

LIDERAZGO DE EQUIPOS A PARTIR DE UN ANÁLISIS DE TEMPERAMENTOS Y EL GRID GERENCIAL

M. en A. Edgar Olvera Espinosa
Universidad Tecnológica del Valle de Toluca
Carrera de Negocios y Gestión Empresarial
México
edgar.olvera@utvtol.edu.mx

M. en A. Fernando Pedroni Lara
Universidad Tecnológica del Valle de Toluca
Carrera de Negocios y Gestión Empresarial
México

M.A.N. Eduardo Almeyda Villavicencio
Universidad Tecnológica del Valle de Toluca
Carrera de Negocios y Gestión Empresarial
México

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Edgar Olvera Espinosa, Fernando Pedroni Lara y Eduardo Almeyda Villavicencio (2020): "Liderazgo de equipos a partir de un análisis de temperamentos y el Grid Gerencial", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 5 (marzo 2020). En línea:
<https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/05/grid-gerencial.html>
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilcoDS05grid-gerencial>

Resumen

El liderazgo de equipos es muy importante cuando se trata de cumplir con los objetivos institucionales, ello implica el desarrollo de habilidades gerenciales. Sin embargo existen dos líneas de acción, adaptación del estilo de liderazgo a la configuración del equipo, o adaptación del equipo al estilo de liderazgo. En esta investigación se presenta como el análisis de temperamentos puede contribuir a la adaptación mutua y desarrollo de mejores relaciones.

Palabras clave: Equipos, Liderazgo, Desempeño, Gerencia de personas, Bienestar.

Abstract

Team leadership is very important when it comes to meeting institutional objectives, this implies the development of management skills. However, there are two lines of action, adaptation of the leadership style to the configuration of the team, or adaptation of the team to leadership style. This research presents how the analysis of temperaments can contribute to mutual adaptation and development of better relationships.

Keywords: Teams, Leadership, Performance, People Management, Wellness

Introducción

El liderazgo es un tema que ha sido estudiado desde los principios de las teorías de la administración bajo las perspectivas de diferentes autores, desde las teorías de Henry Fayol, Frederick Taylor o Douglas McGregor. Diversas escuelas se han derivado a partir de ello. La gerencia de equipos, es una labor que requiere un conocimiento más amplio, ya que se trata de lograr objetivos y metas a partir de la integración de personas con culturas y temperamentos diferentes: sanguíneo, colérico, melancólico y flemático. Mediante técnicas cualitativas se identificó el temperamento de diferentes tipos de liderazgo de acuerdo con teorías de liderazgo más recientes. A partir de ello se presenta una propuesta de liderazgo con base en el temperamento conforme el temperamento de los integrantes del equipo.

Una vez que se obtuvo el temperamento, fue posible trazar el grid gerencial donde , a partir d ellos resultados se trazó la posición de cada persona, bajo una valuación de los resultados se diseño una matriz de cuatro cuadrantes en la cual se presenta una propuesta de mejora en la que se combina los temperamentos con los estilos de liderazgo para obtener información suficiente para el mejor liderazgo en función de los temperamentos.

Metodología

De acuerdo con la integración de equipos a partir del temperamento, se desarrolló una autoevaluación mediante un instrumento que comprende un 40 grupo de frases de las cuales, debe elegirse la palabra que mejor describe a la persona, sin que ello implique una respuesta correcta. Para su validación se comenzó con una prueba piloto a diez grupos de cuatro personas integrado por igual número de personas de sexo masculino y femenino de entre 18 y 22 años de edad. Se elaboró un informe de los resultados y en un grupo de enfoque se retroalimentó sobre los resultados, a lo cual confirmaron verbalmente la coincidencia con su descripción. En una segunda etapa se realizó el mismo ejercicio en un departamento específico de una empresa, con el apoyo del departamento de recursos humanos, se proporcionaron los resultados a la gerencia a cargo y confirmaron lo que el estudio arrojó. En una tercera etapa, se aplicó el instrumento a una población de 211 estudiantes de negocios en una universidad pública del Estado de México (Olvera, Pedroni, & Almeyda, Integración de equipos de trabajo mediante un análisis de temperamentos, 2018). A partir de los resultados se trazó el grid gerencial graficando los resultados del

temperamento colérico en el eje x y los resultados del temperamento sanguíneo en el eje y. Posteriormente se desarrolló un método para graficar los valores de los otros dos temperamentos, resultando una matriz de cuatro cuadrantes donde se ubicó cada uno de los estilos de liderazgo. Asimismo se graficó el estilo de liderazgo y mediante de cada persona y se obtuvo el promedio para determinar un estilo de liderazgo afín en el equipo. Para concluir se compara con los estilos de liderazgo trazados a partir del temperamento definido.

Desarrollo

El temperamento influencia todo lo que haces. Desde los hábitos de dormir a la manera de comer y la forma en que tratas con otras personas. Humanamente hablando, no 'hay en tu vida una influencia más poderosa que la de tu temperamento o combinación de temperamentos. Esta es la razón de que sea tan esencial conocer el temperamento y analizarlo tanto individual como el de otras personas, no para condenarlas, sino para poder optimizar su potencial y capacitarlos para optimizar el suyo (Lahaye, 1987).

