

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**EL ENEAGRAMA Y SU RELACIÓN CON EL EQUIPO DE ALTO
RENDIMIENTO EN UNA AGENCIA ADUANAL**

**TÉISIS QUE
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

ISIDRO GONZÁLEZ BALLESTEROS

Ensenada, B.C.

Abril de 2013

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de la Tesis: _____



Dra. Ma. Enselmina Marín Vargas

Aprobado por los integrantes del Sínodo:

1.- _____



M.A. Rodolfo Novela Joya

2.- _____



M.P. Clementina Enriqueta García Martínez

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la maravillosa vida que me ha regalado

A mis padres Daniel González y Carmen Ballesteros que me forjaron íntegramente

A mi esposa Blanca Joanna Navarro Rosales que amo y con quien caminamos juntos

A los padres de mi esposa, José Antonio y Mary Navarro, que también lo son para mí, por su presencia en todo lo que emprendemos

A mi hijo Aarón que vive en la presencia de Dios eternamente (q.e.p.d.)

A la UABC por hacerme sentir Orgullosamente Cimarrón

A CONACYT por apoyarme en la investigación y la maestría

Al Posgrado por esta oportunidad de escalar a un grado más

A la Dra. Enselmina por asesorarme en todo este proyecto

A los sinodales Mtra. Clementina Enriqueta y Mtro. Rodolfo por su apoyo

A Adán Díaz Güiltrón por facilitarme la confianza y apertura de su empresa

A mis amigos que con sus palabras siempre me alentaron a seguir

A mis maestros que me comparten y apoyan en lo que saben

A mis alumnos que espero inspirarles la superación y el éxito

A mis pacientes con discapacidades que luchan cada día

A Don Richard Riso que nos compartió el Eneagrama (q.e.p.d.)

A The Enneagram Institute por su permiso en la utilización de los símbolos de Eneagrama

Resumen

El objetivo de la investigación fue diagnosticar cuáles son los tipos de personalidad, de acuerdo al Eneagrama, y su relación con el desempeño de Equipo de Alto Rendimiento en los empleados de una Agencia Aduanal en Ensenada, Baja California, México. Los modelos utilizados fueron: Evaluación para crear equipos de Holpp, Compe-tea de Arribas y Pereña e Indicador de Tipo del Eneagrama Riso-Hudson. Los resultados obtenidos en la agencia aduanal determinaron la necesidad de formar un equipo de alto rendimiento. Se reafirma lo que hallazgos teóricos han mostrado que, actualmente, las organizaciones están implementando el trabajo en equipo de alto rendimiento. Los tipos de personalidad que resultaron fueron siete de los nueve tipos que conforma el Eneagrama: hubo dos ausencias importantes, el tipo cinco y siete; además la moda fue el tipo de personalidad Ocho, siendo el que más se repitió. Aunque la empresa está lista para crear equipos y se corrobora la relación directa que existe entre las variables Eneagrama y Equipos de Alto Rendimiento, existen áreas de oportunidad importantes que el mundo global actual y competitivo exige.

Palabras clave: Eneagrama, personalidad, trabajo en equipo, equipo de alto rendimiento, agencia aduanal

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	8
MARCO CONTEXTUAL	8
1.1 CONTEXTO INTERNACIONAL	8
1.2 CONTEXTO NACIONAL.....	9
1.3 CONTEXTO ESTATAL.....	10
1.4 CONTEXTO EMPRESARIAL	11
CAPÍTULO 2	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1 EQUIPOS EN LAS ORGANIZACIONES.....	13
2.1.1 Definición de equipo de trabajo	13
2.1.2 Última década de investigaciones de trabajo en equipo	14
2.1.3 La creación de equipos de alto rendimiento	18
2.2 PERSONALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	21
2.2.1 Definición de personalidad.....	21
2.2.2 Teorías de la personalidad	22
2.2.3 Teorías de la personalidad aplicadas a las organizaciones	25
2.2.3.1 Indicador de tipos de Myers-Briggs.....	25
2.2.3.2 El modelo de los Cinco Grandes.....	28
2.2.3.3 Personalidad tipo A y B.....	29
2.2.3.4 Personalidad proactiva	29
2.2.3.5 Tipología de personalidad del Eneagrama	30
CAPÍTULO 3	39
METODOLOGÍA	39
3.1 MUESTRA.....	39
3.2 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.....	40
3.2.1 Instrumento de Holpp.....	40
3.2.2 Instrumento Compe-tea	40
3.2.3 Instrumento Indicador de Tipo del Eneagrama Riso-Hudson	44
CAPÍTULO 4	47
RESULTADOS.....	47
4.1 EVALUACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO	47
4.2 EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	48
4.3 TIPOS DE PERSONALIDAD, TRIADAS Y GRUPOS HORNEVIANOS DEL ENEAGRAMA....	48

4.4 CORRELACIONES DE PEARSON	50
CAPÍTULO 5	52
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	52
5.1 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO EN EQUIPO	52
5.2 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO.....	53
5.3 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS TIPOS DE PERSONALIDAD, TRÍADAS Y GRUPOS HORNEVIANOS DEL ENEAGRAMA	53
5.4 DISCUSIÓN DE LA CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE PERSONALIDAD Y DIMENSIONES DE EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	56
5.5 ENEAGRAMA Y NIVEL DE DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO EN EQUIPO DE TUCKMAN	57
CAPÍTULO 6	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
6.1 RESUMEN DE RESULTADOS.....	59
6.2 CONCLUSIONES	59
6.3 RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS	62
ANEXOS.....	67

LISTA DE TABLAS

Número	Página
Tabla 1 Ventajas y desventajas del trabajo en equipo.....	2
Tabla 2 Investigaciones sobre Eneagrama y Equipos de Alto Rendimiento.....	5
Tabla 2.1 FODA Insumos: recursos, tarea y composición de equipos.....	15
Tabla 2.2 FODA Mediadores: procesos, estados emergentes y mediadores mixtos.....	16
Tabla 2.3 FODA Resultados de equipo: a nivel individual, grupal y organizacional.....	17
Tabla 2.4 Características de un equipo y cultura de alto rendimiento.....	20
Tabla 2.5 Perspectivas de la personalidad.....	23
Tabla 2.6 16 Tipos de personalidad.....	26
Tabla 2.7 Pruebas empleadas en la selección de empleados.....	27
Tabla 3.1 Operacionalización del Instrumento de Holpp.....	41
Tabla 3.2 Operacionalización del Instrumento de Compe-Tea.....	42
Tabla 3.3 Prueba de confiabilidad del Indicador del Tipo del Eneagrama.....	44
Tabla 3.4 Prueba de confiabilidad de los 3 instrumentos.....	44
Tabla 3.5 Operacionalización del Indicador del Tipo del Eneagrama.....	45
Tabla 3.6 Correlaciones de Pearson Tipo de Personalidad y Equipo de Alto Rendimiento.....	51

LISTA DE GRÁFICAS

Número	Página
Gráfica 1 Carga contenerizada del 2000-2010.....	12
Gráfica 4.1 Diagnóstico trabajo en equipo de agencia aduanal.....	47
Gráfica 4.2 Equipo de Alto Rendimiento de agencia aduanal.....	48
Gráfica 4.3 Tipos de Personalidad del Eneagrama de agencia aduanal.....	49
Gráfica 4.4 Triadas del Eneagrama de agencia aduanal.....	49
Gráfica 4.5 Grupos hornebianos del Eneagrama de agencia aduanal.....	50
Gráfica 5.1 Trabajo en equipo en agencia aduanal.....	52
Gráfica 5.2 Equipo de alto rendimiento agencia aduanal.....	53
Gráfica 5.3 Niveles de desempeño de los equipos de Tuckman y Eneagrama.....	57

INTRODUCCIÓN

El capital humano en las empresas hoy en día es fundamental ya que toma en cuenta el talento humano. Consideran las personalidades de los elementos que las conforman, sus implicaciones a nivel laboral y así también aplicando algunas de ellas para el alto rendimiento productivo en las mismas.

Las investigaciones más recientes de Alcover, Rico y Gil (2011) aseveran que las tendencias actuales en diseño organizacional consideran las diferentes modalidades de equipos como piedras angulares de las arquitecturas organizacionales. Los equipos se utilizan cuando los errores acarrearán severas consecuencias; cuando la complejidad de las tareas excede la capacidad individual; cuando se requieren decisiones múltiples y rápidas; o cuando la vida de otras personas depende de la percepción colectiva de individuos expertos. Ahora más que nunca los equipos y el trabajo en equipos resultan imprescindibles para la creación de configuraciones dinámicas y contingentes a las exigencias de los contextos. Confirman lo dicho por Gil, Rico y Sánchez-Manzanares (2008) que los equipos satisfacen necesidades aportando diversidad en conocimientos, habilidades y experiencias que permiten dar respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados. Los autores Dalton, Hoyle y Watts (2007) mencionan (Tabla 1) las ventajas y desventajas del trabajo en equipo, precisando que hoy en día algunas de ellas han cambiado como el liderazgo de equipos que era desventaja, se abordó y siendo que forma parte de temas actuales en las organizaciones. Incluso tiene resonancia actual la aseveración que hizo Valdez-Gutiérrez (2006) cuando refería que son especialmente importantes para todos aquellos equipos que se pretende que sean efectivos y de alto rendimiento al mediano y largo plazo.

Tabla 1. Ventajas y desventajas del trabajo en equipo

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ∞ Mayor compromiso personal y solidaridad con las metas. ∞ Esfuerzo más sostenido en la consecución de las metas. ∞ Aumento de la seguridad en sí mismo y de la sensación de bienestar con los miembros del equipo. ∞ Niveles más altos de motivación, entusiasmo y satisfacción en el trabajo entre los miembros. ∞ Mejor toma de decisiones y resultados más satisfactorios. ∞ Más apoyo emocional en la estructura del equipo. ∞ Mayor resistencia y niveles más altos de energía entre los miembros. ∞ Depósito más grande de ideas e información. ∞ Mejor participación de las habilidades individuales. ∞ Aumento de la productividad. ∞ Mejoramiento de la calidad y de la productividad. ∞ Más lealtad con las metas y los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> — Miedo al anonimato. — Poca oportunidad de progreso profesional. — Pérdida de poder y autoridad. — Necesidad de convertirse en generalista y no en especialista en el campo profesional. — El compromiso con el equipo relega a segundo plano los deseos personales. — El liderazgo actual no está orientado a los conceptos de equipo. — Duplicación del esfuerzo. — Desperdicio de tiempo en la interacción grupal. — Conflictos y luchas internas. — Menos oportunidad de sobresalir/conseguir premios.

Fuente: Elaboración propia en base a (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007)

Respecto a la personalidad Davis y Palladino (2008) aseveran que la personalidad se refiere a un patrón estable de pensamiento, sentimiento y comportamiento que distingue a una persona de otra. Incluso Dessler (2009) menciona que la aplicación de pruebas de personalidad llevó a varias conclusiones y que los gerentes las utilizan cada vez más. Las evidencias indican que las medidas de personalidad ayudan a predecir el desempeño laboral. Además, los gerentes pueden reducir la posibilidad de engaños al responder las pruebas advirtiendo a los aspirantes que esto llegará a limitar las probabilidades de ser contratados.

Otros autores (Schultz y Schultz 2010) indican que, aunque se ha abordado un amplio bagaje de cada teoría de la personalidad y la cual ha contribuido al conocimiento, sin embargo existen otras posibilidades que se tienen que considerar. Además hay mucho que aprender y también porque aparecen nuevos planteamientos y nuevas teorías como el Eneagrama motivo del presente estudio de caso.

Según Appel (2012) el Eneagrama es un sistema dinámico que observa la complejidad multidimensional de la naturaleza de la vida humana. Existe una fluidez e interrelación de los nueve tipos y ellos se combinan para crear una dinámica de totalidad. Las profundas riquezas de los nueve tipos distintos de personalidad, sus maneras de ver el mundo y sus interrelaciones que se revelan por medio del Eneagrama. Autores como Weeks y Burke (2009) mencionan que el Eneagrama de la personalidad es una poderosa herramienta para entendernos y entender a los demás. En este sistema de los nueve tipos de personalidad, el Eneagrama provee información abundante sobre la personalidad, diferentes maneras de aprender y áreas para el crecimiento y desarrollo personal. El Eneagrama describe nueve distintos tipos de carácter, cada uno tiene su propio punto de vista, patrones de pensamiento y comportamiento y patrones de relacionarse en el trabajo.

Recientemente *The Enneagram in Business Network* (2011) señala que existen veinte países alrededor del mundo que lo aplican y los resultados han sido importantes para empresas como: Avon, *BestBuy*, Mitsubishi y Toyota. Ha influido en áreas como: biotecnología, química, educación, finanzas, gobierno, salud, hospitales, aseguradoras, tecnologías industriales, manufactura, organizaciones no lucrativas, petróleo, farmacéutica, asociaciones profesionales, investigación, venta al por menor, servicios y transporte. Continúa diciendo *The Enneagram in Business Network* (2011) que su aplicación en múltiples campos, medidas cualitativas, empresas y organizaciones están obteniendo resultados inesperados: compromiso entre empleados, comunicación, interacción positiva, colaboración entre individuos con equipos a través de unidades de negocios. Sobre medidas

cuantitativas, equipos y unidades de negocios están subiendo sus estándares incluye en la satisfacción del cliente. Sobre medidas financieras, las unidades de negocios muestran ganancias, las ventas están duplicándose, compañías retienen a líderes claves y en las empresas crece la confianza y la comunicación asertiva, que lleva a reducir errores. Otros autores (Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares 2011) dan razones diciendo porque el escenario derivado de la globalización, requiere ejercer un liderazgo global e integrador, sensible a las diferencias culturales. Y además se requieren equipos multiprofesionales, con autonomía para trabajar y un liderazgo compartido que emerja del propio equipo autodirigido.

Existen recientes investigaciones de diversos autores como lo muestra la Tabla 2. Algunos investigadores se enfocan al Eneagrama o a Equipos de Alto Rendimiento y a pesar que existen estas investigaciones mencionadas no se ha dado en México una que incluya ambas variables: la personalidad desde el Eneagrama y la formación de Equipos de Alto Rendimiento en una agencia aduanal.

Tabla 2. Investigaciones sobre Eneagrama y Equipos de Alto Rendimiento

TEMA	AUTORES	AÑO
Eneagrama: Sacar lo mejor de uno mismo	Appel	2012
Perspectiva del Eneagrama: Nueve lentes en el mundo	Wagner	2010
El uso del Eneagrama para obtener resultados excepcionales	Lapid-Bogda	2010
Eneagrama y nueve accesos de expresión	Arthur, Allen & Tech	2010
Eneagrama y atención al cliente	Tapp & Engebretson	2010
Eneagrama y coaching	Thomson	2009
Eneagrama y resolución de problemas	Nathans & Van der Meer	2009
Eneagrama para atraer, retener, y motivar a los empleados	Hebenstreit	2008
Liderazgo en equipos de trabajo	Gil, Alcover, Rico & Sánchez-Manzanares	2011
Modelo para equipos de alto rendimiento	Khan, Lodhi & Makki	2011
Equipo de alto rendimiento y negocios	Marsh	2010
Factores que influyen en equipos de alto rendimiento	Hoyte, Greenwood & Gong	2010
Equipos de alto rendimiento desarrollados	Elder	2010
Coordinación y rendimiento del equipo	Khan, Lodhi & Majid	2010
Equipos de alto rendimiento y comunidades de aprendizaje	Laszlo, Castro & Johnsen	2009

Fuente: Elaboración propia

Siendo que la agencia aduanal, sobre ella es el presente estudio de caso, está en un proceso de formalización y consolidación para acreditarse perteneciendo a los servicios de calidad como nuevos requerimientos de las agencias aduanales se plantea como objetivo general: Diagnosticar el tipo de personalidad de acuerdo al Eneagrama y su relación con el desempeño de Equipo de Alto Rendimiento en los empleados de una Agencia Aduanal.

Para el cumplimiento de esta investigación se desarrollan los siguientes objetivos específicos:

Tipificar las personalidades de los integrantes de la empresa. Diagnosticar el trabajo en equipo de la empresa en el momento del estudio. Proponer un programa de mejoramiento organizacional mediante el trabajo en equipo de alto rendimiento con la aplicación de los hallazgos.

Por ello se pretende dar respuesta a las preguntas que siguen: ¿Cuáles son los tipos de personalidad de acuerdo al Eneagrama en los integrantes de la empresa?; ¿Cuál es el diagnóstico de trabajo en equipo de la empresa en el momento del estudio? Y ¿Cuál sería la propuesta de un programa de mejoramiento organizacional mediante el trabajo en equipo de alto rendimiento con la aplicación de los hallazgos?

El presente Estudio de Caso pretende sustentar, mediante la utilización del Eneagrama, el diseño de estrategias de trabajo en equipo de alto rendimiento en una empresa aduanal en México, dada la importancia de la formación continua personal y laboral en la organización aduanal. Sólo se focalizará en las dos variables: la personalidad desde el Eneagrama y trabajo en equipo de alto rendimiento.

Las variables a medir son las siguientes: diversidad de tipos de personalidad y trabajo en equipo de alto rendimiento. La Variable Independiente es La tipología de la personalidad desde el Eneagrama: es Nominal por los números que se le asignan a cada tipo de personalidad: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9. Se refiere a los nueve tipos de personalidad en los que son clasificados según el Eneagrama y cada persona tiene uno de ellos en esencia sin distinción de ser hombre o mujer, cultura, valores, procedencia. Tipo Uno: Reformador, Tipo Dos: Ayudador, Tipo Tres: Triunfador, Tipo Cuatro: Individualista, Tipo Cinco: Investigador, Tipo Seis: Leal, Tipo Siete: Entusiasta, Tipo Ocho: Desafiador y Tipo Nueve: Pacificador. Además también las características que tienen que ver con cada tipo de personalidad: conducta, motivaciones, valores, estilos de pensar, caminos para solucionar problemas, crecimiento individual y rendimiento en los equipos. Se ubicará cada tipo de personalidad en una de las triadas: mental, sentimental e instintiva. Así como también al tipo de grupo horneviano al que pertenece: asertivo, complaciente o reservado. La variable dependiente se refiere al trabajo en equipo de alto rendimiento. Con sus dimensiones: comunicación, trabajo en equipo, negociación, orientación a resultados, toma de decisiones, solución de conflictos, liderazgo, coaching y estrategia. Con medición nominal en escala de

Likert: a) Siempre o casi siempre, b) A menudo, c) Raras veces d) Nunca o casi nunca.

La muestra de este estudio de caso es de tipo poblacional pues se tomarán en cuenta las 14 personas que laboran en la agencia aduanal y además porque así es requerido en la presente investigación. Las estadísticas serán las básicas de tendencia central sobre todo la moda y la media.

El alcance del estudio de caso es correlacional, descriptivo y transeccional con la finalidad de verificar la relación que existe entre las tipologías de personalidad del Eneagrama y el trabajo en equipo de alto rendimiento. Las gráficas serán radiales, lineales, de barras y de pastel.

El modelo administrativo que se toma en cuenta en este estudio de caso es el propuesto por Tuckman según Lapid-Bogda (2004) sobre los niveles de desarrollo de los equipos: formación, conflictos, normalización y rendimiento. El cual servirá para el análisis y la propuesta para relacionar el Eneagrama y Equipos de Alto Rendimiento a la agencia aduanal y, sobre todo, enfocado hacia el cuarto nivel que enfatiza el rendimiento.

La organización de este documento se presenta como sigue: En el capítulo 1 se aborda el marco contextual internacional, nacional, estatal y empresarial. En el capítulo 2 se cubre el marco teórico, dentro del cual se manejan los temas relacionados con los equipos y teorías de personalidad en las organizaciones. El capítulo 3 menciona la metodología que incluye la muestra e instrumentos de medición. El capítulo 4 plasma los resultados. El capítulo 5 alude a la discusión de los resultados; y en el capítulo 6 se abordan las conclusiones y recomendaciones para investigaciones futuras.

Hipótesis:

A mayor conocimiento de tipos de personalidad del Eneagrama mayor desempeño en Equipo de Alto Rendimiento en la agencia aduanal.

Capítulo 1

Marco contextual

El presente capítulo aborda la contextualización de las organizaciones en el mundo actual, desde lo global internacional hasta llegar a lo local, de lo macro a lo micro. Y se lleva a cabo una revisión somera, se inicia por el ámbito internacional, continúa el nivel nacional mexicano, siguiendo con el nivel estatal y culminando a nivel empresarial para así enfocarse al estudio de caso objeto del presente.

1.1 Contexto internacional

Los autores Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares (2011) (en adelante Gil *et al.*) afirman que el escenario derivado de la globalización requiere ejercer un liderazgo global e integrador, sensible a las diferencias culturales. También, la creciente complejidad e incertidumbre de las situaciones empresariales actuales y el trabajo intensivo en conocimiento hacen inviable la actuación de un único líder y requieren equipos multiprofesionales, con autonomía para trabajar y un liderazgo compartido que emerja del propio equipo autodirigido. Por ello, las nuevas formas de trabajo, como los equipos virtuales o equipos distribuidos requieren un nuevo tipo de liderazgo a distancia y con delegación.

Otros autores como Pérez, Martín, Martín, Hernangómez y Martín (2007) (en adelante Pérez *et al.*) comentan que la creciente complejidad de las tareas, la globalización de los mercados y las múltiples innovaciones, entre otras razones, hacen que muchas actividades deban desarrollarse por más de un individuo.

De acuerdo a Salinas-Ponce (2011) cada vez se toma más en serio el papel de las aduanas en el mundo, pues finalmente son estas las que conectan al mundo.