Por ejemplo, en cuanto a hábitos de estudio, los melancólicos son por lo general buenos estudiantes que disfrutan el aprendizaje. Tienen mentes Inquisitivas y si se les enseña a leer bien tendrán un feroz apetito por los libros. Tienen la ventaja de poseer unas mentes agudas y retentivas que los hacen capaces de recordar una multitud de detalles. Como regla general, tendrán una buena ortografía porque tienden a tomar fotografías mentales de cada palabra. Aunque tengan unos archivos desorganizados y una mesa de despacho que sea imposible de organizar, tienen una asombrosa concentración a pesar de líos, interrupciones o ruido que pueda haber a su alrededor. Los flemáticos pueden ser buenos estudiantes si su morosidad no los atrapa. Necesitan una serie de trabajos a corto plazo más que proyectos a largo plazo. Trabajan mejor bajo presión, aunque afirman que no les gusta. Tienen mentes ordenadas capaces de análisis y deducciones. Son propensos a enterarse de las noticias más mediante la TV que con revistas y diarios y tienen buena memoria, pueden ser personas inteligentes si de alguna manera u otra se les puede motivar a que aprendan (Olvera, Pedroni, & Almeyda, Integración de equipos de trabajo mediante un análisis de temperamentos, 2018).

Los coléricos son inteligentes como norma, pero no brillantes. Les gustan los temas orientados a las personas, como historia, geografía, literatura y psicología. Puede que no tengan muy buena ortografía, porque van saltando de una cosa a otra. Son adeptos a la lectura veloz y tienen mentes curiosas. Se preguntan constantemente "¿por qué?" A los coléricos les encantan las gráficas, los diagramas y las representaciones; les encanta ver donde todo cuadra en el esquema general de las cosas. Pueden tener dificultades en concentrarse en algo que les recuerde de otras metas o proyectos, lo que hace que sus mentes se salgan por la tangente y puedan encontrar difícil volver a centrarse en el tema concreto de estudio (Olvera, Pedroni, & Almeyda, Integración de equipos de trabajo mediante un análisis de temperamentos, 2018).

Los sanguíneos, a no ser que estén dotados de un elevado cociente de inteligencia, no son por lo general buenos estudiantes. Pueden serlo si están motivados, porque con frecuencia son lo suficientemente brillantes para ello, pero son muy inquietos y faltos de disciplina.

Tienen un corto intervalo de interés y cualquier cosa puede distraerlos, desde un pájaro volando encima de sus cabezas a un cuadro en la pared. Estas personas tienen un potencial increíble, pero lo malgastan al no disciplinarse. Les es difícil concentrarse por largos períodos de tiempo (Lahaye, 1987).

Hipócrates de Cos, aseguraba que la salud del hombre dependía del equilibrio entre los cuatro líquidos o humores que lo conformaban: sangre, bilis amarilla, bilis negra y flema. Además, sostenía que cada persona tenía una disposición diferente de estos humores en su cuerpo, siendo siempre dominante uno de ellos. La calidad de estos humores variaba también dependiendo de la época del año, de modo que Hipócrates hizo una correlación entre los distintos humores, sus cualidades, el tipo humano asociado a cada uno y la estación del año en la que predominaba cada cual:

| Elemento | Cualidades | Humor | Tipo | Estación |
|----------|-----------------|----------------|-------------|-----------|
| Aire | Caliente/Húmedo | Sangre | Sanguinario | Primavera |
| Fuego | Caliente/Seco | Bilis Amarilla | Colérico | Verano |
| Tierra | Fría/Seca | Bilis Negra | Melancólico | Otoño |
| Agua | Fría/Húmeda | Flema | Flemático | Invierno |

Tabla 1 relación de temperamentos con cualidades y elementos, (Cerro, 2005)

Para efectos de esta investigación se consideran los tipos de temperamento. A Hipócrates se le atribuye la asociación de los humores con las distintas personalidades del hombre, si bien estuvo más dedicado mayormente a la medicina propiamente dicha, a la relación de los humores con las enfermedades, más que a la psicología. Pero su teoría se fue desarrollando y completando por otros y no se pudo menos que considerarle pilar de tal doctrina (Cerro, 2005).

En este sentido, se consideran los temperamentos como variables a considerar como parte de la personalidad en la integración de equipos de trabajo como un aspecto de la gerencia de personas en las ciencias administrativas. Se considera que el resultado de la evaluación puede contribuir en la mejora continua de las relaciones personales y el desempeño organizacional (Olvera, Pedroni, & Almeyda, Integración de equipos de trabajo mediante un análisis de temperamentos, 2018).

Características de los temperamentos

Como resultado del estudio de temperamento es posible identificar fortalezas y debilidades de cada uno, por lo que no se puede considerar de que haya mejores o peores. Se trata de una configuración de la personalidad, de tal manera que se busca que en un equipo de trabajo participe al menos un integrante de cada temperamento y así se complementen.

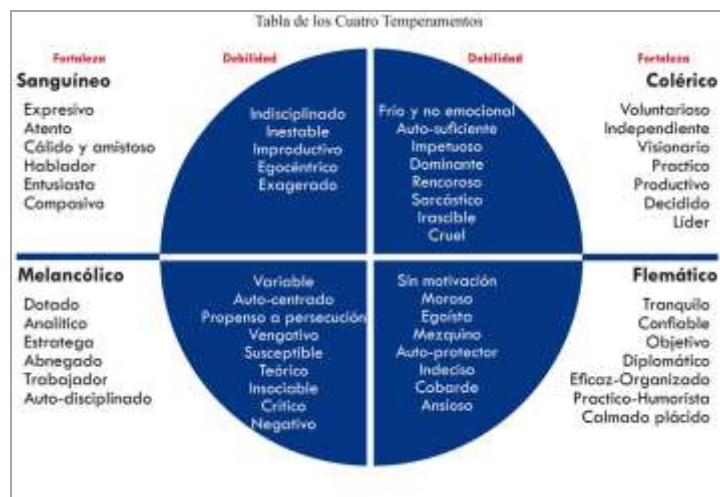


Ilustración 1 Los cuatro temperamentos (Barcos, 2011)

Instrumento de evaluación

El instrumento consiste en una tabla con cuarenta grupos de palabras, de las cuales veinte son fortalezas y veinte son debilidades, y se encuentran clasificadas por tipo de temperamento: A, Sanguíneo; B, Colérico; C, Melancólico; y D, Flemático. Como se aprecia en la Tabla 2

| | A | B | C | D |
|---|-------------|-------------|-------------|------------|
| 1 | Animado | Aventurero | Analítico | Adaptable |
| 2 | Juguetón | Persuasivo | Persistente | Plácido |
| 3 | Sociable | Decidido | Abnegado | Sumiso |
| 4 | Convincente | Competitivo | Considerado | Controlado |
| 5 | Entusiasta | Inventivo | Respetuoso | Reservado |

Tabla 2 Sección del instrumento de evaluación de temperamentos (Olvera, Pedroni, & Almeyda, Integración de equipos de trabajo mediante un análisis de temperamentos, 2018)

Durante la aplicación, el evaluado debe seleccionar únicamente la palabra que mejor le describa, al finalizar se concentran los resultados por sumatoria de A, B, C o D. Posteriormente, se identifican los valores que están por encima del promedio de cada fila y se señalan con color rojo para una rápida identificación. Se selecciona al integrante que tiene el valor más alto en el temperamento colérico y se señala su nombre con rojo, con la finalidad de que no coincidan dos personas con predominancia colérica (B), ya que favorecería el conflicto de liderazgos, ya que este temperamento suele ser líder por naturaleza, aunque a veces en un estilo autocrático. Posteriormente se identifica el de temperamento sanguíneo más alto (A), y luego melancólico y flemático, de tal manera que no queden dos de la misma predominancia en el mismo equipo, ya que normalmente chocarían. Es decir, si en un equipo quedaran únicamente coléricos, difícilmente llegarían a un acuerdo y seguro habría problemas; si predominaran los sanguíneos, lo más probable es que socialmente se llevaran muy bien, pero difícilmente lograrían los resultados o culminarían los proyectos. Un equipo de flemáticos se la pasaría analizando y no concretarían aunque con muy buena disposición. Un equipo de melancólicos, invertirían

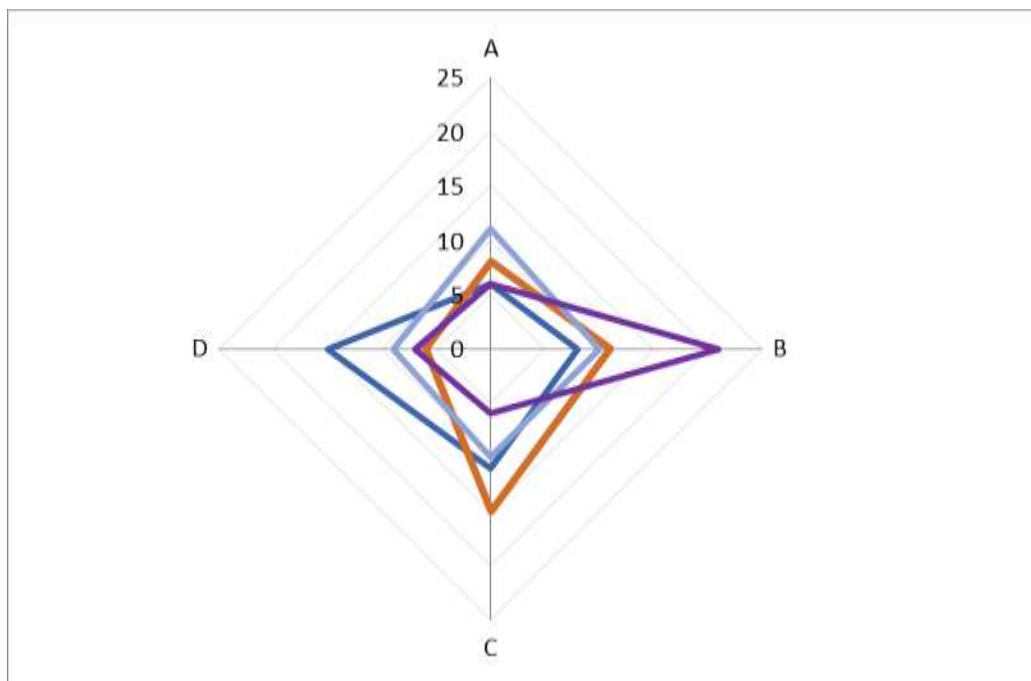
demasiado tiempo en la forma más que en el fondo (Olvera, Pedroni, & Almeyda, Integración de equipos de trabajo mediante un análisis de temperamentos, 2018).

En la tabla 3, se muestra cómo queda integrado un equipo de trabajo, aunque en el ejemplo la persona 1 y 2 tienen como resultado dos temperamentos por encima del promedio se consideran el de mayor valor.

| Nombre de las personas | A | B | C | D |
|------------------------|----|----|----|----|
| Persona 1 | 6 | 8 | 11 | 15 |
| Persona 2 | 8 | 11 | 15 | 6 |
| Persona 3 | 11 | 10 | 10 | 9 |
| Persona 4 | 6 | 21 | 6 | 7 |

Tabla 3 integración de equipos por temperamento, (Olvera, Pedroni, & Almeyda, Integración de equipos de trabajo mediante un análisis de temperamentos, 2018).