Entonces, los autores que están dando auge al Eneagrama (Riso y Hudson 2003) aluden que las organizaciones alrededor del mundo están demandando más

información adecuada sobre las necesidades de los clientes y los empleados y cómo es la mejor comunicación entre ellos. Muchos más también están interesados en el desarrollo más humano, enfocado en la persona, en las áreas de trabajo, atraer y retener a los empleados valiosos y acrecentar la productividad laboral. Si se quiere maximizar la productividad en el área de trabajo se necesita aprender a liderarse a sí mismo y los diferentes tipos de personas, desde las diversas características y estilos de liderazgos exitosos. Estos autores continúan diciendo que el Eneagrama es la mejor herramienta para conocer y satisfacer estas necesidades en el mundo de las organizaciones y negocios.

1.2 Contexto nacional

En este sentido Salinas-Ponce (2011) dice que el comercio es uno de los principales motores económicos de nuestro país, de tal modo que cada participante en la cadena logística es importante; por lo que contar con aduanas calificadas es una prioridad, y los agentes aduanales adquieren una gran responsabilidad en la cooperación con las autoridades, por eso es fundamental que a su vez existan asociaciones que los respalden. Incluso en la editorial de la Revista Estrategia Aduanera (2011) asevera que el perfil de las agencias aduanales más importantes de México corresponde a empresas líderes comprometidas con el progreso y desarrollo de nuestro país.

Autores como Hellriegel y Slocum (2009) mencionan que los datos de la cultura *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (en adelante GLOBE) muestran que los mexicanos sugieren la creciente popularidad de un enfoque participativo. El liderazgo orientado al equipo se califica como los factores de liderazgo de nivel más alto que contribuyen a un liderazgo sobresaliente en México. Este liderazgo incluye ser diplomático, dispuesto a colaborar, integrador y competente en el aspecto administrativo. Los enfoques tanto directivo como participativo pueden ser importantes para producir la efectividad en el equipo. Los

mexicanos reconocen cada vez más la importancia de la planeación y el desempeño con el fin de competir con éxito en los mercados internacionales.

Autores mexicanos Mendoza y Flores (2006) precisan que ante las constantes presiones del entorno de negocios, debido al continuo cambio provocado por la globalización, quienes dirigen las organizaciones mexicanas buscan incrementar la efectividad de las mismas. En este sentido, una de las alternativas que las organizaciones mexicanas efectivas han favorecido es la implantación de herramientas administrativas que implican el involucramiento y la participación del personal que integra dichas organizaciones. Uno de los conceptos administrativos surgidos en esta perspectiva participativa es el equipo de trabajo. Los equipos de trabajo en las organizaciones son considerados como un nuevo diseño laboral orientado a lograr una mayor motivación entre sus miembros mediante un menor nivel de supervisión. El equipo de trabajo ha sido estudiado tanto por consultores como por académicos.

1.3 Contexto estatal

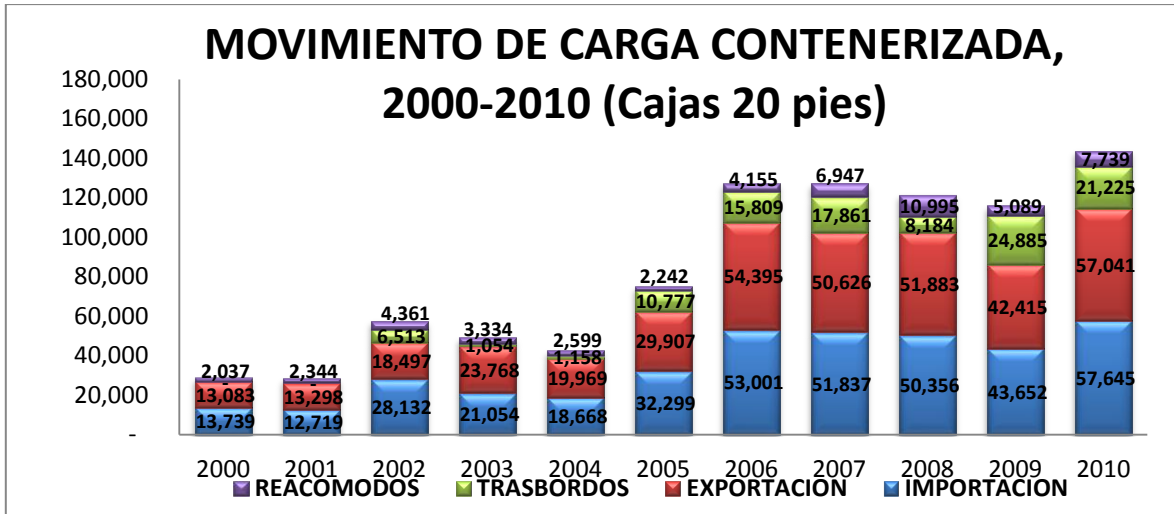
Comenta Herrera-Calva (2011) que, debido a su estructura funcional, los puertos constituyen el lugar de enlace y articulación entre un territorio y el mundo, en la medida en que desarrollan redes de transporte integrado. El fortalecimiento del puerto ante las relaciones globales, lo convierte en la clave para la demanda creciente de servicios por parte de empresas en todos los sectores económicos. Los puertos son puntos estratégicos de intercambio de mercancías y vínculo entre culturas y personas; punto de ruptura, a la vez que lugar de encuentro, intersección de rutas comerciales y zona de confluencia de procesos y tecnologías de origen diverso, razón por la que su desarrollo y mantenimiento competen a todos aquellos involucrados en el mundo de la logística comercial y la economía en general. Implica una serie de tendencias futuras para los puertos: implantar procesos de planificación estratégica, desarrollar nodos logísticos que añadan valor a las mercancías. Creación de zonas logísticas, puertos con tarifas

competitivas, impulsar la inversión privada, disponer de infraestructura y equipo con alto nivel de eficiencia, orientar la administración hacia la satisfacción del cliente, incorporar sistemas de intercambio de información, establecer acuerdos y convenios entre los puertos e intensificar la relación Puerto-Ciudad.

1.4 Contexto empresarial

La Revista Estrategia Aduanera (2011) hace reconocimiento a los agentes aduanales que han trascendido por sus méritos y desempeño al servicio del comercio exterior, garantizando certeza jurídica a la comunidad exportadora e importadora. El prestigio al que se han hecho acreedoras las agencias aduanales que se presentan se sustenta en su competitividad tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Y es por eso que se dan a conocer quiénes son los agentes aduanales más importantes, expertos y recomendados que puedan dar tranquilidad y confianza en los negocios de comercio exterior. Una agencia aduanal que es a la que corresponde el presente estudio de caso aparece mencionada, según la Revista Estrategia Aduanera (2011), entre las más de 800 que figuran en México y en Baja California así como de la ciudad de Ensenada. Por ello se dice que el agente aduanal es un profesionalista experto en el manejo de leyes aduaneras y comercio exterior, en sus reglamentos, tratados comerciales, normas y reglas que apoyan a intereses de importadores y exportadores de nuestro país. Y en el caso de los agentes aduanales portuarios, el entorno obliga a ser expertos en temas logísticos y manejo de mercancías. A la agencia aduanal estudio de caso se le dio un reconocimiento por mayor número de operaciones de importación en el 2010 por parte de la Administración Portuaria Integral (2012) como lo muestra la Gráfica 1.

Gráfica 1: Carga contenerizada del 2000-2010.



Fuente: Elaboración propia en base a <http://www.puertoensenada.com.mx>

Cabe mencionar que el presente estudio de caso se enmarca en este contexto de globalización, entre los cuales se hace partícipe el Eneagrama como aportación de oriente, de los sufíes musulmanes, y que está beneficiando organizaciones a nivel mundial, tipificando la personalidad y que hace posible el trabajo en equipo de alto rendimiento y se llevó a cabo en una agencia aduanal en Ensenada, Baja California, México.

Capítulo 2

Marco Teórico

En este capítulo se revisa la literatura que respalda las variables que son abordadas en el presente estudio de caso. Se precisan diversas definiciones sobre trabajo en equipo, equipo de alto rendimiento, diversas teorías de la personalidad y el Eneagrama. Esta última se aborda con mayor profundidad siendo que de ella depende la propuesta y aportación de mejora para la agencia aduanal, el objeto de estudio.

2.1 Equipos en las organizaciones

2.1.1 Definición de equipo de trabajo

Los autores Robbins y Judge (2009) diferencian entre las definiciones de grupo de trabajo y equipo de trabajo. Para los presentes autores un grupo de trabajo es el que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a desempeñarse en su área con responsabilidad, mientras que equipo de trabajo es un grupo en el que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo. Otra definición de Lapid-Bogda (2004) es la que haremos referencia para el trabajo en equipo es que un equipo está compuesto de miembros quienes comparten metas comunes que solo pueden alcanzar por los esfuerzos de interdependencia y entre la diversidad de los miembros del mismo equipo que conforman.

2.1.2 Última década de investigaciones de trabajo en equipo

Autores como Rico, Alcover de la Hera y Tabernero (2010) hacen una recapitulación de la década de 1999-2009 y realizan un análisis FODA, cabe mencionar que los autores lo mencionan como DAFO, de los Insumos: recursos, tarea y composición del equipo (Tabla 2.1); análisis FODA de los Mediadores: procesos, estados de emergencia y mediadores mixtos (Tabla 2.2) y análisis FODA Resultados de Equipo: a nivel individual, nivel grupal y a nivel organizacional (Tabla 2.3) aseveran que los equipos se han convertido, durante las últimas décadas, en un elemento central en el funcionamiento de las organizaciones. Los equipos aportan la diversidad en conocimientos, actitudes, habilidades y experiencias cuya integración permite ofrecer respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados, promoviendo el rendimiento y mejorando la satisfacción de sus integrantes: el análisis lo presentan en función a los insumos, la capacidad de mediación y los resultados que aporta el trabajo en equipo.

Tabla 2.1 FODA Insumos: recursos, tarea y composición del equipo

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>Disponemos de un apropiado desarrollo teórico sobre los efectos del liderazgo en los equipos.</p> <p>El estudio de la diversidad ha madurado y ofrece una complejidad que comienza a mimetizar la existencia en los equipos reales.</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>La diversidad requiere trascender la mera agregación, hacia la combinación compleja de atributos individuales.</p> <p>Análisis de redes como respuesta a la diferencia y complejidad de los insumos a nivel de equipo.</p> <p>Cambio de preguntas de investigación en liderazgo; de conducta del líder a rol de líder compartido, ¿rotar e integrar funciones?</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>El estudio de los insumos requiere obtener muestras con variabilidad suficiente. No es cantidad, sino calidad de los datos.</p> <p>Asumimos una definición unitaria de insumos, pero ocultamos asimetrías y diferencias notables, p. ej. Diversidad, interdependencia o virtualidad.</p> <p>Los estudios de virtualidad asumen transferencia directa de teorías desarrolladas en equipos tradicionales.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>El cambio en la composición de los equipos y la pertenencia múltiple son comunes en las organizaciones, pero no en la agenda investigadora.</p> <p>Las corporaciones multinacionales ponen sobre la mesa los equipos multinacionales en las que la diversidad y la cultura afectan diferencialmente a dichos equipos.</p> <p>La dinámica de las organizaciones actuales amenaza nuestra forma estática de abordar la investigación.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a (Rico, Alcover de la Hera, & Tabernero, 2010)

Tabla 2.2 FODA Mediadores: procesos, estados emergentes y mediadores mixtos

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>Disponemos de modelos que ofrecen un marco integrador a los procesos de equipo y de modelos de fases de evolución.</p> <p>Conocemos que hay indicadores más fiables que otros:</p> <p>Estados emergentes como la potencia o la cohesión pueden ser evaluados mediante auto-evaluaciones.</p> <p>Comportamientos de monitorización o coordinación poder ser observados.</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Investigar los momentos en que diferentes procesos son críticos para entender el rendimiento del equipo.</p> <p>Urgen estudios temporales y multinivel.</p> <p>Utilización de distintas fuentes para distintos constructos.</p> <p>Emergentes: ¿Cómo emergen? ¿Cómo se desarrollan? ¿Cuánto resisten a los problemas en función de su estado de desarrollo.</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>La investigación de procesos de equipo es muy fragmentada.</p> <p>Los resultados de investigación nos muestran que los procesos de equipo aparecen altamente correlacionados entre sí.</p> <p>Los estados emergentes también aparecen altamente correlacionados entre sí.</p> <p>Procesos y estados emergentes también correlacionan alto, especialmente cuando se miden al mismo tiempo y con los mismos informantes.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>La alta multicolinealidad genera problemas relativos a variables enmascaradas.</p> <p>Problemas de validez discriminante que impiden el avance teórico y empírico.</p> <p>Compromete el grado en que el diseño de investigaciones nos permite entender la capacidad explicativa de los mediadores.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a (Rico, Alcover de la Hera, & Tabernero, 2010)

Tabla 2.3 FODA Resultados de equipo: a nivel individual, grupal y organizacional

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>Apropiada diferenciación de resultados a nivel de equipo y de resultados basados en las demandas de rol, de forma que posibilita la comparación entre equipos.</p> <p>Desarrollo de modelos multinivel que permiten crear medidas de efectividad a nivel de grupo.</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Desarrollo de medidas criteriosales robustas, generalizables y organizacionalmente relevantes.</p> <p>Apropiada definición de rendimiento, considerando qué medir en cada caso y en qué contexto organizacional se mide.</p> <p>Diseños longitudinales y modelos basados en dinámicas no lineales que nos ayuden a entender y a vincular nuestras investigaciones a modelos multifase y de desarrollo de equipos.</p> <p>¿Qué y cuándo medir?</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>Escaso peso en la última década de medidas afectivas de resultados.</p> <p>Problemas de validez discriminante, especialmente entre medidas de resultados efectivas.</p> <p>No entendemos bien los efectos de las dinámicas temporales en los resultados de los equipos.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>Escasa evidencia del impacto de los resultados a nivel organizacional: ¿Cuál es la contribución real de los equipos?</p> <p>Las organizaciones demandan un interés creciente por comprender la coordinación afectiva de sistemas multi-equipo de cara a la contribución de los objetivos de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a (Rico, Alcover de la Hera, & Tabernero, 2010)

La conclusión de esta década de estudios de Rico, Alcover de la Hera y Tabernero (2010) consisten en que las demandas reales de las organizaciones actuales y las nuevas formas de organización del trabajo: equipos de alta virtualidad, el papel de la cultura, los nuevos estilos y estrategias de motivar y liderar equipos, los sistemas multi-equipo o el impacto de los equipos sobre la efectividad

organizacional, van adelantadas respecto a los desarrollos teóricos y metodológicos.

Otros autores Montes y Moreno (2007) aluden a la importancia del trabajo en equipo y aseveran que los miembros de la empresa deben dirigir más certeramente el destino de sus equipos hacia las etapas más provechosas. En las empresas y organizaciones de tipo mexicano se requieren integrar equipos de trabajo. La razón es muy sencilla: nadie puede poseer totalmente las habilidades o conocimientos necesarios para aplicarse a las diferentes situaciones laborales y/o organizacionales. De ahí se cree necesario e importante conocer y aprovechar todo el potencial y talento humano.

La aportación más reciente de Naumov-García (2011) sobre los atributos y características del trabajo en equipo son: integrarse de manera voluntaria, pero con base en una organización que establezca roles específicos; trabajar en coordinación absoluta, si falla un miembro, fallan los demás o viceversa, si el desempeño de uno es muy alto, el del siguiente deberá estar a este nivel, autorregulándose; ofrecer al equipo un área de especialidad que lo distinga de los demás; poder medir sus resultados, mediante indicadores que evalúen su desempeño; ser estable, si no deberán permanecer en la empresa en forma infinita, sí deberá haber baja rotación, para capitalizar y aprovechar sus conocimientos y experiencias, así como sus habilidades; tener su mente abierta a colaborar con los demás, así como mostrar una buena actitud; mostrar disponibilidad en el desempeño de las labores.

2.1.3 La creación de equipos de alto rendimiento

Los equipos, menciona Lapid-Bogda (2004) tienen un potencial mucho mayor para el alto rendimiento y la satisfacción de sus miembros. Los objetivos comunes del equipo consisten en que sus elementos se alinean en torno a un propósito común, y el éxito del equipo, por lo general proporcionan una sensación de euforia colectiva que es difícil de igualar por medio del rendimiento del grupo o incluso

individuales. El Eneagrama puede ayudar extraordinariamente en la creación y desarrollo de equipos de alto rendimiento.

Los equipos de alto rendimiento, como lo afirman los autores Dalton, Hoyle y Watts (2007) así como culturas de alto rendimiento como lo mencionan Thompson, Strickland y Gamble (2008) como aparece en Tabla 2.4 y su esencia según Allen, Pennisi y Norman (2011) emanan de un equipo de fútbol americano. Los once jugadores caminan hacia el campo, comparten el objetivo común de mover la pelota lo más lejos que el equipo contrario. Todos los once jugadores son fuertes y hábiles, pero nadie puede tener éxito sin los demás, por lo que trabajar en conjunto con acciones bien coordinadas, y ayudarse unos a otros; porque sólo los once jugadores juntos pueden ganar o perder el juego. Los jugadores construyen equipos practicando habilidades de equipo que ellos construyen cada día en su lugar donde trabajan.

Tabla 2.4 Características de un Equipo y Cultura de Alto Rendimiento

Equipo de Alto Rendimiento	Cultura de Alto Rendimiento
% Se compone de personas muy talentosas con las habilidades y el temperamento idóneos.	⊖ Empresas que tienen una cultura de Alto rendimiento cultivan: espíritu de realización, orgullo por hacer las cosas correctas, responsabilidad sin excusas, y un clima de trabajo orientado a resultados.
% Tiene un liderazgo sólido que protege y ayuda a sus miembros.	⊖ Existe un sentido intenso de participación de los empleados de la empresa y se subraya la iniciativa y creatividad de los individuos.
% Tiene miembros que saben trabajar juntos.	⊖ Las dificultades y los problemas se resuelven rápidamente, hay un enfoque agudo en lo que tiene que hacerse, desde los directivos hasta los empleados despliegan comportamientos de alto rendimiento y una pasión por lograr el éxito de la empresa, se respetan las aportaciones de los individuos y grupos.
% Cree que su misión es importantísima y tiene un significado real.	
% Se concentra en su misión olvidándose de todo lo demás.	
% Es optimista.	
% Consigue los recursos que necesita prescindiendo de los detalles superfluos.	
% Siente el trabajo como un premio.	
% Es productivo.	
% Trabaja en una atmósfera agradable que apoya las actividades colectivas.	

Fuente: Elaboración propia en base a (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007) y (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008)

Entonces los retos a afrontar son reforzar el comportamiento productivo, recompensar a los mejores trabajadores y purgar hábitos que estorban a la rentabilidad y a los buenos resultados, además conocer las fuerzas y debilidades de los colaboradores, para dar con la mejor correspondencia entre talentos y tareas, facultar a las personas que hagan su mejor trabajo y entreguen aportaciones significativas así como seguir inspirando un rendimiento óptimo y ofrecer una ventaja competitiva y de carácter decisivo.

El rendimiento del equipo menciona Massey (2005) consta solamente como sea de fuerte el rendimiento colectivo de sus miembros. Entonces se trata de obtener las personas correctas en los puestos correctos para desarrollar sus metas y así conducir y valorar equipos de alto rendimiento, incluso establecer nuevos estándares de trabajo y corregir problemas de rendimiento, crear y aprender que la organización se pueda adaptar a los retos del siguiente siglo.

También para cada equipo de alto rendimiento menciona Guttman (2009) debe tener un líder de alto rendimiento, que reconceptualice los caminos de los negocios, así mismo, que mantenga la visión de la organización para la que labora.

2.2 Personalidad en las organizaciones

2.2.1 Definición de personalidad

Existen una variedad o multitud de definiciones al respecto de la personalidad y que orientan para ver la riqueza de este tema y a continuación se mencionan algunas:

Consultando el origen etimológico según Schultz y Schultz (2010): Personalidad deriva del latín *persona*, que designa la máscara que usaban los actores en el teatro. El término se fue entendiendo que llegó a indicar el aspecto externo, el rostro público que se muestra a quienes se encuentran en el entorno. Una definición de los mismos autores Schultz y Schultz (2010): Personalidad es un conjunto duradero y peculiar de rasgos que cambian en respuesta a distintas situaciones. Según Feldman (2010) la Personalidad es el patrón de características duraderas que producen consistencia e individualidad en una determinada persona. Por otro lado Robbins y Judge (2009) añaden que la Personalidad es la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno. Por último, Davis y Palladino (2008) aseveran que la personalidad se refiere a un patrón estable de pensamiento,

sentimiento y comportamiento que distingue a una persona de otra. Esta última definición aborda a la persona en su triple dimensión en cuanto a pensamiento, sentimiento y comportamiento. A esta definición de Personalidad se aludirá en el presente estudio de caso.

2.2.2 Teorías de la personalidad

Según los autores Schultz y Schultz (2010) se podrían sugerir que todas las teorías de la personalidad hablan de factores que influyen, en cierta medida, en la configuración de la misma. Por ello la Tabla 2.5 muestra un breve resumen incluyendo factores diversos: factores genéticos, ambientales, del aprendizaje, de los padres, del desarrollo, de la consciencia y del inconsciente.