Para lograr una mejor interpretación de los resultados se presentan en una gráfica radial.



Gráfica 1 Diamante de temperamento, (Olvera, Pedroni, & Almeyda, Integración de equipos de trabajo mediante un análisis de temperamentos, 2018)

En la gráfica 1, se presentan los resultados de un equipo de trabajo donde se muestra cómo cada una de las líneas forma un rombo de diferentes dimensiones, lo cual indica la configuración del temperamento de cada persona y en conjunto la configuración del equipo.

Lo que se esperaría de un equipo balanceado es que haya al menos una persona enfocada a resultados (Colérica), otra que ponga especial énfasis en el análisis de información (Flemática), alguien detallista (Melancólica) y con la creatividad necesaria para presentar ideas o resultados de manera ordenada, coherente y estéticamente comprensibles, y una

persona orientada a las personas (Sanguínea) que usualmente sería un motivador y con facilidad promovería las relaciones al interior y exterior del equipo (Olvera, Pedroni, & Almeyda, Integración de equipos de trabajo mediante un análisis de temperamentos, 2018).

En equipos de trabajo mayores a cuatro personas, será necesario considerar cada uno de los diamantes para identificar la configuración del equipo de trabajo.

Grid Gerencial

Preocuparse por la producción no quiere decir solamente los productos físicos fabricados. El término producción puede referirnos al número de buenas ideas de investigación, el número de cuentas procesadas, el volumen de ventas, la calidad del servicio prestado, o de las decisiones de políticas de alto nivel que se han tomado, y cosas por el estilo. En forma similar, la preocupación por la gente incluye el interés por las amistades, por el compromiso personal con el trabajo, por el auto-respeto de alguien, por la paga equitativa y cosas similares (Blake & Mouton, 2019). En este sentido, es posible considerar los valores que se recolectaron del test de temperamento, considerando que el temperamento sanguíneo tiene un enfoque en las personas y el colérico en los resultados (Olvera, Pedroni, & Almeyda, Método de evaluación del bienestar para la formación de Recursos Humanos, 2018).

Desde esa perspectiva, se integra la tabla con los datos y se selecciona convierte a una escala de 10, con la finalidad de que cuenten con las mismas proporciones dentro de la matriz y se promedian la puntuación de melancólico (M) y flemático (F).

| Etiquetas de fila | Persona 1 | Persona 2 | Persona 3 | Persona 4 | Persona 5 |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| A) Sanguíneo | 5 | 12 | 16 | 16 | 13 |
| B) Colérico | 16 | 11 | 12 | 13 | 15 |
| C) Melancólico | 13 | 7 | 8 | 3 | 7 |
| D) Flemático | 7 | 11 | 5 | 9 | 6 |

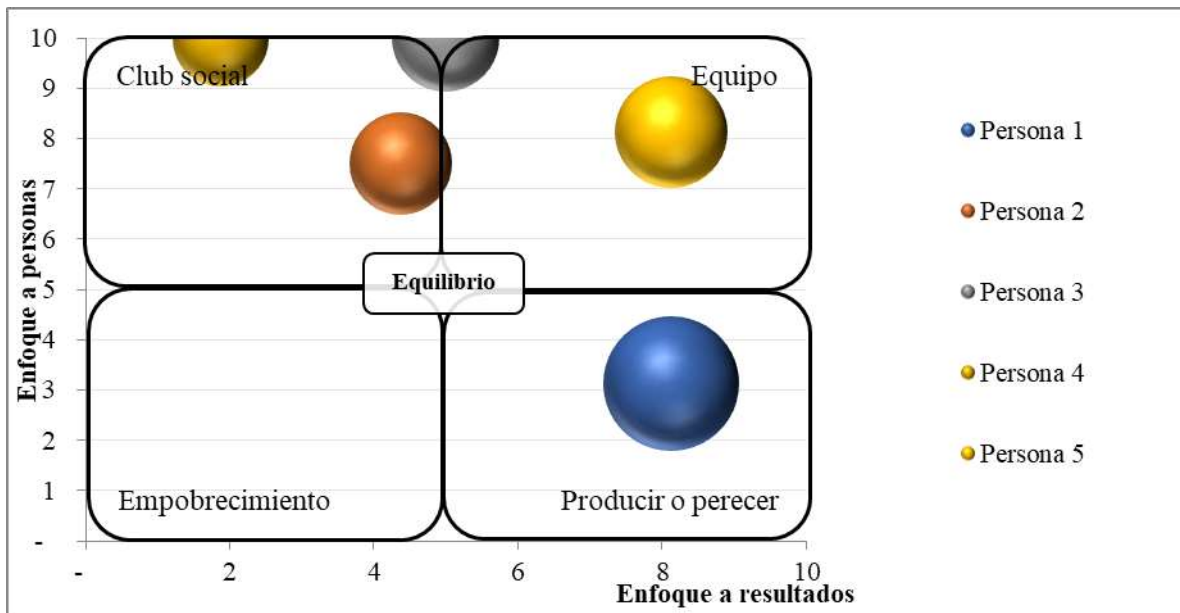
Tabla 4 Recolección de datos del test de temperamento (Olvera, Pedroni, & Almeyda, Método de evaluación del bienestar para la formación de Recursos Humanos, 2018)

El promedio de M y F es de utilidad para dar un tamaño diferente a cada elemento a graficar.

| Etiquetas de fila | Persona 1 | Persona 2 | Persona 3 | Persona 4 | Persona 5 |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| A) Sanguíneo | 3 | 8 | 10 | 10 | 8 |
| B) Colérico | 8 | 4 | 5 | 2 | 4 |
| μ M:F | 10 | 6 | 6 | 5 | 7 |

Tabla 5 Estandarización de datos del test de temperamento (Olvera, Pedroni, & Almeyda, Método de evaluación del bienestar para la formación de Recursos Humanos, 2018)

En una gráfica de esferas se selecciona el valor de *Sanguíneo* en el eje *y*, enfoque a personas y en de *colérico* para el eje *x* enfoque a resultados; el μ *M:F* se emplea para el tamaño de la esfera. Al sobreponer los cuatro cuadrantes del grid, es posible



Gráfica 2 Gráfico del grid gerencial del equipo en cuestión. (Olvera, Pedroni, & Almeyda, Método de evaluación del bienestar para la formación de Recursos Humanos, 2018)

Si bien Blake y Mouton apoyan un programa de varias fases sistemáticas de desarrollo organizacional, que moverá el estilo gerencial de una organización hacia una preocupación 9,9 por la producción y la gente, y un enfoque solucionador de problemas del conflicto (Blake & Mouton, 2019), lo ideal será buscar el punto de equilibrio, ya que la naturaleza del estudio debe considerar las variables del temperamento flemático y el melancólico, idealmente en balance exceptuando las condiciones de un perfil de puestos, como por ejemplo un vendedor con solo enfoque en resultados en una ubicación 9,1 probablemente perderá de foco las necesidades del cliente, y por el contrario en 9,1 venderá a como dé lugar aunque la empresa pierda.

Estilos de liderazgo

El sitio especializado en habilidades para el desarrollo profesional publicó los seis estilos emocionales del liderazgo (mindtools, 2013):

1. El líder visionario: Las personas que utilizan el estilo de liderazgo visionario son inspiradoras y conmueven a las personas hacia un objetivo común. Los líderes visionarios les dicen a sus equipos hacia donde van, pero no cómo van a llegar allí, se lo dejan a los miembros del equipo para encontrar su camino hacia el objetivo común. La empatía es el aspecto más importante del liderazgo visionario.
2. El líder coach: El estilo de liderazgo de Coaching conecta los objetivos personales de las personas con el Objetivos de la organización. Un líder que usa este estilo es empático y alentador, y se enfoca en desarrollar a otros para el éxito futuro.
3. El líder afiliativo. El estilo de liderazgo afiliativo promueve la armonía dentro del equipo. Este estilo conecta a las personas, fomentando la inclusión y resolviendo conflictos. Este estilo, valora las emociones de los demás y poner un alto valor en su necesidades emocionales.

4. El líder demócrata. El estilo de liderazgo demócrata se centra en la colaboración. Busca activamente el aporte de sus equipos, y confían más escuchando que dirigiendo.
5. Líder de ajuste de ritmo. Se centra en el rendimiento y los objetivos de la reunión. Esperan la excelencia de sus equipos, y con frecuencia el líder saltará en sí mismo para asegurarse de que se cumplan los objetivos. Todos están sujetos a un alto nivel.
6. El líder al mando. Los líderes al mando utilizan un enfoque autocrático de liderazgo. Este estilo a menudo depende de las órdenes, la amenaza de castigo (a menudo tácita) y el control (mindtools, 2013).

Por otra parte David Rooke y William R. Torbert, presentan siete transformaciones de liderazgo:

1. El oportunista. Se caracteriza por la desconfianza, el egocentrismo y la manipulación. tienden a considerar su mal comportamiento como legítimo en el corte y el empuje de un mundo ojo por ojo.
2. El diplomático. Busca complacer a los colegas de mayor estatus evitando el conflicto. Esta lógica de acción se centra en obtener el control del propio comportamiento, más que en obtener el control de eventos externos u otras personas.
3. El experto. No es sorprendente que muchos contadores, analistas de inversiones, investigadores de marketing, ingenieros de software y consultores operen desde la lógica de acción de Experto. Seguros de su experiencia, presentan datos y lógica en sus esfuerzos por lograr el consenso y la compra de sus propuestas.
4. Los Achievers. Están abiertos a la retroalimentación y se dan cuenta de que muchas de las ambigüedades y conflictos de la vida cotidiana se deben a las diferencias en la interpretación y las formas de relacionarse. Saben que transformar creativamente o resolver enfrentamientos requiere sensibilidad a las relaciones y la capacidad de influir en los demás de manera positiva.
5. El individualista. Aporta un valor práctico único a sus organizaciones; ponen a las personalidades y las formas de relacionarse en perspectiva y se comunican bien con las personas que tienen otras lógicas de acción.
6. El estratega. Se ocupan de los conflictos con mayor comodidad que los que tienen otras lógicas de acción, y son mejores para manejar la resistencia instintiva de las personas al cambio. Como resultado, los estrategas son agentes de cambio altamente efectivos.
7. El alquimista. Los distingue de los estrategas, su capacidad para renovar o incluso reinventarse a sí mismos y a sus organizaciones. Mientras que el estratega va a pasar de un compromiso a otro, el alquimista tiene una capacidad extraordinaria para lidiar simultáneamente con muchas situaciones en múltiples niveles (Rooke & Torbert, 2005).