Tabla 2.5 Perspectivas de la personalidad

Factores	Teóricos	Aportación	Estudios	Limitaciones
Genético	Raymond Cattell (1905-1998) Hans Eysenck (1916-1997) Robert McCrae (1949-) y Paul Costa (1941-) Arnold Bus (1924-) y Robert Plomin (1948-)	Muchos rasgos o dimensiones de la personalidad son heredados.	Gemelos: Canadá, Alemania, Japón y Suecia. Bélgica: gemelos y no gemelos.	La herencia no explica enteramente la personalidad.
Ambiental	Alfred Adler (1870-1937) Karen Horney (1885-1952) Gordon Allport (1897-1967) Raymond Cattell (1905-1998) Erik Erikson (1902-1994) Abraham Maslow (1908-1970) Carl Rogers (1902-1987)	Todos los teóricos de la personalidad reconocen la importancia del entorno social.	Estados Unidos: estudiantes universitarios. Nueva Zelanda: empleo. Etnia: cultura minoritaria o mayoritaria. Cultura: occidental u oriental.	Imposible negar que distintas fuerzas ambientales y sociales tienen repercusiones en la personalidad.
Del aprendizaje	Burrhus Frederik Skinner (1904-1990) Albert Bandura (1925-) Henry Murray (1893-1988) Jullian Rotter (1916-) Marvin Zuckerman (1928-) Martin Seligman (1943-)	Existen muchísimas pruebas de que el aprendizaje tiene una influencia central en casi todos los aspectos de la conducta.	El aprendizaje influye en la autoeficacia. El locus control. La desvalidez aprendida y el optimismo frente al pesimismo.	Se aprende en la infancia y la niñez, pero cambia a medida que avanza la vida.
De los padres	Sigmund Freud (1856-1939) Alfred Adler (1870-1937) Karen Horney (1885-1952) Gordon Allport (1897-1967) Raymond Cattell (1905-1998) Erik Erikson (1902-1994) Abraham Maslow (1908-1970) Carl Rogers (1902-1987)	Influencia que los padres tienen en la formación de la personalidad de los hijos.	Padres con autoridad. Migración y culturas colectivistas. Los elogios y conductas positivas de los padres. Experiencias de la infancia temprana.	Los padres si influyen. Pero solo aperi dentro del hogar. Cuando lo abandonan dejan a un lado la conducta que adquirieron.
Del desarrollo	Raymond Cattell (1905-1998) Gordon Allport (1897-1967) Erik Erikson (1902-1994) Henry Murray (1893-1988)	La formación de la personalidad se sigue desarrollando mucho después de la	La personalidad permanece estable por años. Cambia entre la infancia y la adolescencia.	La historia de vida implica la configuración del ego, la consecución de una identidad y el

Factores	Teóricos	Aportación	Estudios	Limitaciones
	Carl Jung (1875-1961) Abraham Maslow (1908-1970)	infancia, durante toda la vida.	Cambia en la adultez temprana. Permanece estable desde los 30 a la adultez tardía. Adquiere bases en la infancia. Cambia en la medida que llegamos a la adolescencia y adultez temprana. Al adquirir roles sociales como éxito en una carrera y vida familiar.	encontrar un propósito unificado en la existencia.
De la conciencia	Sigmund Freud (1856-1939) Carl Jung (1875-1961) Alfred Adler (1870-1937) Gordon Allport (1897-1967) Carl Rogers (1902-1987) Abraham Maslow (1908-1970) George Kelly (1905-1967) Albert Bandura (1925-)	Casi todas las teorías de la personalidad abordan de forma explícita o implícita los procesos conscientes.	Muchos coinciden en que existe el consciente y que éste influye en la personalidad.	Pero no hay tanta coincidencia en cuanto a su función o incluso la existencia de otra influencia, la del inconsciente.
Del inconsciente	Sigmund Freud (1856-1939)	Sigmund nos introdujo al mundo del inconsciente, ese depósito pantanoso de nuestros temores y conflictos oscuros, de las fuerzas que afectan nuestros pensamientos y conductas conscientes.	En la actualidad, el inconsciente es un tema permanente de las investigaciones de la psicología, pero muchos de los teóricos de la personalidad seguidores de Freud lo ignoraron.	El inconsciente emocional como lo veía Freud sigue siendo el factor menos conocido y, en gran medida, tan misterioso e inaccesible como fue en tiempos de Freud.

Fuente: Elaboración en base a (Schultz & Schultz, 2010)

Se podría llegar a varias conclusiones con respecto a las teorías de la personalidad. Los mismos autores Schultz y Schultz (2010) indican que aunque se aborda un amplio bagaje de cada teoría de la personalidad y las cuales han ampliado el conocimiento, sin embargo existen otras posibilidades que se tienen que considerar. Además hay mucho que aprender y también porque aparecen nuevos planteamientos y nuevas teorías como el caso del Eneagrama.

2.2.3 Teorías de la personalidad aplicadas a las organizaciones

Según Robbins y Judge (2009), desde principios de la década de 1900 hasta la mitad de la década de 1980, los investigadores buscaban encontrar alguna relación entre la personalidad y el desempeño en el trabajo. Se concluyó que no tenían relación significativa. Sin embargo, los últimos 20 años han sido prometedores toman en cuenta factores como las exigencias del puesto, el grado de interacción que se requiere con otros y la cultura de la organización. Se concluye entonces que si existe relación entre variables situacionales que moderan la relación entre la personalidad y el desempeño en el trabajo.

2.2.3.1 Indicador de tipos de Myers-Briggs

Los autores Robbins y Judge (2009) mencionan que el Indicador de tipos de *Myers-Briggs* (ITMB) es el instrumento de evaluación de personalidad que se utiliza más ampliamente en el mundo. Es una prueba de personalidad con 100 preguntas acerca de lo que sienten las personas o la forma en que actúan en situaciones particulares. Con base en las respuestas que dan los individuos a prueba, se clasifican como extrovertidos o introvertidos (E o I), sensibles o intuitivos (S o N), pensadores o sentimentales (T o F) y enjuiciadores o perceptivos (J o P). Estos términos se definen como siguen: Extrovertidos versus introvertidos. Los individuos extrovertidos son expresivos, sociales y asertivos. Los introvertidos son silenciosos y tímidos. Sensibles versus intuitivos. Los de tipo

sensible son prácticos y prefieren la rutina y el orden. Se centran en los detalles. Los intuitivos se basan en procesos inconscientes y ven el panorama general. Enjuiciadores versus perceptivos. Los enjuiciadores quieren tener el control y prefieren que el mundo esté ordenado y estructurado. Los de tipo perceptivo son flexibles y espontáneos.

Estas clasificaciones se combinan después en 16 tipos de personalidad, según Wilde, (2010) Tabla 2.6. Los INTJ son visionarios. Los ESTJ son organizadores. Los tipos ENTP son conceptualizadores. El ITMB se utiliza mucho en la práctica en organizaciones que incluyen a *Apple Computer, AT&T, Citigroup, GE, 3M Co.* además muchos hospitales, instituciones educativas e incluso las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos.

Tabla 2.6. 16 Tipos de personalidad

ISTJ Inspector	ISFJ Protector	INFJ Consejero	INTJ Mente Maestra
ISTP Artesano	ISFP Compositor	INFP Sanador	INTP Arquitecto
ESTP Promotor	ESFP Actor	ENFP Campeón	ENTP Inventor
ESTJ Supervisor	ESFJ Proveedor	ENFJ Profesor	ENTJ Mariscal de Campo

Fuente: Elaboración propia en base a Wilde, 2010.

Cabe mencionar que uno de los problemas que encuentra ITMB es que fuerza a que la persona quede clasificada en uno u otro tipo: o sé es introvertido o extrovertido. Lo mejor que se puede decir es que es una herramienta valiosa para aumentar el autoconocimiento y obtener una guía para la carrera. Y como los resultados no tienen relación con el desempeño en el trabajo, no deberían utilizarse como prueba de selección. Para elegir candidatos a un puesto para este propósito ya existen pruebas según Aamodt (2010), que son: de habilidad

cognoscitiva, habilidad mecánica, habilidad motora y sensorial, de destrezas y conocimientos de trabajo y personalidad. Estas pruebas se resumen en la Tabla 2.7.

Tabla 2.7 Pruebas utilizadas en la selección de empleados

Tipos y ejemplos de las pruebas utilizadas con mayor frecuencia en la selección de empleados
<p>Pruebas de habilidad cognoscitiva</p> <p><i>Wonderlic Personnel Test:</i> Esta prueba de lápiz y papel de 50 reactivos mide el nivel de la habilidad mental.</p>
<p>Pruebas de habilidad mecánica</p> <p><i>Bennett Mechanical Comprehension Test:</i> Ésta es la prueba de lápiz y papel de 68 reactivos que mide la habilidad para comprender los principios físicos y mecánicos en situaciones prácticas. Puede ser administrada en grupos.</p>
<p>Pruebas de habilidad motora y sensorial</p> <p><i>Hand-Tool Dexterity Test:</i> Usando un marco de madera, llaves y destornilladores, el evaluado debe destornillar 12 tornillos colocados en una secuencia prescrita y reordenarlos en otra posición. Esta prueba mide la velocidad de las destrezas de manipulación, que son importantes en trabajos en fábricas y en aquellos que requieren el manejo de equipos mecánicos y automóviles.</p>
<p>Pruebas de destrezas y conocimientos de trabajo</p> <p><i>Minnesota Clerical Assessment Battery (MCAB):</i> Es una prueba autoadministrada de seis subpruebas que miden las destrezas y conocimientos necesarios para el trabajo de oficina y secretarial (captura y corrección de textos, archivo de papeles, vocabulario empresarial, matemáticas financieras y conocimiento del trabajo de oficina). La prueba se administra completamente a través de la computadora.</p>
<p>Pruebas de personalidad</p> <p><i>Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R):</i> Un inventario de personalidad muy utilizado en el proceso de examinar y seleccionar personal, basado en los cinco grandes factores.</p>

Fuente: Elaboración en base a (Aamodt, 2010).

2.2.3.2 El modelo de los Cinco Grandes

Siguiendo con Robbins y Judge (2009) en los últimos años se ha acumulado un conjunto impresionante de resultados de investigaciones que sugieren la existencia de cinco dimensiones básicas que subyacen a todas las demás y agrupan a la mayor parte de la variación de la personalidad humana. Los Cinco factores son los siguientes:

Extroversión: Esta dimensión captura el nivel de confort con las relaciones que se tiene. Los extrovertidos tienden a ser gregarios, asertivos y sociales. Los introvertidos, a ser reservados, tímidos y callados.

Adaptabilidad: Esta dimensión se refiere a la propensión de un individuo para aceptar los puntos de vista de otros. Las personas adaptables son cooperativas, cálidas y confiables. La gente con baja calificación en adaptabilidad es fría, inconforme y antagonista.

Meticulosidad: Esta dimensión es una medida de la confiabilidad. Una persona muy meticulosa es responsable, organizada, confiable y persistente. Aquellos con baja calificación en esta dimensión se distraen con facilidad, son desorganizados y poco confiables.

Estabilidad emocional: Esta dimensión describe la aptitud de una persona para manejar la tensión. Las personas con calificaciones muy negativas tienden a ser nerviosas, ansiosas, depresivas e inseguras.

Apertura a las experiencias: La dimensión final aborda el rango y la fascinación de alguien con lo nuevo. La gente abierta en extremo es creativa, curiosa y con sensibilidad artística. Aquellos en el otro extremo de esta categoría son convencionales y se sienten cómodos con lo que les resulta familiar.

Las investigaciones sobre los Cinco Grandes también han encontrado relaciones entre esas dimensiones de personalidad y el desempeño en el trabajo. Los cinco factores de personalidad aparecen en casi todos los estudios interculturales. La limitante es que parece hacer pronósticos un poco mejores en las culturas

individualistas que en las colectivistas. Pero hay una concordancia sorprendente, en especial entre individuos de países desarrollados.

2.2.3.3 Personalidad tipo A y B

Continúan diciendo Robbins y Judge (2009), son 2 tipos de personalidad: A y B. Un individuo con personalidad Tipo A se involucra en una lucha incesante y crónica para lograr más y más en cada vez menos tiempo y, si se requiere, contra los esfuerzos en oposición de otras cosas o personas. En la cultura norteamericana, tales características tienden a ser muy apreciadas y se asocian de manera positiva con la ambición y la adquisición de bienes materiales. En contraste con la personalidad Tipo A, se encuentra la de Tipo B, que es exactamente lo contrario. Los individuos Tipo B nunca experimentan un sentido de urgencia ni de impaciencia que lo acompaña, se relajan sin sentimientos de culpa. Limitaciones sobre todo del Tipo A: trabajan con más velocidad y hacen más énfasis en la cantidad y no en la calidad. En puestos gerenciales demuestran competitividad trabajando largas horas y toman malas decisiones a problemas nuevos.

2.2.3.4 Personalidad proactiva

Concluyen Robbins y Judge (2009) a nivel organizacional y de trabajo con la Personalidad proactiva que, este tipo de personalidad identifica las oportunidades, tienen iniciativa, emprenden acciones y perseveran hasta que ocurre un cambio significativo. Crean modificaciones positivas en su entorno, sin importar las restricciones u obstáculos, incluso a pesar de éstos. Tienen muchos comportamientos deseables para las organizaciones, es vista como líder y actúa como agente de cambio dentro de las organizaciones. Como individuos, los proactivos tienen éxito en su carrera con mayor frecuencia. Esto se debe a que

seleccionan, crean e influyen a su favor en las situaciones de trabajo. La gente proactiva busca en el exterior trabajo e información organizacional, cultiva contactos en niveles altos, planea su carrera y demuestra persistencia al enfrentar obstáculos en su carrera. La limitante de este tipo de personas es que si una organización requiere individuos con iniciativas emprendedoras, los proactivos son buenos candidatos, sin embargo, también es probable que éstos abandonen la organización para comenzar su propio negocio.

2.2.3.5 Tipología de personalidad del Eneagrama

a) Eneagrama

Los autores Riso y Hudson (2003) mencionan la definición etimológica de “eneagrama” la cual es de origen griego y se compone de dos partes: “enea”, que significa nueve, y “grama”, que significa puntos. El término “eneagrama” alude al símbolo caracterizado por una circunferencia con nueve puntos de referencia: 1 El Reformador, 2 El Ayudador, 3 El Triunfador, 4 El Individualista, 5 El Investigador, 6 El Leal, 7 El Entusiasta, 8 El Desafiador y 9 El Pacificador (Anexo 1) (The Enneagram Institute). Además, el Eneagrama es un símbolo compuesto por nueve puntos interconectados 1, 2, 4, 5, 7 y 8, también un triángulo 3, 6 y 9. Juntos representan las nueve orientaciones características así como las series fragmentadas y opuestas y además que crean una síntesis de la personalidad. El círculo con los nueve puntos representan, según Bland (2010), lo que en varias tradiciones orientales, el número nueve significa la totalidad o la complejidad de un ciclo, la trascendencia. Implica a los individuos que se reconozcan así mismos con todo su potencial y lleven a cabo su propio crecimiento continuo íntegro. Las personas, entonces, pudieran apreciar, enfatizar y con actos respetuosos a los demás junto con sus diferencias y así tender a desarrollar su gran repertorio de posibilidades para la toma de decisiones y acciones.

Según *The Enneagram Institute* (1998-2011) la propuesta de la personalidad del Eneagrama está basada al considerar las diferencias individuales, toma en cuenta la personalidad y externa las motivaciones básicas de cada orientación de la personalidad. Los nueve tipos de personalidad del Eneagrama son lo que se palpa en los negocios todos los días y la vida de la organización. Este sistema identifica la dinámica de la personalidad con una claridad sorprendente, haciendo que las aplicaciones sean precisas y útiles.

b) Aspectos específicos del Eneagrama como teoría de la personalidad

Según Pangrazzi (1997) y *The Enneagram Institute* (1998-2011) mencionan que: Los tipos de personalidad tienen un valor neutral: un tipo no es mejor o peor que otro tipo. Cada tipo tiene sus pros y sus contras, cualidades que ayudan a la organización y cualidades que impiden la armonía, la comunicación y el crecimiento.

Las descripciones de los tipos de personalidad son en general neutrales, se aplican igualmente a hombres y mujeres. Ellos son universales y por la globalización atraviesan culturas. En la actualidad el Eneagrama se está enseñando y trabajando alrededor del mundo.

La gente no cambia su tipo de personalidad base, aunque existe el amplio espectro de comportamientos y motivaciones para cada tipo que le llamamos niveles de desarrollo.

No todo lo que se describe sobre su tipo de personalidad aplicará en el individuo todo el tiempo porque fluctúa entre variedad de niveles de salud y enfermedad del tipo respectivo.

c) Descripciones de los Tipos de Personalidad del Eneagrama

Según los autores Riso y Hudson (2003) los tipos de personalidad son los que indica el (Anexo 2) y su significado de cada uno enfocado a la organización: reformador, ayudador, triunfador, individualista, investigador, leal, entusiasta, desafiador y pacificador.

Tipo de Personalidad Uno: el Reformador

El Reformador es el tipo racional y ordenado. Basado en principios, decidido, con dominio propio, y perfeccionista. Los “Uno” tienen que ver con mantener la calidad y altos estándares. Se centran en los detalles, cómo mejorar y agilizar los procedimientos. A menudo son buenos para entrenar a otros sobre la manera de mejorar, ser más eficientes, y hacer las cosas correctamente. Bien organizados y ordenados y también pueden ser demasiado críticos de sí mismos y de otros. No les gustan los residuos y la dejadez, pero puede degenerar en el micro manejo y la crítica desmoralizadora constante. En su mejor momento, tienen buen criterio, toman decisiones acertadas y son modelos de comportamiento ético y responsable.

Tipo de Personalidad Dos: El Ayudador

El tipo ayudador es interpersonal. Generoso, agradecido, gente agradable y posesivo. Los “Dos” son sensibles a las necesidades de los demás y buscan ser serviciales. Ellos aprecian el talento de los demás y actúan como confidentes y guías, son buenos para establecer redes de trabajo y servicios. Son cálidos y personales, ellos son con frecuencia altamente efectivos en ventas y reclutamiento. Sin embargo, por lo general tienen problemas para decir las peticiones y tienden a estresarse por tratar de ayudar demasiado a los demás. No

les gustan las reglas impersonales, en situaciones de trabajo puede degenerar en el favoritismo y la pérdida de tiempo sobre involucramiento personal. En su mejor momento, son comprensivos, generosos y ayudan a construir las conexiones interpersonales del equipo.

Tipo de Personalidad Tres: El Triunfador

El tipo adaptable y ambicioso. Centrado, sobresaliente, conductor y consciente de la imagen. Los “Tres” saben cómo trabajar de manera eficiente para hacer el trabajo de acuerdo a las expectativas del cliente. A menudo atractivo, encantador y lleno de energía, son conscientes de la imagen que proyectan de sí mismos, así como de su equipo y la empresa. Les gusta recibir reconocimiento, se sienten atraídos por el éxito y las posiciones de prestigio. Ellos pueden ser competitivos, adictos al trabajo, impulsados por la necesidad de estatus y progreso personal, deteriorando en tomar atajos para mantenerse a la vanguardia. En su mejor momento, se sienten realizados y admirables, a menudo son vistos como modelos inspiradores de los demás.

Tipo de Personalidad Cuatro: El Individualista

El tipo introspectivo y artístico. Expresivo, dramático, ensimismado y temperamental. Los “Cuatro” ofrecen un servicio personalizado y/o desarrollan productos distintivos conocidos por su refinamiento y sentido del estilo. Pueden ser inflexibles en su búsqueda del efecto correcto, una palabra o el diseño y de medir los efectos personales de un producto. A ellos les disgustan las tareas que sienten no son creativas o darles espacio para su sello personal. Ellos pueden ser hipersensibles a la crítica y puede degenerar en cambios de humor y los hábitos irregulares de trabajo. En su mejor momento, ellos aportan la intuición, la

creatividad en el lugar de trabajo, lo enriquecen con su sentido de profundidad, el estilo y la apreciación de la dimensión personal.

Tipo de Personalidad Cinco: El Investigador

El tipo perceptivo y provocativo. Curioso, innovador, secreto, y excéntrico. Los “Cinco” aprenden y experimentan de manera incansable, especialmente en asuntos de carácter especializado o técnico. A ellos les gusta entender en detalle, pasar tiempo en la investigación, y seguir su curiosidad dondequiera que les lleve. Son altamente analíticos y preocupados con el descubrimiento, sin prestar atención a las limitaciones de tiempo del proyecto y las relaciones. Ellos pueden caer en la arrogancia y la incomunicación, disputas intelectuales y rivalidad. En el mejor de los casos, son pioneros visionarios, trayendo sorprendentemente nuevas ideas y gran profundidad en su trabajo.

Tipo de Personalidad Seis: El Leal

El tipo atractivo y leal. Amable, responsable, ansioso y suspicaz. Los “Seis” son diligentes y trabajadores de confianza. Ellos construyen alianzas y asociaciones que ayudan a orientar a sus compañeros de trabajo y hacer las cosas. Ellos son capaces de evaluar las motivaciones y los méritos relativos de los demás y explorar el entorno empresarial para detectar problemas potenciales. No les gusta correr riesgos, quiere el consenso y la predictibilidad. Ellos pueden ser indecisos y tienen dificultad para asumir la responsabilidad o la acción sin la autorización del grupo, puede deteriorar evadiendo y culpando a otros. En su mejor momento, son autosuficientes, independientes y valientes, a menudo llaman un grupo de regreso a la raíz de sus valores.

Tipo de Personalidad Siete: El Entusiasta

El tipo realizado y optimista. Espontáneo, versátil, impulsivo y disperso. Los “Siete” procuran el cambio, la variedad, emoción y la innovación. A menudo articulan el humor, son capaces de conseguir que los demás apoyen sus ideas. Están en contacto con las últimas tendencias, están constantemente buscando nuevas posibilidades y opciones. Son naturales multitareas, pero también puede sobreexcederse demasiado y carecer de seguimiento. Ellos pueden degenerar en interminables charlas y distracciones, la dispersión de su energía, sus talentos y dejar muchos proyectos sin terminar. En su mejor momento, se centran en los objetivos que valen la pena y convertirse en altamente productivos y realizados.