Estilos del liderazgo en función del temperamento

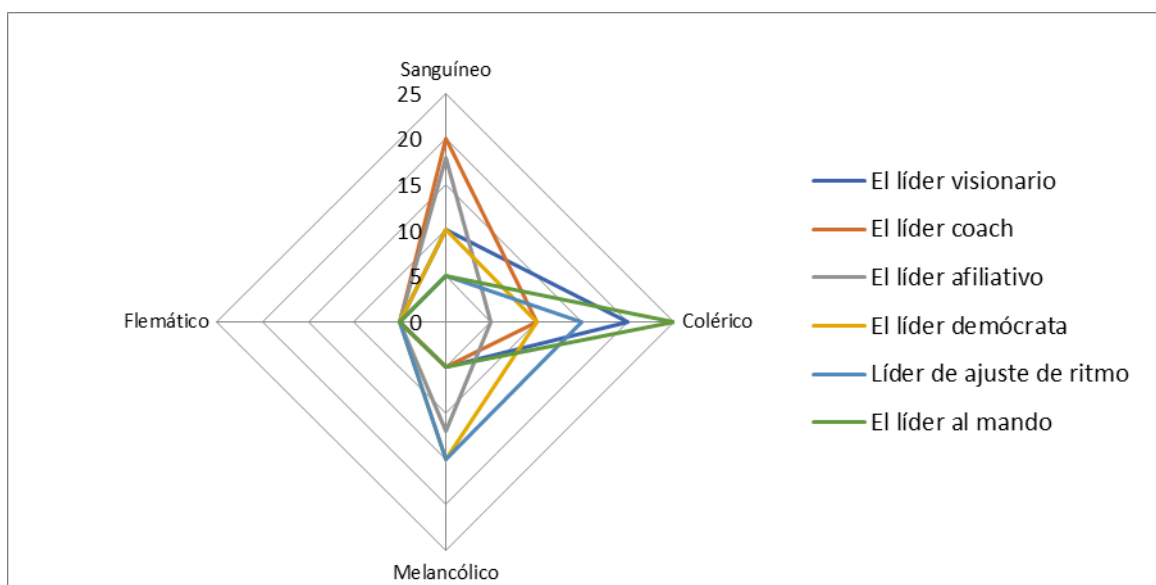
Se realizaron entrevistas personas en posiciones directivas para estandarizar criterios a partir del análisis de temperamentos en función del liderazgo, de lo cual se concentró una tabla con los resultados, donde para graficar sobre los ejes x y y , en los cuatro cuadrantes,

ambos ejes se trazaron en una escala desde -20 hasta 20, que podrían ser los valores máximos y mínimos, considerando que el instrumento cuenta con 40 reactivos; para el eje x, se restó al temperamento colérico (B) el temperamento flemático (D); para obtener el eje y, al temperamento sanguíneo (A) se le restó el resultado del flemático (C), obteniendo:

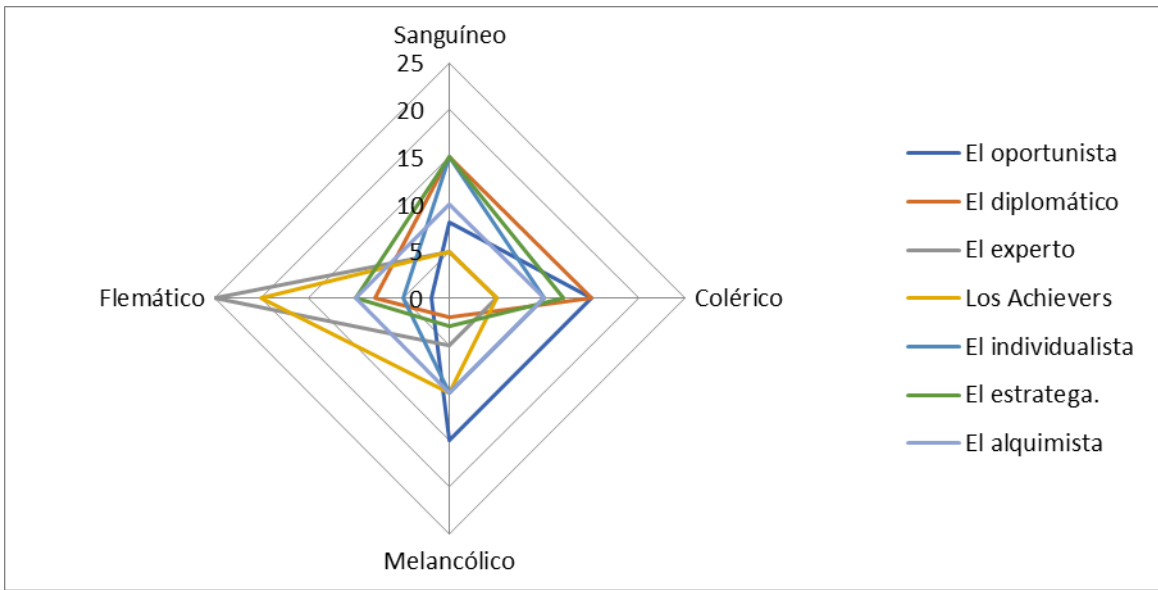
| Enfoque a: | Personas | Resultados | Calidad | Conocimiento | Eje | | Tamaño |
|--------------------------|-----------|------------|-------------|--------------|-----|-----|--------|
| Temperamento | Sanguíneo | Colérico | Melancólico | Flemático | X | Y | |
| | A | B | C | D | B-D | A-C | |
| El líder visionario | 10 | 20 | 5 | 5 | 15 | 5 | 1 |
| El líder coach | 20 | 10 | 5 | 5 | 5 | 15 | 1 |
| El líder afiliativo | 18 | 5 | 12 | 5 | 0 | 0 | 1 |
| El líder demócrata | 10 | 10 | 15 | 5 | 5 | -5 | 1 |
| Líder de ajuste de ritmo | 5 | 15 | 15 | 5 | 10 | -10 | 1 |
| El líder al mando | 5 | 25 | 5 | 5 | 20 | 0 | 1 |
| El oportunista | 8 | 15 | 15 | 2 | 13 | -7 | 1 |
| El diplomático | 15 | 15 | 2 | 8 | 7 | 13 | 1 |
| El experto | 5 | 5 | 5 | 25 | -20 | 0 | 1 |
| Los Achievers | 5 | 5 | 10 | 20 | -15 | -5 | 1 |
| El individualista | 15 | 10 | 10 | 5 | 5 | 5 | 1 |
| El estratega. | 15 | 12 | 3 | 10 | 2 | 12 | 1 |
| El alquimista | 10 | 10 | 10 | 10 | 0 | 0 | 1 |

Tabla 6 Temperamentos por tipo de liderazgo (Elaboración propia)

Se presentaron los temperamentos en una gráfica radial, de acuerdo a cada tipo de liderazgo:

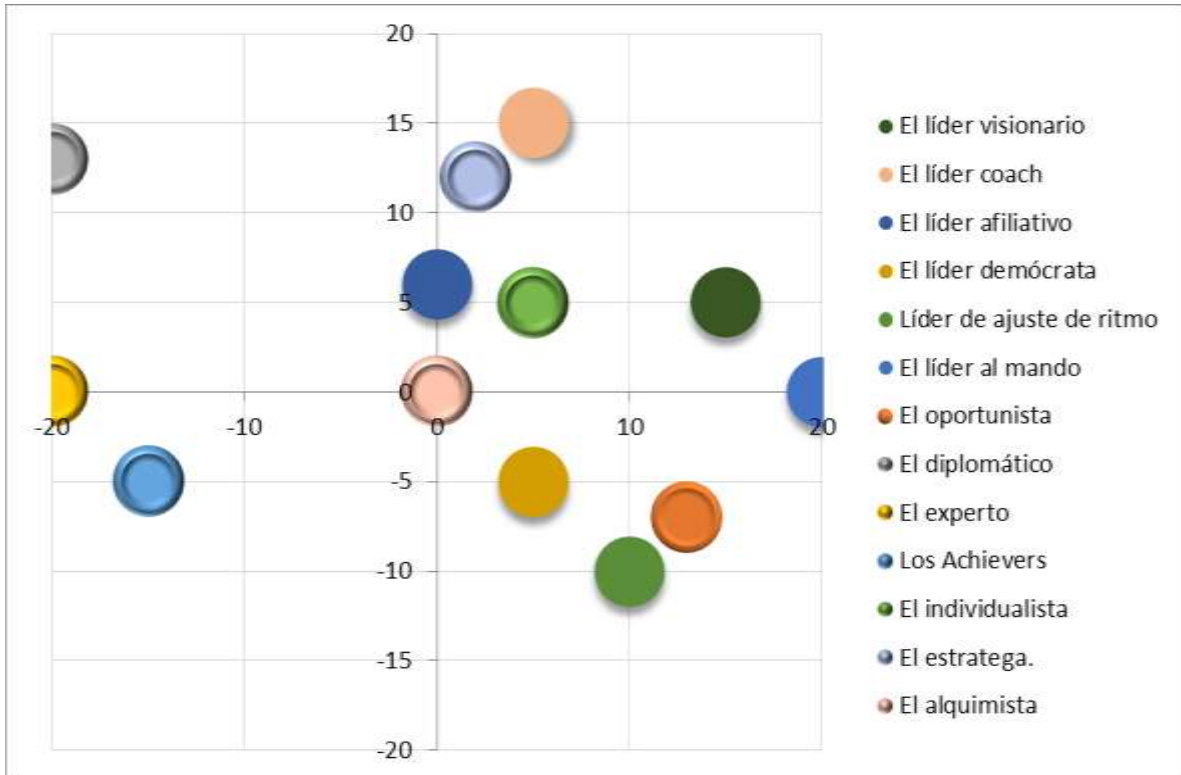


Gráfica 3 Gráfico de temperamentos de los 6 estilos emocionales (Elaboración propia)



Gráfica 4 Gráfico de temperamentos de las 7 transformaciones del líder (Elaboración propia)

Como se aprecia en la tabla 5, se agregó una columna adicional con el valor de 1 para representar en una gráfica de burbuja y considerarlo como el valor para el tamaño, de dónde se obtuvo:

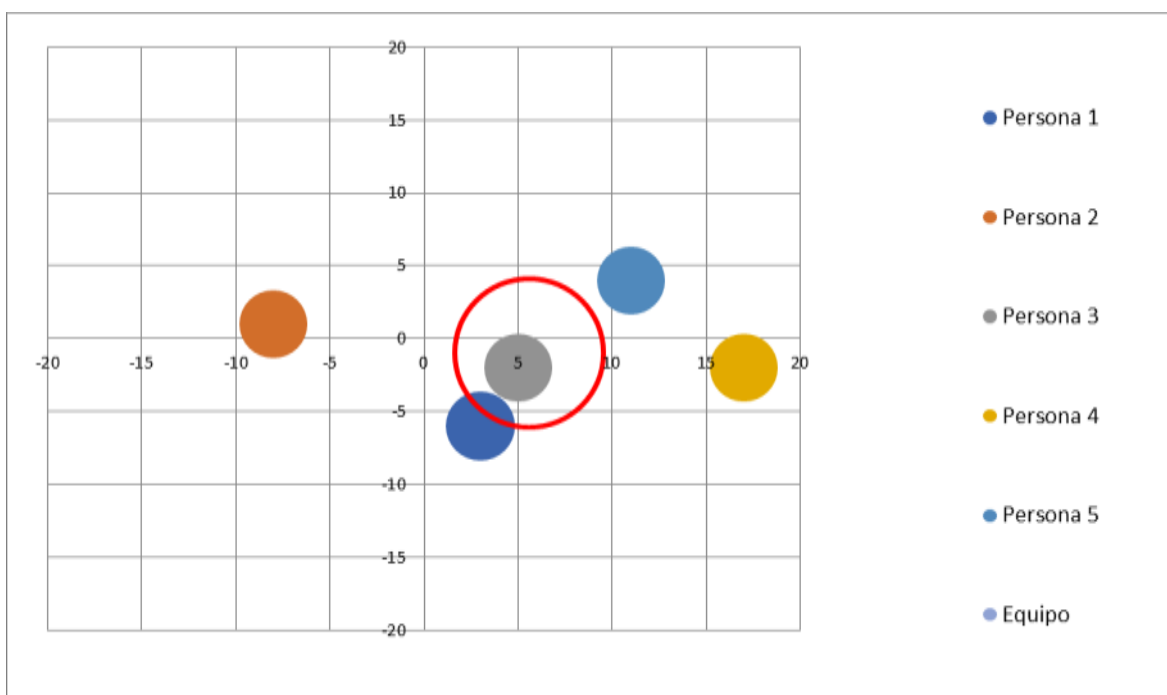


Gráfica 5 Estilo de liderazgo en función del temperamento.

Por último, a partir de un caso específico de equipo de trabajo, se aplicó el mismo método del grid de temperamentos, y se promedió los resultados del equipo para identificar el estilo de liderazgo más apropiado.

| Nombre | A | B | C | D | B-D = x | A-C = y | Tamaño |
|---------------|----|----|----|----|------------|-----------|----------|
| Persona 1 | 5 | 14 | 11 | 11 | 3 | -6 | 1 |
| Persona 2 | 9 | 8 | 8 | 16 | -8 | 1 | 1 |
| Persona 3 | 10 | 12 | 12 | 7 | 5 | -2 | 1 |
| Persona 4 | 6 | 22 | 8 | 5 | 17 | -2 | 1 |
| Persona 5 | 11 | 17 | 7 | 6 | 11 | 4 | 1 |
| Equipo | | | | | 5.6 | -1 | 5 |

Tabla 7 promedio de temperamento del equipo



Gráfica 6 Estilo de liderazgo seleccionado en función del temperamento

De acuerdo con los temperamentos identificados en el equipo y con los temperamentos que describen a cada tipo de liderazgo, para este equipo, los tipos de liderazgo que podrían funcionar más acorde son: el Alquimista, Democrático, Afiliativo o individualista, como se señala en el círculo delineado únicamente por los bordes.

Conclusiones

La identificación de los temperamentos en las personas es muy útil para conocer cómo pueden interrelacionarse entre sí, lo cual es básico en todo equipo de trabajo. Un líder debe conocer el temperamento de sus colaboradores y lograr adaptar su estilo de liderazgo con tal

de desarrollar mejores canales de comunicación y lograr comprender la dinámica del equipo.

En las organizaciones es común que las personas más destacadas por su desempeño tengan oportunidades de escalar en la organización a posiciones de liderazgo, sin embargo el desarrollo de habilidades se adquiere a través de la experiencia más que por entrenamientos formales. En este sentido la herramienta que se presenta puede ser de gran utilidad para conocer el estilo de liderazgo que puede tener la persona a ser promovida y saber la capacidad de adaptación que habrá entre el equipo y el líder, pues el objeto final es el logro de objetivos.

En futuras investigaciones podrá someterse a experimentación y validar la precisión del método desarrollado, lo cual dependerá de la preparación del líder.

Trabajos citados

- Barcos, D. (9 de octubre de 2011). *daniel-pasosdefe*. Recuperado el 06 de junio de 2018, de <http://daniel-pasosdefe.blogspot.com/2011/10/los-temperamentos-consejos-para-los.html>
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (30 de 01 de 2019). *Reddin consultants*. Obtenido de <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Robert-R.-Blake-y-Jane-S.-Mouton.pdf>
- Cerro, S. (06 de 2005). *sandracerro.com*. Recuperado el 06 de Junio de 2018, de <https://www.sandracerro.com/files/Articulos/artic-teorias/Hipocraticos.pdf>
- Lahaye, T. (1987). *Manual del temperamento*. Miami, Florida: UNILIT.
- mindtools. (9 de noviembre de 2013). *mindtools*. Obtenido de The Six Emotional Leadership Styles: www.mindtools.com/community/pages/article/emotional-leadership.php
- Olvera, E., Pedroni, F., & Almeyda, E. (2018). Integración de equipos de trabajo mediante un análisis de temperamentos. En E. C. Julio Álvarez Botello, *Sustentabilidad y el impacto en la competitividad organizacional* (págs. 1507-1518). México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Olvera, E., Pedroni, F., & Almeyda, E. (2018). Método de evaluación del bienestar para la formación de Recursos Humanos. *Revista de Formación de Recursos Humanos*, 25-32.
- Rooke, D., & Torbert, W. R. (1 de abril de 2005). *Harvard Business Review*. Obtenido de Seven Transformations of Leadership: <https://hbr.org/2005/04/seven-transformations-of-leadership>