Tipo de Personalidad Ocho: El Desafiador

El tipo poderoso y decisivo. Seguro de sí mismo, al mando, intencional y confrontador. Los “Ocho” tienen una visión clara de lo que quieren lograr y la fuerza de voluntad para hacer que suceda. Ellos toman decisiones difíciles y ven los problemas graves simplemente como retos a enfrentar, los obstáculos a superar. Ellos quieren tener todo bajo control y les resulta difícil delegar tareas o compartir el liderazgo. Ellos son gente campeón que protege y empodera, pero también puede degenerar en la intimidación para salirse con la suya, haciendo innecesarios los enemigos de dentro y fuera de la organización. En su mejor momento, son magnánimos y generosos, usando la fuerza para mejorarlas vidas de otros.

Tipo de Personalidad Nueve: El Pacificador

El tipo tolerante y complaciente. Receptivo, tranquilizador, agradable y complaciente. Los "Nueve" crean armonía entre los miembros del grupo, haciendo hincapié en lo positivo para que los conflictos y las tensiones se puedan aliviar. Ellos apoyan e incluyen a todos a trabajar, lo que permite a otros brillar. No les gustan los conflictos y las divisiones en el equipo, tratan de crear armonía y estabilidad. Pueden adaptarse a los demás y evitan demasiado la auto-afirmación, convirtiendo en secreto el enojo como resultado. Ellos pueden deteriorar en inútil "hacer el trabajo" en pasividad tercos, y la negligencia grave. En el mejor de los casos, son capaces de negociar las diferencias y unir a la gente de una manera estable pero como camino dinámico.

d) Eneagrama y Trabajo en equipo de alto rendimiento

Nueve tipos diferentes y convergentes

El Eneagrama ayuda a liderar al personal y entender los nueve diferentes puntos de vista, nueve distintos valores, nueve diferentes estilos de comunicación, nueve maneras de resolver problemas y que son todos ellos útiles y válidos. Todos los tipos tienden necesariamente a contribuir, construir y balancear el ambiente laboral (*The Enneagram Institute*, 1998-2011).

Un equipo de alto rendimiento desde el Eneagrama

Según *The Enneagram Institute* (1998-2011) para iniciar y operar una empresa exitosa, la visión de las necesidades y la confianza (ocho), la capacidad de unir a la gente y escucharlos (nueve), las normas éticas y de control de calidad (uno), la

capacidad de servir a las personas y anticiparse a sus necesidades (dos), las habilidades de promoción y comunicación (tres), un producto bien diseñado y una sensibilidad a su impacto emocional en los individuos (cuatro), conocimientos técnicos y las ideas innovadoras (cinco), el trabajo en equipo y la auto-regulación de retroalimentación (seis), y la energía y el optimismo (siete). Por lo tanto, cada tipo, visto metafóricamente, es un componente necesario del todo, y sin él, algo importante va a ser deficiente o ausente incluso en su totalidad. Este tipo de análisis se puede hacer en muchos planos distintos para una increíble variedad de fenómenos. Podemos utilizar el Eneagrama para entender una multitud de aplicaciones de negocio, las relaciones, la paternidad, las diferencias culturales, y el crecimiento personal.

El Eneagrama como apoyo para diseñar programas de mejoramiento organizacional

Según Riso y Hudson (2003) el Eneagrama abarca toda la persona y es posible utilizarlo como una herramienta para conocimiento personal así como los 9 tipos de personalidad que propone. Por lo, tanto llevarlo a cabo de manera paulatina. Se presenta como sigue:

Indicador de tipo de personalidad del Eneagrama

Identificar el tipo de personalidad base: con el Indicador de Tipo del Eneagrama Riso-Hudson (2004) es un test que consta de 144 binas de reactivos y que al resolverlo los participantes obtienen su tipo de personalidad, uno, dos, tres, cuatro, cinco, seis, siete, ocho y nueve.

Las triadas

Las triadas según Riso-Hudson (2003) son tres centros que maneja el Eneagrama: triada del instinto: implica acción, triada del sentimiento: implican los sentimientos-emociones y triada del pensamiento: que implica lo mental. Entonces las triadas indican hacia dónde se ubica cada tipo de personalidad (Anexo 3).

Los grupos hornebianos

Según Riso-Hudson (1999) los grupos hornebianos indican el estilo social de cada tipo de personalidad y también cómo cada tipo intenta retomar sus conocidas necesidades primarias: grupo asertivo, grupo complaciente y grupo reservado. Y se refieren a triadas del mismo Eneagrama (Anexo 4).

Aplicaciones del Eneagrama para un equipo de alto rendimiento

Según *The Enneagram in Business Network* (2011) y Lapid-Bogda (2010) los temas a trabajar en las organizaciones son varios y ya están siendo aplicados con resultados esperados e inesperados: comunicación, liderazgo, equipos, inteligencia emocional, estrategia, coaching, conflictos, retroalimentación, toma de decisiones, ventas y negociaciones.

Capítulo 3

Metodología

Este capítulo presenta el diseño metodológico del estudio de caso; en él se aborda el proceso para la determinación y elaboración de los instrumentos utilizados, así como la operacionalización de cada una de las variables estudiadas. Sigue con el proceso para analizar los resultados obtenidos y las pruebas estadísticas realizadas para soportar la discusión de los mismos.

Se trata de un estudio correlacional que según Hernández, Fernández y Baptista (2010): tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más variables en un contexto en particular; descriptivo porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población y transeccional pues se recolectan datos en un solo momento y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Y la finalidad fue realizar la aplicación total en la agencia aduanal.

3.1 Muestra

Se trata de un estudio poblacional pues fueron tomadas en cuenta todas las personas que laboran en la empresa. La muestra estuvo compuesta de 14 empleados que conforman el total de la empresa. Consta de seis hombres 43% y ocho mujeres 57%. Las edades oscilan entre los 22 y 56 años, la media es de 36 años. La antigüedad laboral va desde un año hasta veintiuno y la media es de 7 años. Todos los empleados son de nacionalidad mexicana. La escolaridad es la siguiente: seis con licenciatura: a) cinco Lic. en Comercio Exterior y Aduanas, 35.7%, b) una Lic. en Comercio Internacional 7.1%; c) dos con carrera técnica 14.2%: un contador privado, carrera comercial y técnico en administración; d) tres

con preparatoria 21.4% (uno incluye carrera técnica) y e) dos con secundaria 14.2%.

3.2 Instrumentos de medición

3.2.1 Instrumento de Holpp

El primer instrumento (Anexo 5) fue el de Holpp (2003) que evalúa si está preparada la empresa para crear equipos. Es un cuestionario adaptado de 22 ítems con una escala de Likert del 1=Siempre, 2= Casi siempre, 3=Casi nunca y 4=Nunca. Además la operacionalización del mismo lo muestra la Tabla 3.1. La prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach de Holpp (2003) tiene como escala .912 y confirma la confiabilidad del instrumento como elevada y sumamente confiable; por lo tanto aceptable. También la obtención alta, 33 puntos, en el baremo de intensidad del instrumento en el ítem 22 con la última pregunta confirma que la empresa puede trabajar con equipos de alto rendimiento organizacionales y además así se creó el segundo instrumento.

3.2.2 Instrumento Compe-tea

El segundo instrumento (Anexo 6) Evalúa el desempeño de equipos de alto rendimiento organizacionales. Es un instrumento adaptado de Compe-tea de los autores Arribas y Pereña (2009) el cual consta con 48 ítems con una escala de Likert del 1 al 4. 1=Siempre, 2=A menudo, 3=Raras veces y 4=Nunca. La operacionalización del instrumento aparece en la Tabla 3.2. La prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach de este instrumento tiene como escala .938 y confirma la confiabilidad del instrumento sumamente elevada y es aceptable.

Tabla 3.1 Operacionalización del Instrumento de Holpp

Objetivo	Escala variables	Subescala Dimensión	Indicador	Ítems	Escala
Diagnosticar si la empresa está preparada para crear equipos	Equipos de trabajo	Dirección	Toma de decisiones Crear compromiso Invertir en formación	193, 207, 210.	Ordinal de Likert
		Método de trabajo	Trabajo en equipo	195.	Ordinal de Likert
		Empoderamiento	Empleados sugieren Equipos responsables Coordinar Equipos autodirigidos	194, 197, 212, 213.	Ordinal de Likert
		Tecnología	Flexible Capacidad de sistemas de información	196, 208.	Ordinal de Likert
		Instalaciones	Diseño físico	198.	Ordinal de Likert
		Cultura	Disponibilidad a organizarse Política de la empresa Novedad Crear equipos Equipos de alto rendimiento	199, 200, 201, 211, 214.	Ordinal de Likert
		Liderazgo	Supervisar Dirigir	202.	Ordinal de Likert
		Recursos	Fomentar desarrollo de equipos Adiestramiento Tiempo y dinero	203, 204, 205, 206, 209.	Ordinal de Likert

Fuente: Elaboración en base a (Holpp, 2003)

Tabla 3.2 Operacionalización del Instrumento de Compe-tea

Objetivo	Escala variables	Subescala Dimensión	Indicador	Ítems	Escala
Conducir y valorar equipos de alto rendimiento incluso establecer nuevos estándares de trabajo y corregir problemas de rendimiento, crear y aprender que la organización se pueda adaptar a los nuevos retos.	Equipo de alto Rendimiento	Comunicación	Entender y expresar Comunicación en público Compartir información	145, 146, 147, 148, 149, 150, 151.	Ordinal de Likert
		Trabajo en equipo	Responsabilidad en éxitos y fracasos Nivel de rendimiento y capacidad de compañeros Ejercer papel preponderante Gusto por trabajo formando equipo	152, 153, 154, 155, 156.	Ordinal de Likert
		Negociación	Éxito en negociaciones Invertir Resolvidor Beneficios	157, 158, 159, 160.	Ordinal de Likert
		Orientación a resultados	Éxito en los objetivos Mejorar los resultados	161, 162, 163.	Ordinal de Likert
		Toma de decisiones	Tomar decisiones Análisis cuidadoso Elegir y asumir riesgos Anticipar efectos	164, 165, 166, 167, 168, 169, 170.	Ordinal de Likert

Objetivo	Escala variables	Subescala Dimensión	Indicador	Ítems	Escala
		Solución de conflictos	Identificar la raíz del problema Proponer mejoras Solucionar problemas Ser mediador Afrontar retos	171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178.	Ordinal de Likert
		Liderazgo	Coordinar equipos Trabajo del Alto Nivel Asumir responsabilidades	179, 180, 181, 182, 183.	Ordinal de Likert
		Coaching	Aprender de otros Orientar a compañeros Autonomía	184, 185, 186.	Ordinal de Likert
		Estrategia	Novedad y cambio Análisis del mercado Desbloquear Anticipar efectos Arriesgar Retos y desafíos	187, 188, 189, 190, 191, 192.	Ordinal de Likert

Fuente: Elaboración en base a (Arribas y Pereña, 2009)

3.2.3 Instrumento Indicador de Tipo del Eneagrama Riso-Hudson

El tercer instrumento (Anexo 7) Indicador de Tipo del Eneagrama Riso-Hudson (2004) diagnostica el Tipo de Personalidad: Uno, Dos, Tres, Cuatro, Cinco, Seis, Siete, Ocho y Nueve, el cual consta de 144 pares de ítems. Además de tipificar la personalidad, la ubica en una de las triadas, Sentimental, Mental o Instintiva y concluye también orientando al tipo de grupo Horneviriano al que pertenece: Asertivo, Complaciente o Reservado. La prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach del Eneagrama científicamente validado en dos estudios distintos: Dra. Newgent en el 2001 según Riso y Hudson (2003) y Dr. Abdullah en el 2003 según *The Enneagram Institute* (1998-2012); además los resultados de la prueba piloto por González-Ballesteros (2012) que muestra la Tabla 3.3 se observa y confirma la confiabilidad del instrumento como aceptable. Y la Tabla 3.4 muestra el Alfa de Cronbach de los tres instrumentos utilizados cuyas cifras indican su confiabilidad. La Tabla 3.5 ilustra la operacionalización del Eneagrama.

Tabla 3.3 Prueba de confiabilidad del Indicador del Tipo de Eneagrama

Coefficiente Alpha de Cronbach			
Estudios/ Eneagrama	González- Ballesteros	Abdullah	Newgent
Escala	.694	.773	.707

Fuente: Elaboración propia en base a (Riso & Hudson, 2003), (TheEnneagramInstitute, 1998-2012)

Tabla 3.4 Prueba de confiabilidad de los 3 instrumentos

Coefficiente Alpha de Cronbach			
Instrumentos	Holpp	Arribas y Pereña	Eneagrama
Escala	.912	.938	.694

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.5 Operacionalización del Indicador del Tipo del Eneagrama

Objetivo	Escala variables	Subescala Dimensión	Indicador	Ítems	Escala
Caracterizar las personalidades según el Eneagrama	Eneagrama	Tipo Uno	Reformador	3, 7, 12, 15, 20, 25, 30, 34, 39, 43, 48, 51, 56, 61, 66, 70, 75, 79, 84, 87, 92, 97, 102, 106, 111, 115, 120, 123, 128, 133, 138, 142.	Escalar
		Tipo Dos	Ayudador	5, 8, 13, 17, 20, 23, 29, 35, 41, 44, 49, 53, 56, 59, 65, 71, 77, 80, 85, 89, 92, 95, 101, 107, 113, 116, 121, 125, 128, 131, 137, 143.	Escalar
		Tipo Tres	Triunfador	3, 9, 13, 18, 21, 27, 31, 36, 39, 45, 49, 54, 57, 63, 67, 72, 75, 81, 85, 90, 93, 99, 103, 108, 111, 117, 121, 126, 129, 135, 139, 144.	Escalar
		Tipo Cuatro	Individualista	1, 5, 10, 14, 18, 25, 28, 33, 37, 41, 46, 50, 54, 61, 64, 69, 73, 77, 82, 86, 90, 97, 100, 105, 109, 113, 118, 122, 126, 133, 136, 141.	Escalar
		Tipo Cinco	Investigador	4, 8, 11, 15, 22, 28, 32, 36, 40, 44, 47, 51, 58, 64, 68, 72, 76, 80, 83, 87, 94, 100, 104, 108, 112, 116, 119, 123, 130, 136, 140, 144.	Escalar
		Tipo Seis	Leal	1, 6, 12, 16, 19, 23, 27, 32, 37, 42, 48, 52, 55, 59, 63, 68, 73, 78, 84, 88, 91, 95, 99, 104, 109, 114, 120, 124, 127, 131, 135, 140.	Escalar
		Tipo Siete	Entusiasta	4, 9, 14, 19, 24, 26, 30, 35, 40, 45, 50, 55, 60, 62, 66, 71, 76, 81, 86, 91, 96, 98, 102, 107, 112, 117, 122, 127, 132, 134, 138, 143.	Escalar

Objetivo	Escala variables	Subescala Dimensión	Indicador	Ítems	Escala
		Tipo Ocho	Desafiador	2, 7, 11, 16, 21, 24, 29, 33, 38, 43, 47, 52, 57, 60, 65, 69, 74, 79, 83, 88, 93, 96, 101, 105, 110, 115, 119, 124, 129, 132, 137, 141.	Escalar
		Tipo Nueve	Pacificador	2, 6, 10, 17, 22, 26, 31, 34, 38, 42, 46, 53, 58, 62, 67, 70, 74, 78, 82, 89, 94, 98, 103, 106, 110, 114, 118, 125, 130, 134, 139, 142.	Escalar

Fuente: Elaboración propia en base a (Riso y Hudson, 2004)

Capítulo 4

Resultados

Este capítulo muestra los diversos resultados de los tres instrumentos utilizados en el presente estudio de caso mediante diversas gráficas radiales, lineales, de pastel y una tabla de las correlaciones de Pearson.

4.1 Evaluación de trabajo en equipo

Como primer punto se obtuvieron los resultados de la evaluación y confirma que la empresa estaba lista para crear y trabajar en equipo, el resultado fue afirmativo. Además la Gráfica 4.1 muestra dónde está más potenciada la empresa con un nivel alto: instalaciones y método de trabajo. Nivel medio alto: tecnología, cultura, liderazgo y recursos. Y un nivel bajo en comparación con las otras dimensiones y son dos piezas clave en la organización: dirección, empoderamiento.

Gráfica 4.1 Diagnóstico Trabajo en Equipo Agencia Aduanal



Fuente: Elaboración propia

4.2 Equipo de alto rendimiento

En cuanto al trabajo en equipo de alto rendimiento la Gráfica 4.2 muestra los resultados que tienen puntaje alto los cuales son: orientación a resultados y trabajo en equipo. La mayoría de las demás dimensiones muestran un nivel bajo principalmente Comunicación y Negociación.

Gráfica 4.2 Equipo de Alto Rendimiento Agencia Aduanal

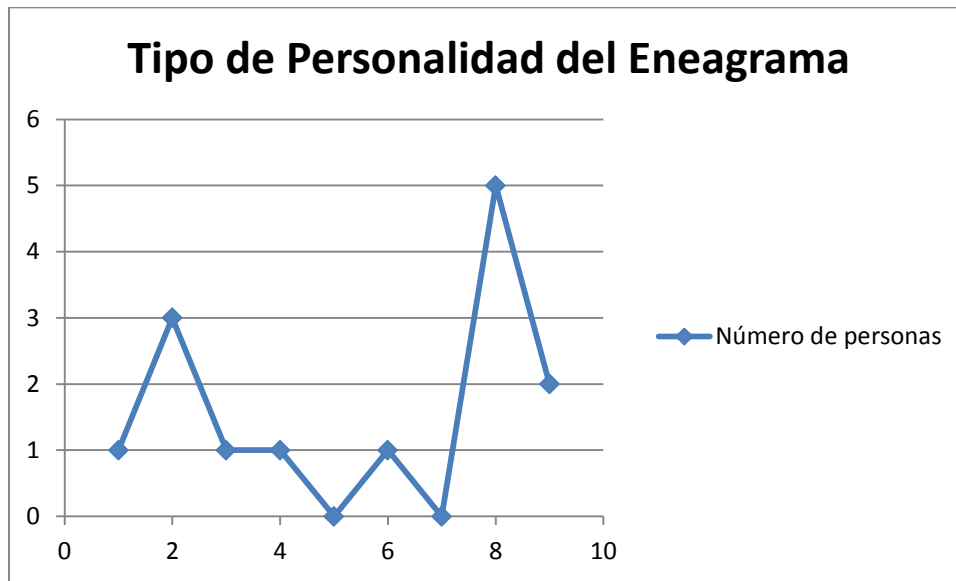


Fuente: Elaboración propia

4.3 Tipos de personalidad, triadas y grupos hornevianos del Eneagrama

Le siguieron los tipos de personalidades Gráfica 4.3 de los encuestados encontrando la moda con los “Ochos” 35.71%, continuaron los “Dos” 21.43%, los “Nueves” con un 14.28%, los “Uno”, “Tres”, “Cuatro”, “Seis” 7.14% y los “Cinco” y “Siete” hubo ausencia de este tipo con 0%. En el Anexo 7 aparecen las gráficas de los tipos de personalidad de cada encuestado.

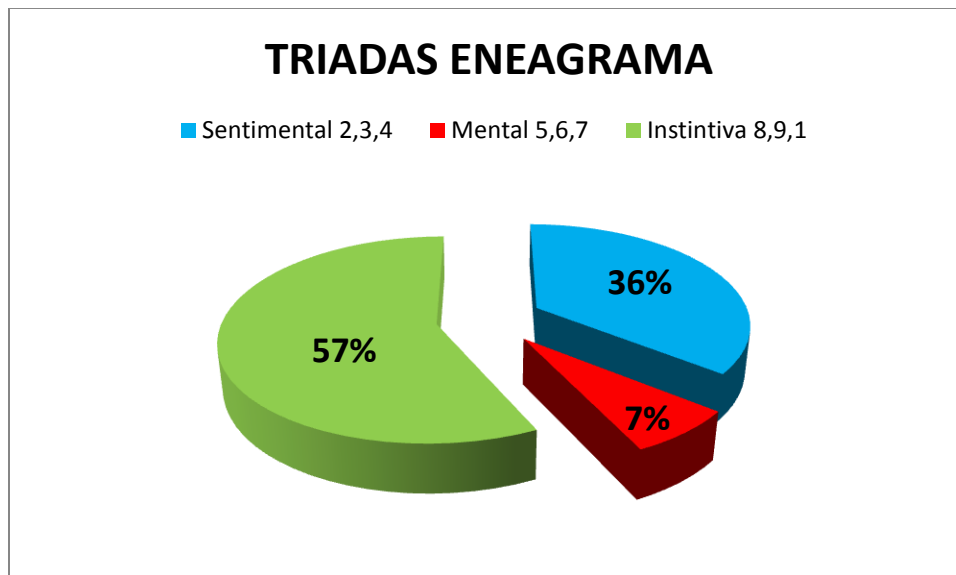
Gráfica 4.3 Tipos de Personalidad del Eneagrama Agencia Aduanal



Fuente: Elaboración propia

Asimismo se observa que los tipos de personalidad también se localizan en una de las triadas que son: Sentimental 36%, Mental 7% e Instintiva 57% según la Gráfica 4.4 y quedaron como sigue.

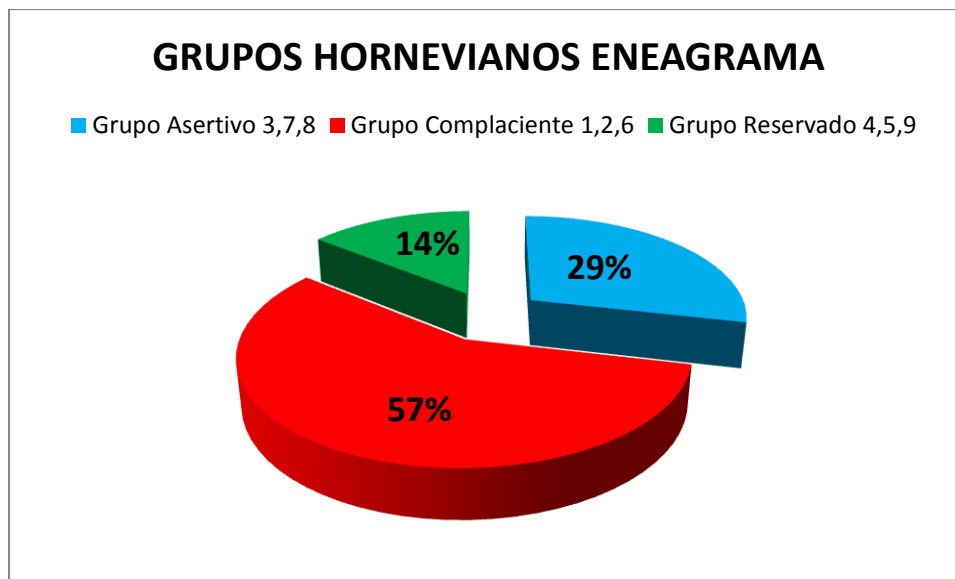
Gráfica 4.4 Triadas del Eneagrama de Agencia Aduanal



Fuente: Elaboración propia

Los grupos hornevianos que son: asertivo, complaciente y reservado también quedaron de la siguiente manera como lo muestra la Gráfica 4.5.

Gráfica 4.5 Grupos hornevianos del Eneagrama de Agencia Aduanal



Fuente: Elaboración propia

En la agencia aduanal existe predominio del 57 % en el grupo complaciente, 29 % en el grupo asertivo y 14 % en el grupo reservado. En el Anexo 8 se presentan los resultados graficados de los grupos de cada individuo encuestado.

4.4 Correlaciones de Pearson

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen a la correlación de Pearson como una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. A continuación se presentan las correlaciones de Pearson Tabla 4.6 con la finalidad de identificar el tipo de personalidad más adecuado y las dimensiones del equipo de alto rendimiento que se analiza en el instrumento de compe-tea. Los resultados muestran que entre los nueve tipos de personalidad del Eneagrama abordan también las nueve

dimensiones del Equipo de Alto Rendimiento. Llama la atención que en la dimensión Negociación solo se relaciona con el Tipo de Personalidad Siete y Liderazgo con el Tipo de Personalidad 3.

Tabla 4.6 Correlaciones de Pearson Tipo de Personalidad y Equipo de Alto Rendimiento

Dimensiones Competeas/ Tipo de Personalidad	Comunicación	Trabajo en equipo	Negociación	Orientación a resultados	Toma de decisiones	Solución de conflictos	Liderazgo	Coaching	Estrategia
1		.642* .013 14				.688** .007 14		.574* .032 14	
2	.642* .013 14			.661* .010 14	.786** .001 14	.723** .003 14		.589* .027 14	
3							.594* .025 14		
4		.661* .010 14			.568* .034 14	.624* .017 14		.691** .006 14	
5		.786** .001 14		.568* .034 14		.624* .017 14			
6	.688** .007 14	.723** .003 14		.624* .017 14	.624* .017 14		.688** .006 14	.793** .001 14	.678** .008 14
7			.594* .025 14			.688** .006 14			.735** .003 14
8	.574* .032 14	.589* .027 14		.691** .006 14		.793** .001 14			
9						.678** .008 14	.735** .003 14		

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0,05(bilateral)

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 5

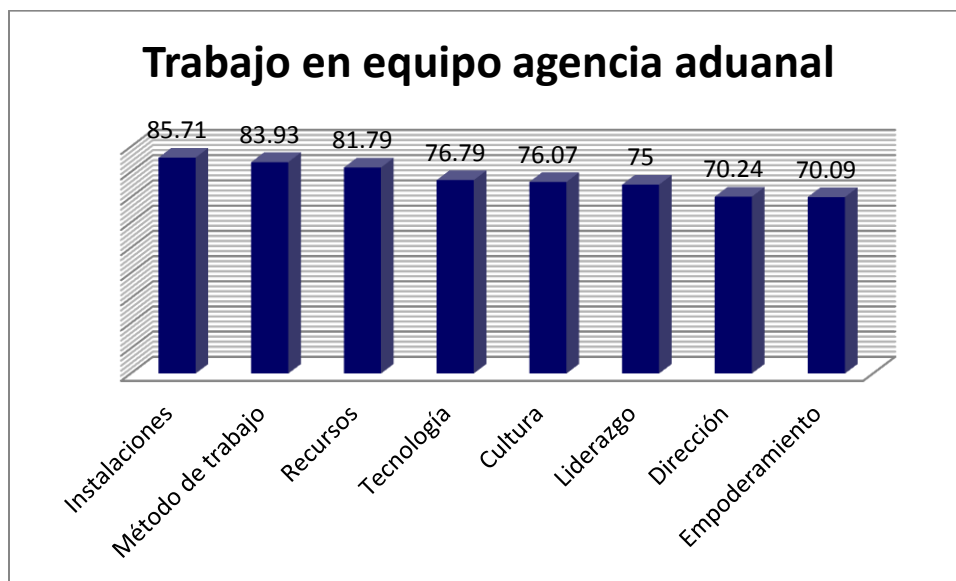
Discusión de resultados

Este capítulo analiza y discute los resultados de cada instrumento, resaltando los potenciales y además detectando las áreas de oportunidad futuras a subsanar.

5.1 Discusión de los resultados del trabajo en equipo

Con el primer instrumento de Holpp (2003) la agencia aduanal está lista para el trabajo en equipo como lo muestra la Gráfica 5.1; sin embargo, sobresalen con niveles altos en porcentajes: instalaciones, método de trabajo y recursos. Los niveles medios en porcentajes: tecnología, cultura y liderazgo. Llama la atención que los niveles bajos en porcentaje fueron dirección y empoderamiento y sobre todo estas dimensiones son piezas clave en la organización siendo los dirigentes y operativos. Resultando estas dos últimas como excelentes áreas de oportunidad para abordar de manera urgente y así crear equipos de trabajo eficientes.

Gráfica 5.1 Trabajo en equipo en la agencia aduanal



Fuente: Elaboración propia

5.2 Discusión de los resultados de equipo de alto rendimiento

En cuanto al equipo de alto rendimiento también los resultados son muy interesantes como lo deja ver la Gráfica 5.2. Lo que sobresale es la dimensión de orientación a resultados. Por esa razón se le concedió el reconocimiento de la agencia aduanal con mayor número de operaciones en importaciones en el 2010. Sin embargo la comunicación, que es primordial en toda organización, aparece en el nivel más bajo. Por lo tanto implicaría abordar de manera urgente esta dimensión y sobre todo relacionándolo con el Eneagrama, así la empresa aduanal pudiera ser más competitiva como un Equipo de Alto Rendimiento Aduanal.

Gráfica 5.2 Equipo de Alto Rendimiento en la agencia aduanal



Fuente: Elaboración propia

5.3 Discusión de los resultados de los tipos de personalidad, tríadas y grupos hornevianos del Eneagrama

En cuanto a los tipos de personalidad según la Gráfica 4.3 se encontró la moda con los tipo “Ocho” con 35.71%, continuaron los “Dos” con 21.43%, los “Nueve”

con un 14.28%, los “Uno”, “Tres”, “Cuatro”, “Seis” con 7.14% y los “Cinco” y “Siete” hubo ausencia de estos tipos con 0%. Pero entre estos dos tipos de personalidad ausentes suman el 14.28%. Aunque predominan los tipo “Ocho” hace falta liderazgo en la empresa pues aparece bajo el porcentaje en la evaluación de trabajo en equipo. Entonces si urge abordar los tipos de personalidad desde el Eneagrama y lo que implica con los Equipos de Alto Rendimiento.

Los resultados de las triadas y los grupos hornevianos tienen relación significativa de igualdad entre la triada instintiva y el grupo complaciente con el 57%. Éste se explica pues la mayoría del personal se encuentra en esta triada 5 tipo “Ocho”, 2 tipo “Nueve”, 1 tipo “Uno”. El porcentaje bajo de la triada mental se refleja solo por una persona del tipo Seis pero que es necesario que en la empresa exista personal de esta triada para la cuestión estratégica en la organización.

Como se encontró la moda con los tipo “Ocho” en este estudio según Riso y Hudson (2003) los “Ocho” tienen una visión clara de lo que quieren lograr y la fuerza de voluntad para hacer que suceda. Ellos toman decisiones difíciles y ven los problemas graves simplemente como retos a enfrentar, los obstáculos a superar. Ellos quieren tener todo bajo control y les resulta difícil delegar tareas o compartir el liderazgo. Ellos son gente campeón que protege y empodera. En su mejor momento, son magnánimos y generosos, usando la fuerza para mejorarlas vidas de otros.

Se observa también la presencia de los “Dos” que son sensibles a las necesidades de los demás y buscan ser serviciales. Ellos aprecian el talento de los demás y actúan como confidentes y guías, son buenos para establecer gente de redes de trabajo y servicios. Son cálidos y personales, ellos son con frecuencia altamente efectivos en ventas y reclutamiento. En su mejor momento, son comprensivos y generosos y ayudan a construir las conexiones interpersonales del equipo.

Con respecto a los tipo “Nueve”, ellos crean armonía entre los miembros del grupo, haciendo hincapié en lo positivo para que los conflictos y las tensiones se

puedan aliviar. Ellos apoyan e incluyen a trabajar con todos, con humildad lo que permite a otros brillar. No les gustan los conflictos y las divisiones en el equipo y tratan de crear armonía y estabilidad. En el mejor de los casos, son capaces de negociar las diferencias y unir a la gente de una manera estable pero como camino dinámico.

Los “Uno” tienen que ver con mantener la calidad y altos estándares. Se centran en los detalles, cómo mejorar y agilizar los procedimientos. A menudo son buenos para entrenar a otros sobre la manera de mejorar, ser más eficientes, y hacer las cosas correctamente. Bien organizados, ordenados, también pueden ser demasiado críticos de sí mismos y de otros. En su mejor momento, tienen buen criterio, toman decisiones acertadas y son modelos de comportamiento ético y responsable.

Los “Tres” saben cómo trabajar de manera eficiente para hacer el trabajo de acuerdo a las expectativas del cliente. A menudo atractivo, encantador y lleno de energía, son conscientes de la imagen que proyectan de sí mismos, así como de su equipo y la empresa. Les gusta recibir reconocimiento y se sienten atraídos por el éxito y las posiciones de prestigio. Ellos pueden ser competitivos y adictos al trabajo, impulsados por la necesidad de estatus y progreso personal, deteriorando en tomar atajos para mantenerse a la vanguardia. En su mejor momento, se sienten realizados y admirables, a menudo son vistos como modelos inspiradores de los demás.

Los “Cuatro” ofrecen un servicio personalizado y/o desarrollar productos distintivos conocidos por su refinamiento y sentido del estilo. Pueden ser inflexibles en su búsqueda del efecto correcto, una palabra o el diseño y de medir los efectos personales de un producto. En su mejor momento, ellos aportan la intuición y la creatividad en el lugar de trabajo y lo enriquecen con su sentido de profundidad, el estilo y la apreciación de la dimensión personal.

El tipo “Seis”: las personas con este tipo de personalidad, son diligentes y trabajadores de confianza. Ellos construyen alianzas y asociaciones que ayudan a

orientar a sus compañeros de trabajo y hacer las cosas. Ellos son capaces de evaluar las motivaciones y los méritos relativos de los demás y explorar el entorno empresarial para detectar problemas potenciales. En su mejor momento, los “Seis” son autosuficientes, independientes y valientes, a menudo llaman un grupo de regreso a la raíz de los valores.

Los tipos de personalidad ausentes son los “Cinco” aprenden y experimentan de manera incansable, especialmente en asuntos de carácter especializado o técnico. A ellos les gusta entender en detalle, pasar tiempo en la investigación, y seguir su curiosidad dondequiera que les lleve. Son altamente analíticos y preocupados con el descubrimiento, sin prestar atención a las limitaciones de tiempo del proyecto y las relaciones. En el mejor de los casos, los “Cinco” son pioneros visionarios, trayendo sorprendentemente nuevas ideas y gran profundidad en su trabajo.

Incluso los “Siete” procuran el cambio, la variedad, emoción y la innovación. A menudo articulan el humor, son capaces de conseguir que los demás apoyen sus ideas. Están en contacto con las últimas tendencias y están constantemente buscando nuevas posibilidades y opciones. Son naturales multitareas, pero también pueden sobre excederse demasiado y carecer de seguimiento. En su mejor momento, los “Siete” se centran en los objetivos que valen la pena y convertirse en personas altamente productivas y realizadas.

5.4 Discusión de la correlación de Pearson entre Personalidad y dimensiones de equipo de alto rendimiento

En la correlación de Pearson entre los tipos de personalidad y las dimensiones del Equipo de Alto Rendimiento son nueve de cada uno. Con todos los tipos de personalidad que resultaron en la empresa se relacionan todas las nueve dimensiones desde una relación hasta siete. Las más potenciadas son la dimensión Solución de Conflictos con los tipos de personalidad “Uno”, “Dos”, “Cuatro”, “Cinco”, “Siete”, “Ocho” y “Nueve”. Así también el tipo de Personalidad “Seis” con las dimensiones Comunicación, Trabajo en Equipo, Orientación a Resultados, Toma de Decisiones, Liderazgo, Coaching y Estrategia. La relación

mínima existente se dio entre el tipo de personalidad “Tres” y Liderazgo, así como Negociación y el tipo de personalidad “Siete”. Entonces el tipo de personalidad “Tres” tiene 8 áreas de oportunidad para abordar: comunicación, trabajo en equipo, negociación, orientación a resultados, toma de decisiones, solución de conflictos, coaching y estrategia; así como en la dimensión Negociación la tienen como áreas de oportunidad para los tipos de Personalidad “Uno”, “Dos”, “Tres”, “Cuatro”, “Seis”, “Ocho” y “Nueve”.

5.5 Eneagrama y nivel de desempeño de los procesos de trabajo en equipo de Tuckman

Por lo tanto, este estudio es de suma importancia pues se puede aplicar el Eneagrama con los procesos de trabajo en equipo con el nivel de desempeño de los equipos según Tuckman (Gráfica 5.3) para alcanzar equipos de alto rendimiento como dice Lapid-Bogda (2004) y desde cada tipo de personalidad. Así como lo reitera Mondy (2010) que la formación de equipos es un esfuerzo consciente para desarrollar grupos de trabajo eficaces con habilidades cooperativas a través de toda la organización.

Gráfica 5.3 Niveles de desempeño de los equipos de Tuckman y Eneagrama



Fuente: Elaboración propia en base a (Lapid-Bogda, 2004)

En el nivel de rendimiento se da en cada tipo de personalidad de la forma que sigue:

Tipo 1: Abrazan producción alta y de excelente calidad.

Tipo 2: Le gusta el rendimiento, particularmente ayudar a los estrellas en rendimiento.

Tipo 3: Nivel favorito, sobre todo para impulsar a los otros para su rendimiento.

Tipo 4: En este nivel se siente parte del grupo, trabaja duro para obtener resultados comunes.

Tipo 5: Prefieren tareas individuales en áreas donde ellos se sienten competentes, les gusta ser apreciados por sus conocimientos.

Tipo 6: Mantienen otros miembros enfocados sobre sus deberes, actúan como apoyo, actúan con el conocimiento de las contribuciones de los demás.

Tipo 7: Tienden al trabajo desde sus prioridades personales y prefieren la variedad de tareas y roles que incluyen interacción social positiva.

Tipo 8: Si ellos encuentran productividad emocionante, ellos se quedarán, si el trabajo no es muy gratificante o es muy predecible, ellos se irán.

Tipo 9: Se siente muy placentero cuando ha logrado que se sienta a un grupo armonioso.

Capítulo 6

Conclusiones y recomendaciones

Finalmente, en este capítulo se sintetizan los resultados del presente estudio de caso, se abordan las conclusiones y se mencionan las posibles investigaciones futuras.

6.1 Resumen de resultados

En este trabajo investigativo se diagnosticó a los diversos tipos de Personalidad desde el Eneagrama a individuos que laboran en una agencia aduanal, dando como resultado la moda al tipo “Ocho”-Desafiador siendo que es el que más se repite. Mostrando ausencia de tipos de personalidad claves para los equipos de trabajo de alto rendimiento como son los tipos “Cinco” por ser investigadores y los tipos “Siete” que son los optimistas. También el instrumento de Holpp demostró que la empresa está lista para implementar equipos de trabajo y sobre todo Equipos de Alto Rendimiento. La relación fue significativa entre tipos de Personalidad del Eneagrama y Equipos de Alto Rendimiento. Así también se mostraron las áreas de oportunidad para trabajar en 8 de las dimensiones en el tipo de personalidad “Tres”. Así como 8 tipos de personalidad a abordar la dimensión de la negociación.

6.2 Conclusiones

Es posible conjugar la personalidad desde el Eneagrama forjando equipos de alto rendimiento organizacionales. Los resultados demuestran la necesidad de implementar el Eneagrama como instrumento para diagnosticar los tipos de personalidad así como su implementación en organizaciones mexicanas aduanales por su competencia mundial. Es indispensable que se aborde con la

formación de Equipos de Alto Rendimiento pues ambas variables se relacionan significativamente y pueden hacer que las empresas sean más competitivas.

La ausencia de varios tipos de personalidad clave se debe al tipo de selección del personal que hasta ahora aplican, aunque se trata de una empresa pequeña pudiese contar con los nueve tipos de personalidad. Fue quizás inesperado el haber encontrado que la moda con respecto al tipo de personalidad “Ocho” y que en la evaluación de trabajo en equipo el liderazgo aparezca entre los más bajos en puntaje. Por lo tanto los resultados muestran la importancia en utilizar el Eneagrama por su solidez científica que está teniendo y por sus resultados significativos, como lo menciona *The Enneagram in Business Network* (2011), que van teniendo las organizaciones que lo están implementando.

6.3 Recomendaciones

Los investigadores interesados en continuar esta investigación podrían concentrarse en la aplicación del Eneagrama y Equipos de Alto Rendimiento en otro tipo de organizaciones mexicanas, por ser un estudio de caso y sólo se aplicó a una empresa. Como es una teoría reciente, científicamente hablando, hay muchos campos por explorar: tipos de personalidad y las triadas, los grupos hornebianos, las alas son otros tipos de personalidad apoyo para funcionar saludablemente, ámbitos de salud, educativos, sector público y privado, desarrollo personal, implementarlo como cultura organizacional; ya en dimensiones muy precisas como las que se delimitaron anteriormente en Equipos de Alto Rendimiento: comunicación, trabajo en equipo, negociación, orientación a resultados, toma de decisiones, solución de conflictos, liderazgo, coaching y estrategia. Y las actividades que siguen con los individuos participantes sería el turno de compartirles la teoría del Eneagrama, hacer la retroalimentación de la riqueza que cada tipo de personalidad aporta y en sesiones futuras trabajar en talleres por dimensiones de los Equipos de Alto Rendimiento desde los tipos de Personalidad del Eneagrama. Pues a mayor conocimiento de tipos de

personalidad del Eneagrama mayor desempeño en Equipo de Alto Rendimiento en la agencia aduanal. Se iniciaría por la dimensión del Equipo de Alto Rendimiento que resultó baja en los resultados: comunicación. Incluso utilizar el Eneagrama en la selección de personal en organizaciones de diverso giro. Para darle continuidad a esta investigación sería con el doctorado en un ámbito regional, incluyendo el puerto de Ensenada, agencias aduanales diversas, abordar la variable liderazgo y aplicarlo a altos mandos y forjar una región portuaria altamente competitiva.

Referencias

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología Industrial-Organizacional: un enfoque aplicado* (6a. Ed. ed.). México: CENGAGE Learning.
- Administración Portuaria Integral, (2012). *Movimiento de Carga Contenerizada 2000-2010*. Obtenido de Administración Portuaria Integral de Ensenada, S.A. de C.V. en: <http://www.puertoensenada.com.mx>
- Alcover, C. M., Rico, R., & Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: Dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*, 7-16.
- Allen, D. S., Pennisi, B., & Norman, R. (2011). Building Development: High Performance Teamwork for High Performance Buildings. *Asharae Transactions*, 117(1), 222-229.
- Appel, W. (2012). *Insideout Enneagram*. San Rafael, California: Palma Publishing.
- Arribas, D., & Pereña, J. (2009). *CompeTEA*. Madrid: TEA Ediciones.
- Arthur, K., Allen, K., & Tech, V. (2010). The nature of love: Understanding the Enneagram types as nine expressions of attachment. *Enneagram Journal*, 3(1), 6-22.
- Bland, A. M. (2010). The Enneagram: A review fo the empirical an Transformational Literature. *Journal of Humanistic Counseling, Education & Development*, 49 (1) 16-31.
- Dalton, M., Hoyle, D. G., & Watts, M. W. (2007). *Relaciones Humanas* (3a. edicion ed.). México, D.F.: Thomson.
- Davis, S. F., & Palladino, J. J. (2008). *Psicología*. México: PEARSON Prentice Hall.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Decimotercera Edición ed.). Naucalpán, Edo. Méx.: Pearson.
- Elder, S. D. (2010). Rrecruiting, training, and retaining high-performance development teams. *New directions for higher education*(149), 81-88.
- Estrategia Aduanera. (Agosto-Septiembre de 2011). Editorial. *Estrategia Aduanera La Revista Mexicana de Comercio Exterior*, 5(47).

- Feldman, R. S. (2010). *Psicología con aplicaciones en países de habla hispana* (Octava Edición ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles de psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Gil, F., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 25-31.
- Guttman, H. M. (2009). The accountable leader. *Leader to Leader*, 47-51.
- Hebenstreit, K. (2008). A call to apply the principles of the Enneagram in organization to attract, retain, and motivate employees. *Enneagram Journal*, 1(1), 4-21.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12a. ed. ed.). México, D.F.: CENGAGE Learning.
- Hernández, R., Fernández, C & Baptista, P. (2010). *Metología de la investigación* (5a. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Herrera-Calva, S. (2011). Puertos marítimos mexicanos. *Estrategia Aduanera La revista mexicana de comercio exterior*, 5(48), 19-24.
- Holpp, L. (2003). *Dirija el Mejor Equipo de Trabajo* (Primera Edición en Español ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Hoyte, D. S., Greenwood, R. A., & Gong, B. (2010). Team performance study: Determining the factors that influence High Performance in Teams. *Allied Academies Internacional Conference: Proceeding of the Academy of Strategic Management (ASM)*, 9(1), 8-14.
- Kan, M. M., Lodhi, S. A., & Majid Makki, M. A. (2011). Cog-Synergy: A model for High Performance Teams. *International Journal of Academic Research*, 3(5), 102-108.
- Khan, M. M., Lodhi, S. L., & Majid Makki, M. A. (2010). Team implicit coordinations and emergency team performance. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 4(2), 166-172.
- Lapid-Bogda, G. (2004). *Bringing Out The Best in Yourself al Work. How to Use the Enneagram System for Success*. New York: McGrawHill.

- Lapid-Bogda, G. (2010). *Bringing Out The Best in Everyone You Coach. Use the Enneagram System for Exceptional Results*. New York: McGrawHill.
- Laszlo, A., Castro-Laszlo, K., & Johnsen, C. S. (2009). From high performance teams evolutionary learning communities: New pathways in organizational development. *Journal of organisational transformation & social change*, 6(1), 29-49.
- Marsh, F. K. (2010). High Performance Team: Building a business program with Part- and Full-Time Faculty. *Journal of education for business*, 85(4), 187-194.
- Massey, T. (2005). *Ten Commitments for Building High Performance Teams*. Bandon Oregon: Robert D. Reed Publishers.
- Mendoza, J., & Flores, R. (2006). Empowerment en grupos de trabajo en organizaciones: motivación, trabajo en equipo y desempeño. *Ciencia UANL*, IX(4), 391-399.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (11a. ed.). México, D.F.: Prentice Hall.
- Montes, J., & Moreno, F. (2007). Modelo de Técnicas de Trabajo en Equipo. *Conciencia Tecnológica*, 26-30.
- Nathans, H., & Van der Meer, H. (2009). The Enneagram and styles of problem-solving. *Enneagram Journal*, 2(1), 62-80.
- Naumov-García, S. L. (2011). *Organización total*. México, D.F.: McGrawHill.
- Pangrazzi, A. (1997). *El Eneagrama, un viaje hacia la libertad*. Bilbao: Sal Terrae.
- Pérez, M., Martín, N., Martín, V., Hernangómez, J., & Martín, C. (2007). La formación para enseñar a trabajar en equipo: un análisis experimental. *Revista de Empresa*(22), 36-50.
- Rico, R., Alcover de la Hera, C.M., & Tabernero, C. (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 47-71.
- Riso, R., & Hudson, R. (1999). *The Wisdom of the Enneagram*. New York: A Bantam books.

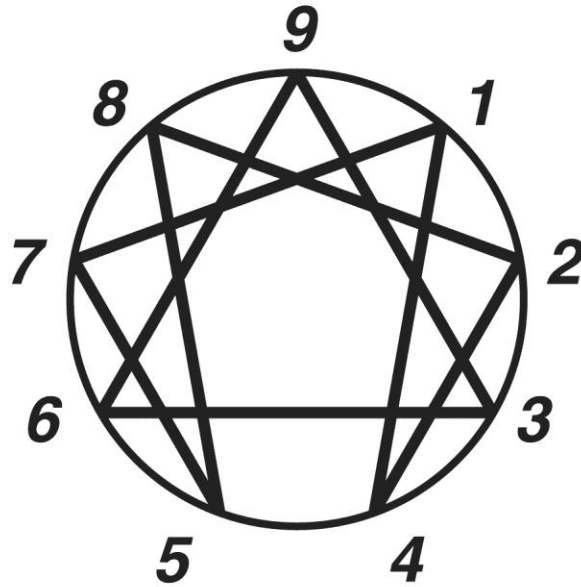
- Riso, R., & Hudson, R. (2003). *Discovering Your Personality Type*. New York: Houghton Mifflin.
- Riso, R., & Hudson, R. (2004). *Indicador de Tipo del Eneagrama Riso-Hudson Versión 2.5* (Primera Edición en Español ed.). New York: Houghton Mifflin.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimotercera Edición ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Salinas-Ponce, K. E. (Agosto-Septiembre de 2011). Los retos del nuevo milenio: agente aduanal. *Estrategia Aduanera. La Revista Mexicana de Comercio Exterior*, 5(47), 21-27.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2010). *Teorías de la Personalidad* (9na. Edición ed.). México: CENGAGE Learning.
- Tapp, K., & Engebretson, K. (2010). Using the Enneagram for client insight and transformation: A type Eight illustration. *Journal of Creativity in Mental Health*, 5(1), 65-72.
- The Enneagram in Business Network. (2011). *Best Practices Enneagram in Business, Benchmark Report. Overview: best practices benchmark study lessons learned from 72 companies*. Consultado el día 15 de agosto de 2011 en:
http://www.theenneagraminbusiness.com/enneagram_resources/pdf/Enneagram-Benchmark-Report-2011.pdf
- The Enneagram Institute. (1998-2011). *The Enneagram in Business*. Recuperado el 6 de junio de 2011, de
http://www.theenneagraminbusiness.com/business_applications/worldwide.html
- The Enneagram Institute. (s.f.). *enneagraminstitute*. Recuperado el 6 de Junio de 1998-2011, de [enneagraminstitute](http://www.enneagraminstitute.com):
<http://www.enneagraminstitute.com/ConsGroup01.asp>
<http://www.enneagraminstitute.com/ConsGroup01.asp>
- The Enneagram Institute. (1998-2012). *enneagraminstitute*. Obtenido de [enneagraminstitute](http://www.enneagraminstitute.com) en: <http://www.enneagraminstitute.com>.
- The Enneagram Institute. (1998-2013). *enneagraminstitute*. Obtenido de [enneagraminstitute](http://www.enneagraminstitute.com) en:
http://www.enneagraminstitute.com/members/free_symbols.asp.

- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administración estratégica* (Decimoquinta edición ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Thomson, C. (2009). Enneagram styles, coaching, and the use of metaphor. *Enneagram Journal*, 2(1), 138-148.
- Valdez-Gutiérrez, C. E. (2006). Trabajo en equipo. ¿Cuál es la clave para lograr equipos funcionales? *Folleto gerenciales*, 10(10), 5-14.
- Wagner, J. (2010). *Nine Lenses on the World. The Enneagram Perspective*. Illinois: NineLens Press.
- Weeks, R., & Burke, D. (2009). Transforming organizations using the Enneagram: a law firm case study. *Enneagram Journal*, 2(1), 6-23.
- Wilde, D. (2010). Personalities into teams. *Mechanical Engineering*, 132(2), 22-25.

ANEXOS

ANEXO 1

Símbolo del Eneagrama



Courtesy of The Enneagram Institute

Copyright 2005, The Enneagram Institute. All Rights Reserved. Used with Permission.

ANEXO 2

The Enneagram with Riso-Hudson Type Names



Courtesy of The Enneagram Institute
Copyright 2005, The Enneagram Institute. All Rights Reserved. Used with Permission.

ANEXO 3

The Riso-Hudson Triads of the Enneagram

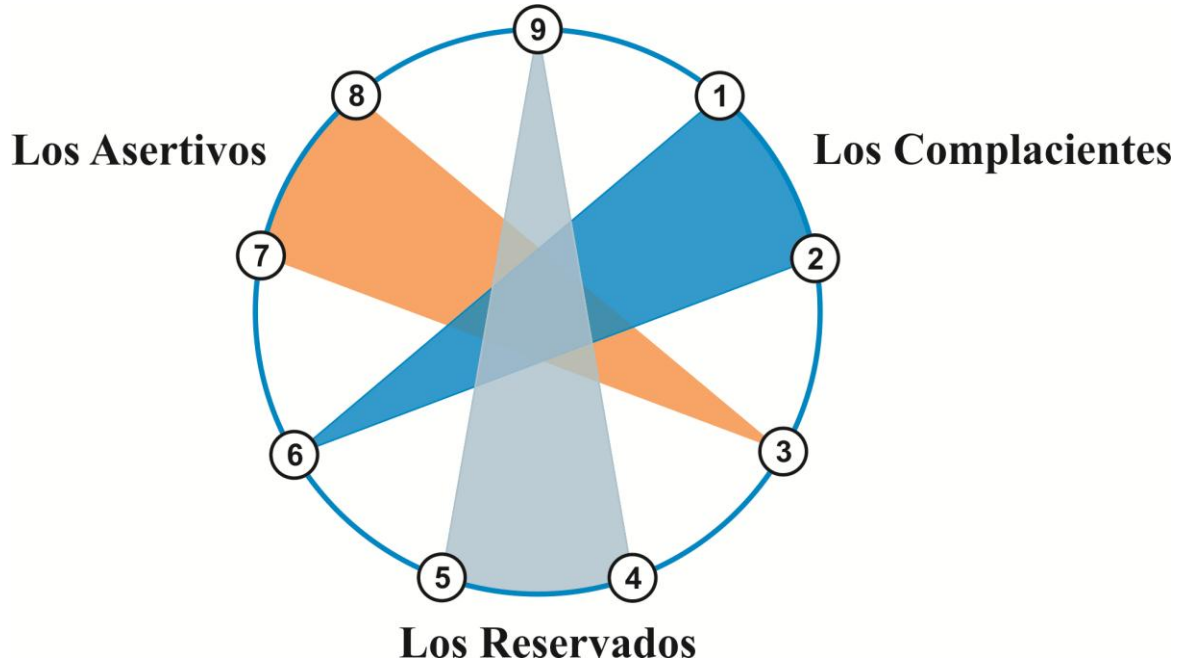
The Instinctive Triad



Courtesy of The Enneagram Institute
Copyright 2005, The Enneagram Institute. All Rights Reserved. Used with Permission.

ANEXO 4

Grupos Hornebianos



Fuente: Elaboración propia en base a Riso-Hudson, (1999)

ANEXO 5

Instrumento de Holpp

FOLIO: _____

Nombre: _____ Edad: _____ Género: F M
Estado civil: _____ Nacionalidad: _____
Escolaridad/Especialidad: _____ Puesto: _____
Antigüedad: _____.

Evaluación para saber si está preparada mi empresa para crear equipos, Holpp (2003)

Adaptado

Buenos días, me harías el favor de contestar el siguiente cuestionario que evalúa la formación de equipos de trabajo. Esta investigación es confidencial y se realiza por la UABC. Selecciona la opción con la que te identifiques más de acuerdo a la siguiente medición: 1=Siempre, 2=Casi siempre, 3=Casi nunca, 4=Nunca.

Preguntas	1	2	3	4
1. La dirección de mi organización cree que los empleados pueden y deben tomar decisiones que afecten su forma de hacer el trabajo.				
2. Los empleados de mi organización pueden sugerir y poner en marcha mejoras en su trabajo sin tener que pasar por todos los niveles de aprobación.				
3. La naturaleza del trabajo en mi organización es más apropiada para un método de trabajo en equipo que para el trabajo individual.				
4. La tecnología de mi organización es lo bastante flexible como para hacer una reestructuración o una reorganización basadas en equipos.				
5. Es posible organizar el trabajo en mi empresa de tal manera que los equipos puedan tomar la responsabilidad de trabajos plenos más que de ciertas tareas.				
6. El diseño físico de mi lugar de trabajo en mi organización se presta al trabajo en equipo.				
7. Los empleados de mi empresa están dispuestos a organizarse en equipos.				
8. La cultura, la visión y los valores de mi empresa fomentan el trabajo en equipo.				
9. Mi empresa ha logrado poner en marcha equipos o cualquier otra técnica nueva en el lugar de trabajo.				
10. Los líderes de mi organización, en particular los				

supervisores y directivos superiores, creen en el trabajo en equipo.				
11. Mi organización tiene el suficiente tiempo, dinero y recursos para fomentar de manera adecuada los equipos de trabajo durante su desarrollo.				
12. Mi organización es lo bastante segura como para garantizar un periodo de relativa estabilidad durante el cual los equipos de trabajo se puedan desarrollar sin despidos o demasiadas horas extras.				
13. Mi organización dispone de las suficientes funciones de apoyo como recursos humanos, financiación, contabilidad y sistemas de información que puedan ayudar a los equipos de trabajo proporcionando información y adiestramiento.				
14. Los directivos de mi organización comprenden que elaborar equipos de trabajo es un proceso que necesita tiempo y dinero.				
15. Los directivos de mi organización están dispuestos y son capaces de crear compromiso en la cantidad de tiempo personal que hay que dedicarles a los equipos de trabajo.				
16. Mi empresa posee los sistemas de información capaces de proporcionar instantáneamente a los equipos datos sobre los cambios y las mejoras en sus métodos de trabajo.				
17. Los trabajadores de mi organización poseen la educación, técnica y formación suficientes para tomar un mayor control de su trabajo.				
18. La dirección de mi empresa está dispuesta a realizar una inversión en formación para que el equipo de trabajo la adquiera con rapidez.				
19. La política y los métodos de mi organización, como las indemnizaciones, son lo bastante flexibles como para ajustarse a los nuevos requisitos que puedan crear los equipos.				
20. Me gustaría ser la persona encargada de coordinar equipos de trabajo en mi organización.				
21. Los equipos de trabajo autodirigidos son los más idóneos para forjar en mi empresa.				
22. Los equipos de alto rendimiento organizacionales son los más adecuados para que mi empresa siga siendo una empresa líder.				

Muchas gracias por tu amable atención y colaboración

ANEXO 6

Instrumento Compe-Tea

FOLIO: _____

Nombre: _____ Edad: _____ Género: F M
Estado civil: _____ Nacionalidad: _____
Escolaridad/Especialidad: _____ Puesto: _____
Antigüedad: _____.

Instrumento compe-tea adaptado (Arribas y Pereña, 2009)

Buenos días, me harías el favor de contestar el siguiente cuestionario que evalúa el desempeño de equipos de alto rendimiento organizacionales. Selecciona la opción con la que más te identifiques de acuerdo a la siguiente medición: 1=Siempre, 2=A menudo, 3=Raras veces, 4=Nunca.

Preguntas	1	2	3	4
1. Me esfuerzo por hacerme entender y expresar adecuadamente mis ideas, opiniones o puntos de vista.				
2. Utilizo argumentos contundentes cuando presento mi punto de vista sobre algo.				
3. Expreso mis ideas con claridad, pero para conseguirlo debo repetirlas varias veces.				
4. Mis compañeros me consideran la persona ideal para realizar comunicaciones en público.				
5. Las ideas que expreso se caracterizan por no dejar indiferente a nadie.				
6. He tenido malentendidos por no compartir algunas informaciones con mis compañeros.				
7. Consigo rápidamente captar la atención de la gente y hacerme entender cuando hablo sobre algo.				
8. Cuando trabajo en equipo me siento responsable de los éxitos y fracasos.				
9. Tengo en mente el nivel de rendimiento y las capacidades de mis colaboradores o compañeros.				
10. En los trabajos en grupo ejerzo un papel preponderante.				
11. A la gente le gusta trabajar conmigo formando un equipo.				
12. El resultado de un grupo de trabajo es mejor que el de la suma de los resultados individuales.				
13. Termino con éxito las negociaciones que emprendo.				
14. Reconozco cuándo es el mejor momento para invertir en nuevas oportunidades de negocio.				
15. Creo que sería la persona adecuada para resolver con éxito una negociación complicada.				
16. En un contexto de negociación, resulta difícil comprender				

algunos de los beneficios que otros desean conseguir.				
17. Suelo tener éxito en los objetivos que me propongo.				
18. Me gustaría participar en grupos encaminados a mejorar los resultados de mi empresa.				
19. Suelo fijarme objetivos difíciles y ambiciosos.				
20. Me cuesta tomar decisiones ante un problema difícil.				
21. Antes de tomar decisiones analizo cuidadosamente la información disponible.				
22. Cuando tengo que elegir entre dos alternativas escojo la más provechosa, aunque conlleve asumir riesgos.				
23. Prefiero ser la persona que asume la responsabilidad de una decisión a tomar la postura de espectador.				
24. Tengo un “sexto sentido” a la hora de tomar decisiones.				
25. Me mantengo firme en el cumplimiento de las decisiones importantes que tomo.				
26. Soy capaz de anticipar los efectos que tendrán en mi empresa determinados acontecimientos de actualidad.				
27. Cuando se produce un problema trato de identificar las causas profundas que lo han provocado.				
28. Propongo sugerencias para mejorar las cosas, aunque no me las hayan pedido.				
29. Se me da muy bien encontrar soluciones a los problemas que se presentan.				
30. Mis compañeros me elegirían para mediar en los problemas con la empresa o con otros trabajadores.				
31. Cuando aparecen situaciones difíciles las afronto como retos a superar.				
32. Suelo ser el que interviene en los conflictos que surgen entre compañeros.				
33. Podría echar mano de mis contactos para solucionar una gran variedad de problemas.				
34. Suelo presentarme voluntario para ocuparme de tareas o problemas que no me corresponden estrictamente.				
35. Me gustaría ser la persona encargada de coordinar equipos de trabajo.				
36. Cuando un trabajo conlleva asumir un nivel muy alto de responsabilidades me mantengo al margen.				
37. Me gustaría asumir responsabilidades más importantes en mi empresa.				
38. Me siento motivado cuando acometo las tareas de mi trabajo y asumo nuevas responsabilidades.				
39. En mi vida he tenido muchas responsabilidades diferentes.				
40. Cuando no domino una tarea prefiero que otros empiecen para aprender de ellos.				
41. Aun careciendo de responsabilidades, soy de los que				

oriento a mis compañeros en sus actividades.				
42. Para mí es importante invertir parte de mi tiempo en hacer que los demás sean más autónomos.				
43. Me atraen las situaciones novedosas y cambiantes, aunque ello implique asumir riesgos.				
44. Analizo el mercado para conocer su evolución e identificar nuevas oportunidades.				
45. Cuando una negociación se encuentra en punto muerto, prefiero mantenerme a la espera a intentar desbloquearla.				
46. Me resulta sencillo prever el impacto de los acontecimientos externos sobre mi empresa.				
47. Estoy de acuerdo con el dicho: "El que no arriesga no gana".				
48. Soy consciente de los retos y desafíos que afectan a mi empresa.				

Agradezco sinceramente tu aportación

ANEXO 7

Indicador de Tipo del Eneagrama Riso-Hudson Versión 2.5

Nombre: _____ **Edad:** _____ **Género:** F M **Estado civil:** _____
Nacionalidad: _____ **Escolaridad/Especialidad:** _____ **Puesto:** _____
Antigüedad: _____

Instrucciones

El Indicador de Tipo del Eneagrama Riso-Hudson (Versión 2.5) consta de 144 parejas de enunciados. Usted debe elegir el enunciado del cuestionario que mejor describa la forma en la cual usted ha actuado la mayor parte de su vida.

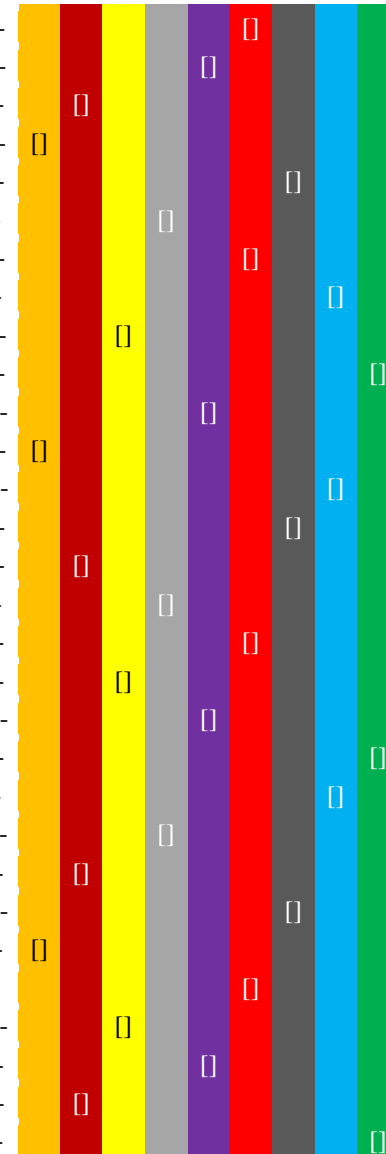
Lea los enunciados con mucho cuidado antes de responder, pero no trate de analizarlos demasiado. Sus resultados serán más precisos si usted responde con espontaneidad en vez de pensar en situaciones extremas en las cuales los dos enunciados podrían ser ciertos.

Ejemplo:	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1 He sido romántico e imaginativo					[]				
He sido pragmático y realista		[X]							

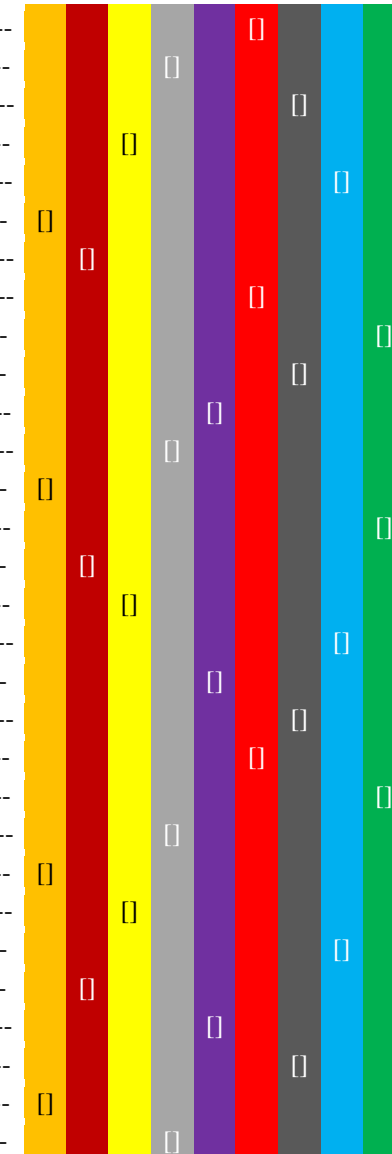
La respuesta proporcionada ha sido B porque así se identifica el interlocutor. Si su respuesta es E marque donde corresponde. Ahora si continúe. Marque con una X la casilla del enunciado seleccionado en la hoja de respuesta en donde están en los incisos de los corchetes.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1 He sido romántico e imaginativo -----					[]				
He sido pragmático y realista -----		[]							
2 Me he inclinado a asumir confrontaciones -----							[]		
Me he inclinado a evitar confrontaciones -----	[]								
3 Típicamente he sido diplomático, agradable y ambicioso -----			[]						
Típicamente he sido directo, formal e idealista -----				[]					
4 He tendido a ser enfocado e intenso -----								[]	
He tendido a ser espontáneo y amante de las diversiones -----									[]

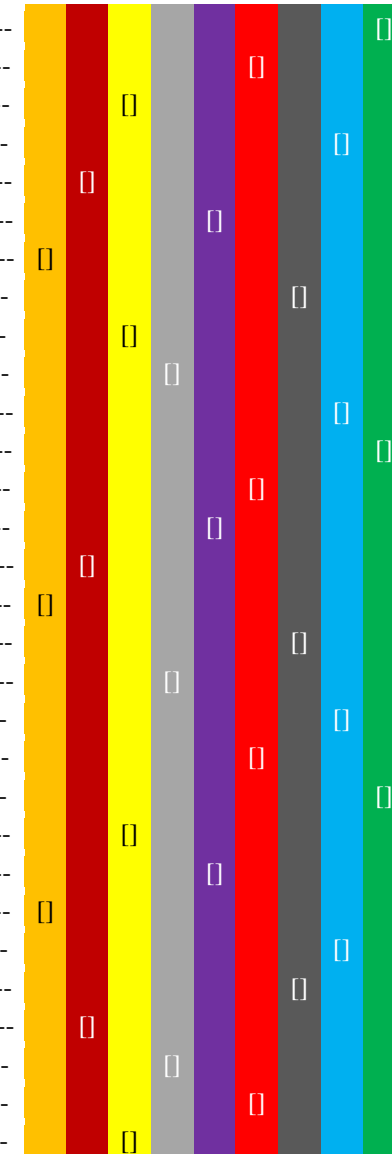
- 5 He sido una persona hospitalaria y he disfrutado la llegada de nuevos amigos a mi vida -----
 He sido una persona reservada y no me he involucrado mucho con otras personas -----
- 6 Ha sido difícil para mí relajarme y dejar de preocuparme por problemas potenciales -----
 Ha sido difícil para mí alterarme debido a problemas potenciales -----
- 7 He sido capaz de resolver los problemas cotidianos -----
 He tendido a ser de mente idealista -----
- 8 He necesitado mostrarle afecto a las personas -----
 He preferido mantenerme a distancia de la gente -----
- 9 Al encontrarme con una nueva experiencia, por lo general me he preguntado si sería útil para mí -----
 Al encontrarme con una nueva experiencia, por lo general me he preguntado si sería divertida -----
- 10 He tendido a enfocarme demasiado en mí mismo -----
 He tendido a enfocarme demasiado en los demás -----
- 11 Los demás han dependido de mi profundidad de pensamiento y de mis conocimientos -----
 Los demás han dependido de mi fuerza y de mi decisión -----
- 12 Me he presentado ante los demás como alguien demasiado inseguro -----
 Me he presentado ante los demás como alguien demasiado seguro -----
- 13 Me he orientado más hacia las relaciones que hacia las metas -----
 Me he orientado más hacia las metas que hacia las relaciones -----
- 14 No he sido capaz de defender mi opinión exitosamente -----
 He sido extrovertido; he dicho lo que otros desearían ser capaces de expresar -----
- 15 Ha sido difícil para mí dejar de considerar alternativas y hacer algo definitivo -----
 Ha sido difícil para mí tomarme las cosas con calma y ser más flexible -----
- 16 He tendido a ser cuidadoso e indeciso -----
 He tendido a ser atrevido y dominante -----
- 17 Mi renuencia a involucrarme me ha traído problemas con las personas -----
 Mi afán de que dependan de mí me ha causado problemas con las personas -----
- 18 Usualmente he sido capaz de poner mis sentimientos al margen para realizar mi trabajo -----
 Usualmente he tenido que manejar mis sentimientos antes de actuar -----
- 19 Generalmente he sido metódico y cauteloso -----
 Generalmente he sido aventurero y arriesgado -----



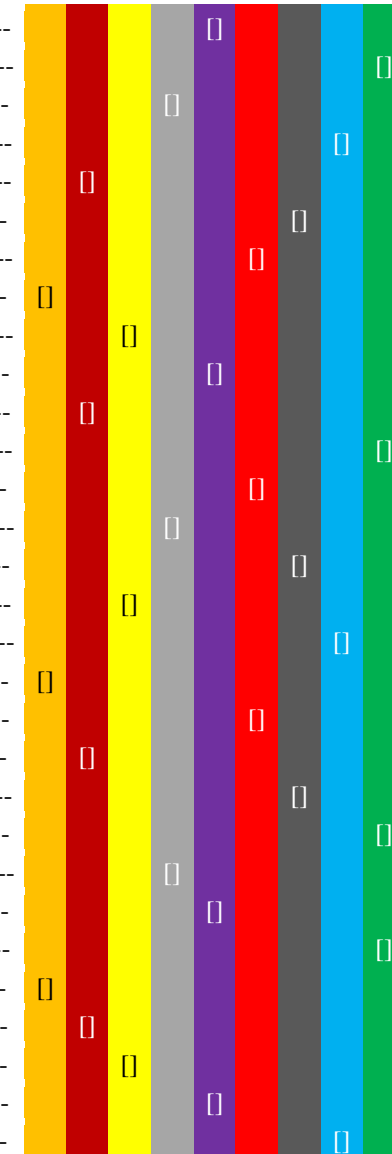
- 20 He tendido a ser una persona generosa que busca intimidad con los demás y que proporciona apoyo -----
 He tendido a ser una persona seria y reservada que le gusta debatir temas diversos -----
- 21 A menudo he sentido la necesidad de mostrar fortaleza -----
 A menudo he sentido la necesidad de actuar de manera perfecta -----
- 22 Típicamente me he interesado en elaborar preguntas difíciles y mantener mi autonomía -----
 Típicamente he estado interesado en mantener mi estabilidad y tranquilidad emocional -----
- 23 He sido un poco cínico y escéptico -----
 He sido un poco sensible y sentimental -----
- 24 Siempre me ha preocupado perderme de algo mejor -----
 Siempre me ha preocupado bajar la guardia y que alguien se aproveche de mí -----
- 25 Mi costumbre de mantenerme al margen ha molestado a la gente -----
 Mi costumbre de decirle a la gente lo que tiene que hacer le ha generado molestia -----
- 26 He tendido a sentir ansiedad ante la presencia de demasiadas emociones y estímulos -----
 He tendido a sentir ansiedad ante la ausencia de emociones y estímulos -----
- 27 He dependido de mis amigos y de la misma manera ellos saben que pueden contar conmigo -----
 No he dependido de la gente; todo lo he logrado por mí mismo -----
- 28 He tendido a ser una persona desapegada y absorta en mis pensamientos -----
 He tendido a ser una persona temperamental y ensimismada -----
- 29 Me ha gustado retar a las personas y "sacudirlas" -----
 Me ha gustado reconfortar y calmar a las personas -----
- 30 Generalmente he sido una persona extrovertida y sociable -----
 Generalmente he sido una persona autodisciplinada y formal -----
- 31 He deseado "encajar" con la gente; me siento incómodo cuando llamo demasiado la atención -----
 He deseado destacar entre los demás; me siento incómodo cuando no sobresalgo -----
- 32 Perseguir mis intereses personales ha sido más importante para mí que lograr estabilidad y seguridad -----
 Lograr estabilidad y seguridad ha sido más importante para mí que perseguir mis intereses personales -----
- 33 Cuando he tenido conflictos con otras personas, he tendido a retirarme -----
 Cuando he tenido conflictos con otras personas, casi nunca me he echado para atrás -----
- 34 He cedido fácilmente y he dejado que los demás me manejen -----
 He sido demasiado intransigente y exigente con los demás -----



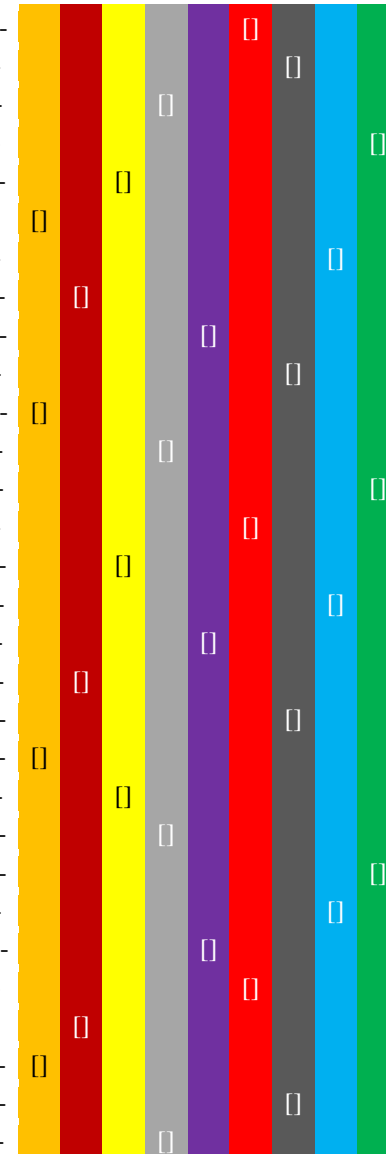
- 35 He sido apreciado por mi espíritu inquebrantable y mi ingenio -----
 He sido apreciado por mi calidez personal y por mi profunda preocupación por los demás -----
- 36 He querido dar una impresión favorable ante los demás -----
 Me ha importado poco el dar una impresión favorable ante los demás -----
- 37 He dependido de mi perseverancia y de mi sentido común -----
 He dependido de mi imaginación y de mis momentos de inspiración -----
- 38 Básicamente, he sido una persona llevadera y conforme -----
 Básicamente, he sido una persona trabajadora y asertiva -----
- 39 He trabajado intensamente para que la gente me acepte y me quiera -----
 Que la gente me acepte y me quiera no ha sido una prioridad en mi vida -----
- 40 Cuando me siento presionado, mi reacción ha sido ensimismarme -----
 Cuando me siento presionado, mi reacción ha sido ser más asertivo -----
- 41 Las personas se han interesado en mí porque he sido extrovertido, comprometido y preocupado por ellas -----
 Las personas se han interesado por mí porque he sido reservado, original y profundo -----
- 42 El deber y la responsabilidad han sido valores importantes para mí -----
 La armonía y la aceptación han sido valores importantes para mí -----
- 43 He tratado de motivar a las personas con grandes planes y promesas -----
 He tratado de motivar a las personas al señalarles las consecuencias de no seguir mis consejos -----
- 44 Raramente he demostrado mis emociones -----
 Con frecuencia he demostrado mis emociones -----
- 45 Lidiar con detalles no ha sido uno de mis puntos fuertes -----
 Me he distinguido por mi habilidad para lidiar con detalles -----
- 46 Con frecuencia he enfatizado lo distinto que soy de los demás, especialmente de mi familia -----
 Con frecuencia he enfatizado lo mucho que tengo en común con la mayoría de las personas, especialmente con mi familia -----
- 47 Cuando las situaciones se han puesto tensas, he tendido a permanecer al margen -----
 Cuando las situaciones se han puesto tensas, he tendido a ir directamente al meollo del asunto -----
- 48 He apoyado a mis amigos, incluso cuando han estado equivocados -----
 No he querido transigir con lo que considero correcto; ni siquiera por amistad -----
- 49 He sido una persona bien intencionada que apoya a los demás -----
 He sido una persona ambiciosa y bastante motivada -----



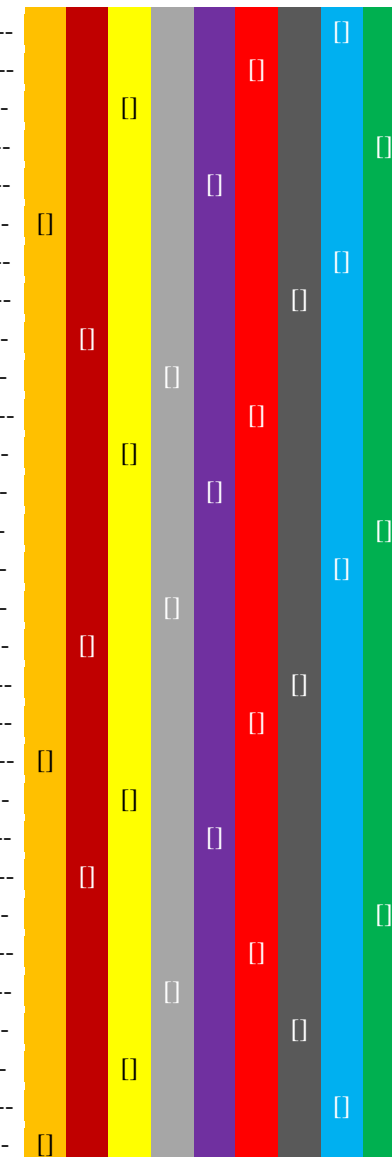
- 50 En situaciones difíciles, he tendido a darle vuelta a los problemas -----
 En situaciones difíciles, he tendido a encontrar diferentes maneras para distraerme -----
- 51 En general, he tenido convicciones sólidas y un sentido claro de cómo deben hacerse las cosas -----
 En general, he tenido muchas dudas y me he cuestionado cómo deberían ser las cosas -----
- 52 He tenido problemas con los demás por ser pesimista e inconforme -----
 He tenido problemas con los demás por ser dominante y controlador -----
- 53 He tendido a actuar de acuerdo con mis sentimientos y he permitido que las cosas caigan por su propio peso -----
 No he tendido a actuar de acuerdo con mis sentimientos por temor a provocar más problemas -----
- 54 Ser el centro de atención, por lo general ha sido natural en mí -----
 Ser el centro de atención, por lo general ha sido raro en mí -----
- 55 He sido cuidadoso y he tratado de prepararme en caso de problemas imprevistos -----
 He sido espontáneo y he preferido improvisar a medida que los problemas se presentan -----
- 56 Me he enojado cuando las demás personas no demuestran suficiente aprecio por lo que he hecho por ellos -----
 Me he enojado cuando otras personas no escuchan lo que les he dicho -----
- 57 Ser independiente y autosuficiente ha sido importante para mí -----
 Ser admirado y valorado ha sido importante para mí -----
- 58 Cuando he discutido con amigos, he tendido a presentar mis argumentos de manera tajante -----
 Cuando he discutido con amigos, he preferido dejar pasar las cosas para evitar resentimientos -----
- 59 A menudo he sido posesivo con las personas que quiero; me ha costado trabajo dejarlas ser -----
 Con frecuencia he puesto a prueba a las personas que quiero para comprobar si de verdad puedo contar con ellas -----
- 60 Una de mis grandes fortalezas ha sido organizar y lograr que las cosas sucedan -----
 Una de mis grandes fortalezas ha sido generar nuevas ideas y lograr que a la gente le entusiasmen -----
- 61 He tendido a ser una persona definida y severa consigo misma -----
 He tendido a ser una persona vulnerable emocionalmente y bastante indisciplinada -----
- 62 He tratado de que mi vida sea intensa, emocionalmente y que vaya a un ritmo veloz -----
 He tratado llevar mi vida de forma común, estable y tranquila -----
- 63 Aunque he sido exitoso, he tendido a dudar de mis habilidades -----
 Aunque he fracasado, he tenido mucha confianza en mis habilidades -----
- 64 Por lo general he tendido a mantenerme absorto en mis sentimientos y aferrarme a ellos mucho tiempo -----
 Por lo general he tendido a minimizar mis sentimientos y a no ponerles mucha atención -----



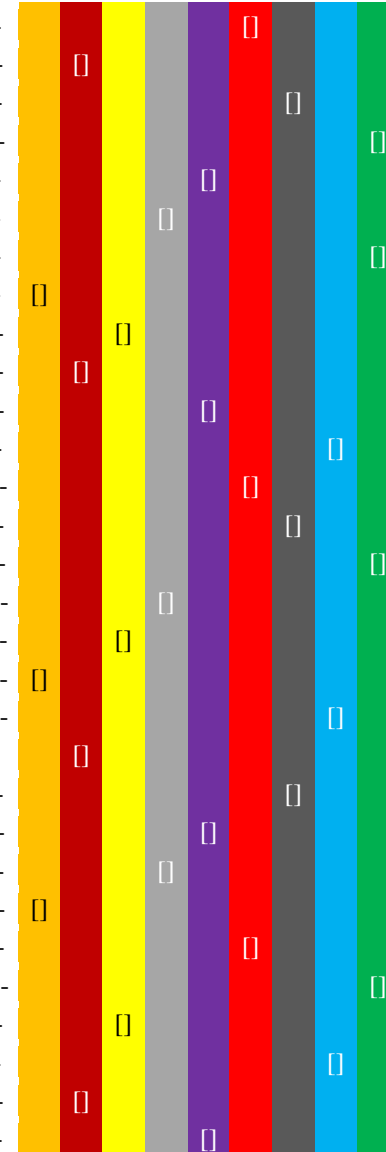
- 65 He ofrecido atención y cariño a mucha gente -----
 He orientado y motivado a mucha gente -----
- 66 He sido un poco serio y estricto conmigo mismo -----
 Me he manejado con cierta libertad y he sido permisivo conmigo mismo -----
- 67 He sido autoafirmativo y me he inclinado a la superación -----
 He sido modesto y me he sentido feliz de ir a mi propio ritmo -----
- 68 Me he sentido orgulloso de mi claridad y de mi objetividad -----
 Me he sentido orgulloso de mi confiabilidad y de mi sentido del compromiso -----
- 69 He dedicado mucho tiempo a observar mi interior; comprender mis sentimientos ha sido muy importante para mí -----
 No he dedicado mucho tiempo a observar mi interior, lograr que las cosas se realicen ha sido importante para mí -----
- 70 Generalmente he pensado que soy una persona alegre y casual -----
 Generalmente he pensado que soy una persona seria y digna -----
- 71 He tenido una mente ágil y una energía inagotable -----
 He tenido un corazón generoso y una dedicación profunda -----
- 72 He tratado de encontrar actividades que tengan un gran potencial de gratificación y de reconocimiento personal -----
 He estado dispuesto a no obtener recompensa ni reconocimiento personal con tal de hacer lo que verdaderamente me interesa -----
- 73 Cumplir con mis obligaciones sociales pocas veces ha sido importante en mi agenda -----
 Por lo general he sido muy formal con mis obligaciones sociales -----
- 74 En la mayoría de las situaciones, he preferido asumir el papel de líder -----
 En la mayoría de las situaciones, he preferido que otras personas asuman el papel de líder -----
- 75 A través de los años, mis valores y mi estilo de vida han cambiado varias veces -----
 A través de los años, mis valores y mi estilo de vida han permanecido bastante consistentes -----
- 76 Típicamente, no he tenido mucha autodisciplina -----
 Típicamente, no he tenido mucha conexión con la gente -----
- 77 He tendido a reprimir mi afecto hacia las personas y he querido que otros se acerquen a mi mundo -----
 He tendido a ofrecer mi afecto con mucha libertad y he querido acercarme a los demás -----
- 78 He tenido la tendencia a ver siempre los peores escenarios -----
 He tenido la tendencia a pensar que todo saldrá bien -----
- 79 La gente ha confiado en mí porque tengo la capacidad de protegerla y porque soy una persona segura de sí misma -----
 La gente ha confiado en mí porque soy una persona justa que hace lo correcto -----



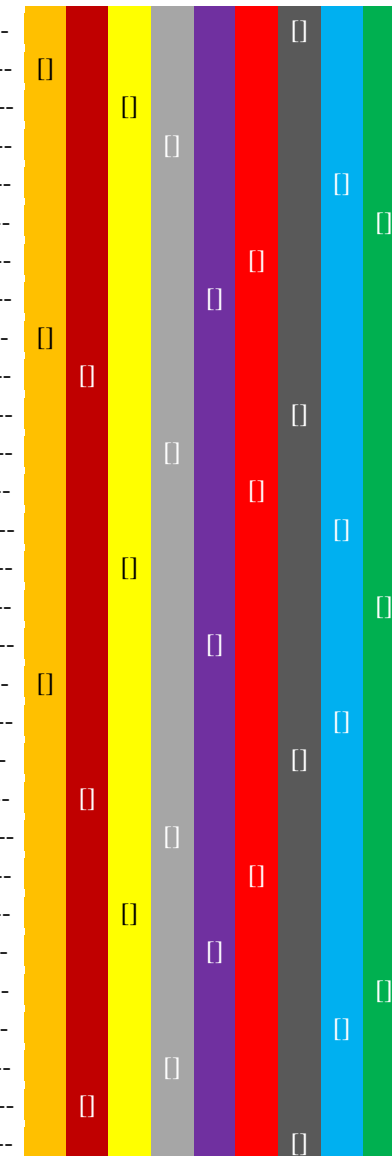
- 80 Con frecuencia he estado tan involucrado en mis propios proyectos que me he aislado de la gente -----
 Con frecuencia he estado tan involucrado con las demás personas que he descuidado mis propios proyectos -----
- 81 Cuando conozco a alguien por primera vez, a menudo me he comportado en forma ecuánime y reservada -----
 Cuando conozco a alguien por primera vez, a menudo he sido conversador y divertido -----
- 82 En general, he tendido a ser pesimista -----
 En general, he tendido a ser optimista -----
- 83 He preferido habitar en mi propio pequeño mundo -----
 He preferido que el mundo sepa que estoy aquí -----
- 84 A menudo me han perturbado los nervios, la inseguridad y las dudas -----
 A menudo me han perturbado la ira, el perfeccionismo y la impaciencia -----
- 85 Me doy cuenta que continuamente he sido demasiado personal e íntimo -----
 Me doy cuenta que continuamente he sido demasiado sereno y distante -----
- 86 He perdido oportunidades por dejarlas pasar -----
 He perdido oportunidades por perseguir demasiadas posibilidades a la vez -----
- 87 He tendido a tomarme demasiado tiempo antes de actuar -----
 He tendido a actuar con rapidez -----
- 88 Con frecuencia me ha costado trabajo tomar decisiones -----
 Rara vez me ha costado trabajo tomar decisiones -----
- 89 He tendido a ser un poco entrometido con las personas -----
 He tendido a no imponerme lo suficiente a las demás personas -----
- 90 Típicamente, no he tenido grandes cambios en mis estados de ánimo -----
 Típicamente, he tenido grandes cambios en mis estados de ánimo -----
- 91 Cuando no he estado seguro de lo que debo hacer, con frecuencia les he pedido consejo a los demás -----
 Cuando no he estado seguro de lo que debo hacer, he buscado diferentes alternativas para ver cuál me funciona mejor -----
- 92 Me ha preocupado que los demás no me incluyan en sus actividades -----
 Me ha preocupado que las actividades de los demás me distraigan de lo que tengo que hacer -----
- 93 Típicamente cuando me he enojado, he tendido a pelear con la gente -----
 Típicamente cuando me he enojado, he tendido a distanciarme -----
- 94 He tendido a tener problemas para quedarme dormido -----
 He tendido a quedarme dormido fácilmente -----



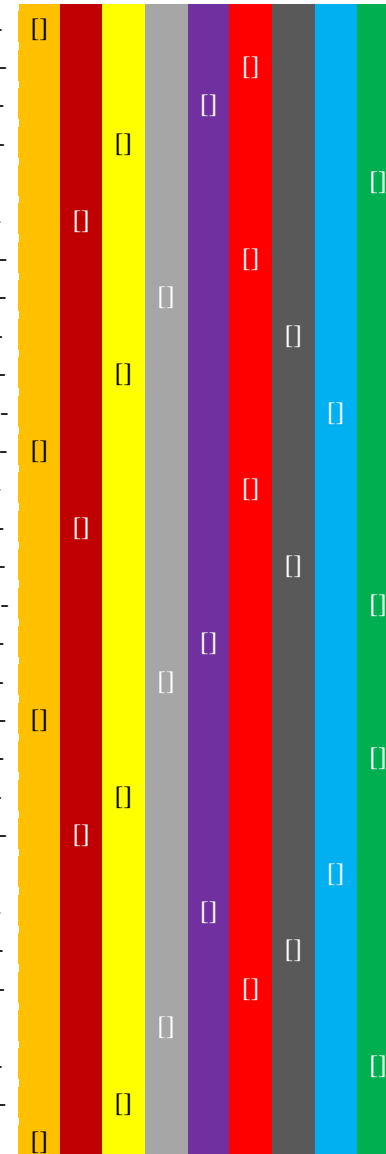
- 95 Por lo general, he intentado entender la manera de acercarme a los demás -----
 Por lo general, he intentado entender lo que los demás quieren de mí -----
- 96 Comúnmente, he sido mesurado, directo y franco -----
 Comúnmente, he sido inquieto, parlanchín e ingenioso -----
- 97 A menudo me he callado cuando he visto que alguien comete un error -----
 A menudo les he ayudado a los demás a ver cuando están cometiendo un error -----
- 98 Durante la mayor parte de mi vida, he sido una persona tempestuosa con sentimientos volátiles -----
 Durante la mayor parte de mi vida, he sido una persona estable con sentimientos profundos y arraigados -----
- 99 Cuando alguien me ha disgustado, por lo general he intentado ser cordial a pesar de mis sentimientos -----
 Cuando alguien me ha disgustado, por lo general se lo he demostrado de alguna manera -----
- 100 Gran parte de las dificultades que he tenido con la gente se deben a mi susceptibilidad y a que me tomo las cosas demasiado personales ---
 Gran parte de las dificultades que he tenido con la gente se deben a mi falta de interés por las convenciones sociales -----
- 101 Mi estrategia ha sido lanzarme al rescate de las personas -----
 Mi estrategia ha sido enseñarle a los demás a ayudarse a sí mismos -----
- 102 En general, he disfrutado el hecho de ser desapegado y de retar a la vida -----
 En general, no he disfrutado mucho perder el control de mí mismo -----
- 103 Me he preocupado demasiado por hacer las cosas mejor que los demás -----
 Me he preocupado demasiado por hacer las cosas bien para los demás -----
- 104 Mis pensamientos, por lo general, han sido especulativos; involucran mi imaginación y mi curiosidad -----
 Mis pensamientos, por lo general, han sido prácticos; sólo he tratado que las cosas sigan su rumbo -----
- 105 Una de mis cualidades ha sido mi habilidad para hacerme cargo de las situaciones -----
 Una de mis cualidades ha sido mi habilidad para describir estados internos -----
- 106 He insistido en hacer las cosas de manera correcta aunque otras personas se incomoden por esta causa -----
 No me ha gustado sentirme presionado y por eso tampoco presiono a los demás -----
- 107 A menudo me he sentido orgulloso de lo importante que soy en la vida de otras personas -----
 A menudo me he sentido orgulloso de mi interés en experimentar cosas nuevas -----
- 108 He notado que a menudo los demás me perciben como una persona bien presentada, incluso admirable -----
 He notado que a menudo los demás me perciben como una persona poco común, incluso extraña -----
- 109 La mayoría de las veces he hecho lo que tengo que hacer -----
 La mayoría de las veces he hecho lo que quiero hacer -----



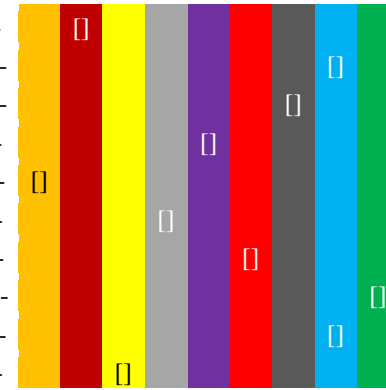
- 110 Con frecuencia he disfrutado trabajar bajo presión, incluso enfrentarme a situaciones difíciles -----
 Con frecuencia me ha disgustado trabajar bajo presión incluso enfrentarme a situaciones difíciles -----
- 111 Me he sentido orgulloso de mi capacidad para ser flexible ya que las cosas cambian en la vida -----
 Me he sentido orgulloso de mi capacidad para adoptar una actitud sólida; me he mantenido firme a mis creencias -----
- 112 Me he inclinado hacia un estilo de vida moderado y austero -----
 Me he inclinado hacia un estilo de vida lleno de excesos y extravagancias -----
- 113 Mi salud y bienestar personal se han deteriorado debido a mi intenso deseo por ayudar a los demás -----
 Mis relaciones se han deteriorado debido a mi intenso deseo de satisfacer mis necesidades personales -----
- 114 En general, he sido demasiado abierto e ingenuo -----
 En general, he sido demasiado cauteloso y precavido -----
- 115 En ocasiones he alejado a las personas por ser demasiado agresivo -----
 En ocasiones he alejado a las personas por ser demasiado rígido -----
- 116 Servir y atender a las necesidades de los demás ha sido una gran prioridad en mi vida -----
 Encontrar maneras alternativas de ver y hacer las cosas ha sido una gran prioridad en mi vida -----
- 117 He sido persistente y tenaz para alcanzar mis metas -----
 He preferido explorar diferentes opciones y ver a dónde me llevan -----
- 118 Frecuentemente me he sentido atraído hacia situaciones que provocan emociones intensas y profundas -----
 Frecuentemente me he sentido atraído hacia situaciones que me hacen sentir calmado y en paz -----
- 119 Mis propios intereses han sido más importantes para mí que los resultados prácticos -----
 He sido práctico y he esperado que mi trabajo produzca resultados concretos -----
- 120 He sentido una profunda necesidad de pertenencia -----
 He sentido una profunda necesidad de sentirme en equilibrio -----
- 121 En el pasado, probablemente he insistido en mantener demasiada cercanía en mis relaciones -----
 En el pasado, probablemente me he mantenido demasiado lejano de mis relaciones -----
- 122 He tenido la tendencia a mantenerme pensando en las cosas del pasado -----
 He tenido la tendencia a anticipar las cosas que voy a hacer -----
- 123 He tendido a ver a los demás como personas intrusas y demandantes -----
 He tendido a ver a los demás como personas desorganizadas e irresponsables -----
- 124 En general, no he tenido mucha confianza en mí mismo -----
 En general, sólo he confiado en mí mismo -----



- 125 Probablemente he sido demasiado pasivo y apático -----
 Probablemente he sido demasiado controlador y manipulador -----
- 126 Con frecuencia he tenido que detenerme debido a mi indecisión -----
 Muy pocas veces he permitido que las dudas personales se interpongan en mi camino -----
- 127 Si tengo que decidir entre algo nuevo y algo conocido, por lo general he escogido algo nuevo -----
 Por lo general, siempre he escogido algo que sé que me gusta, ¿para qué desilusionarme con algo que tal vez no me guste? -----
- 128 He dado mucho contacto físico a los demás para tranquilizarlos y demostrarles lo que siento por ellos -----
 En general, he sentido que el amor verdadero no depende del contacto físico -----
- 129 Al enfrentarme a los demás, por lo general he sido demasiado brusco y directo -----
 Al enfrentarme a los demás por lo general me he salido demasiado por la tangente -----
- 130 Me han atraído los temas que otras personas encontrarían molestos, incluso atemorizantes -----
 Prefiero no perder mi tiempo con temas molestos y atemorizantes -----
- 131 Me he metido en problemas con las personas por invadir y entrometerme en su territorio -----
 Me he metido en problemas con las personas por ser demasiado evasivo y poco comunicativo -----
- 132 Me he preocupado por no tener los recursos para cumplir las responsabilidades con las cuales me he comprometido -----
 Me he preocupado por no tener la autodisciplina necesaria para enfocarme en lo que realmente me va a satisfacer -----
- 133 En general, he sido una persona individualista y muy intuitiva -----
 En general, he sido una persona responsable y muy organizada -----
- 134 Superar la inercia ha sido uno de mis problemas principales -----
 Ser incapaz de desacelerar mi ritmo ha sido uno de mis problemas principales -----
- 135 Cuando me he sentido inseguro, he reaccionado con arrogancia y soberbia -----
 Cuando me he sentido inseguro, he reaccionado con actitudes defensivas y argumentativas -----
- 136 En general, he sido de mente abierta y he estado dispuesto a experimentar cosas nuevas -----
 En general, he sido transparente y dispuesto a compartir mis sentimientos con los demás -----
- 137 Me he mostrado ante los demás, más fuerte de lo que realmente soy -----
 Me he mostrado ante los demás, más cariñoso de lo que realmente soy -----
- 138 Por lo general, he seguido la voz de mi conciencia y mi razón -----
 Por lo general, he seguido mis sentimientos y mis impulsos -----
- 139 La adversidad sería me ha hecho tener resistencia y determinación -----
 La adversidad sería me ha hecho sentir abatido y resignado -----



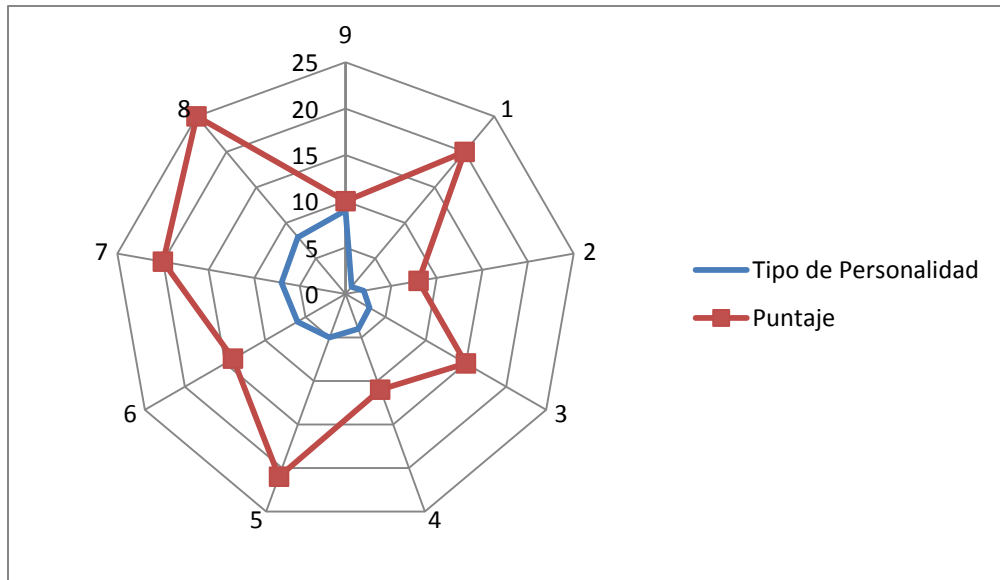
- 140 Generalmente me he asegurado de tener algún tipo de "red de seguridad" donde pueda respaldarme -----
 Generalmente he escogido vivir con ciertos riesgos y depender de los demás lo menos posible -----
- 141 He tenido que ser fuerte para los demás; por lo tanto, no he tenido tiempo de lidiar con mis sentimientos y mis temores -----
 Ha sido difícil lidiar con mis sentimientos y mis temores; por lo tanto, ha sido duro para mí ser fuerte para los demás -----
- 142 Con frecuencia me he preguntado por qué la gente pone atención en lo negativo cuando la vida es tan maravillosa -----
 Con frecuencia me he preguntado por qué la gente es tan feliz cuando tantas cosas en la vida son un desastre -----
- 143 He tratado de que la gente no me vea como una persona egoísta -----
 He tratado de que la gente no me vea como una persona aburrida -----
- 144 He evitado la intimidad cuando temo agobiarme debido a las necesidades y exigencias de las personas -----
 He evitado la intimidad cuando temo no poder satisfacer las expectativas que tengan las personas de mí -----



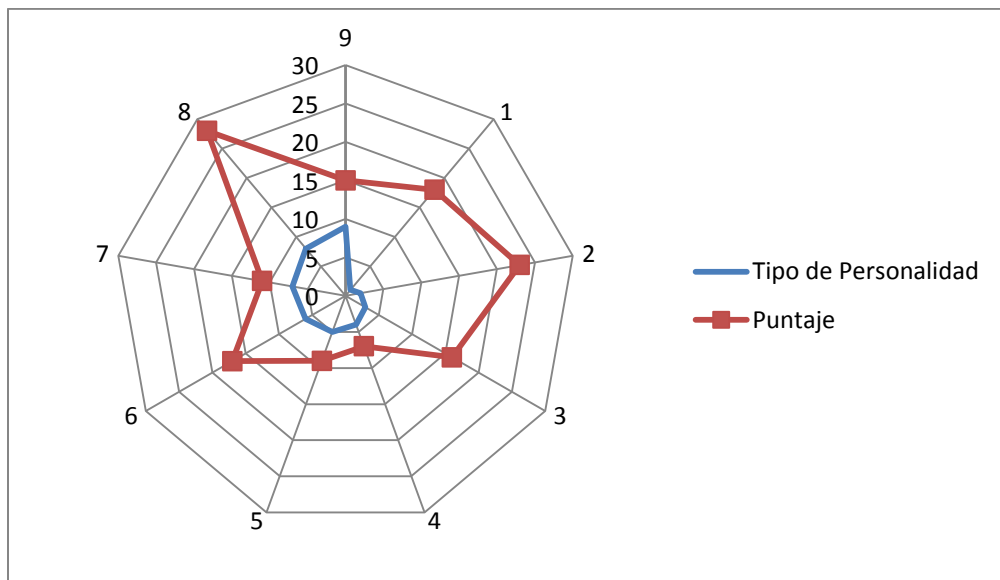
ANEXO 8

Tipos de personalidad de cada encuestado

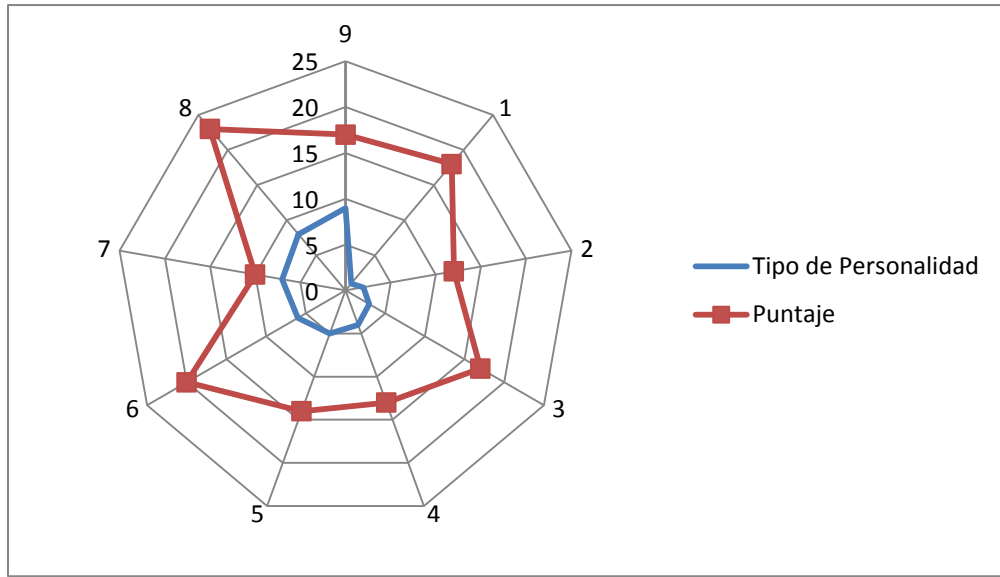
Individuo 1 H Tipo de Personalidad 8



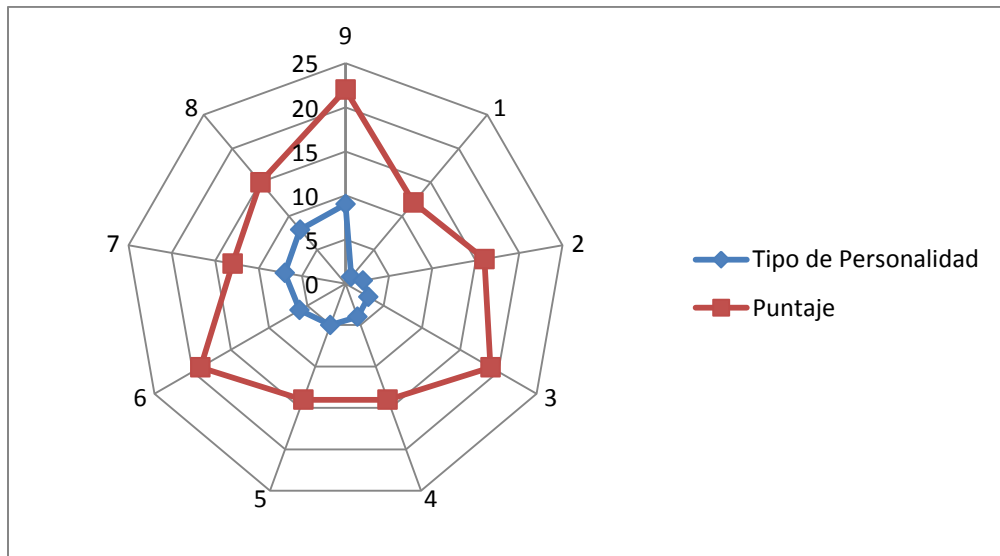
Individuo 2 M Tipo de Personalidad 8



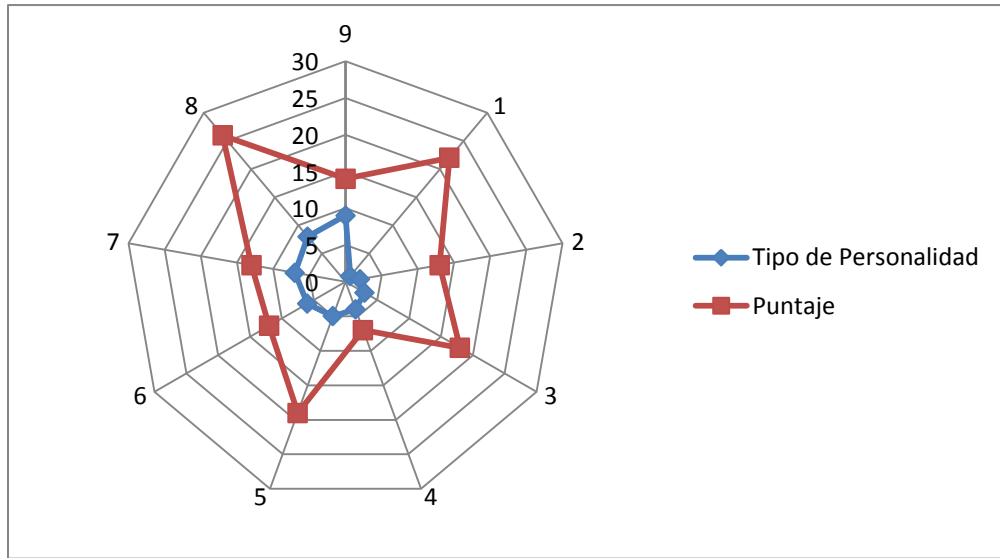
Individuo 3 M Tipo de Personalidad 8



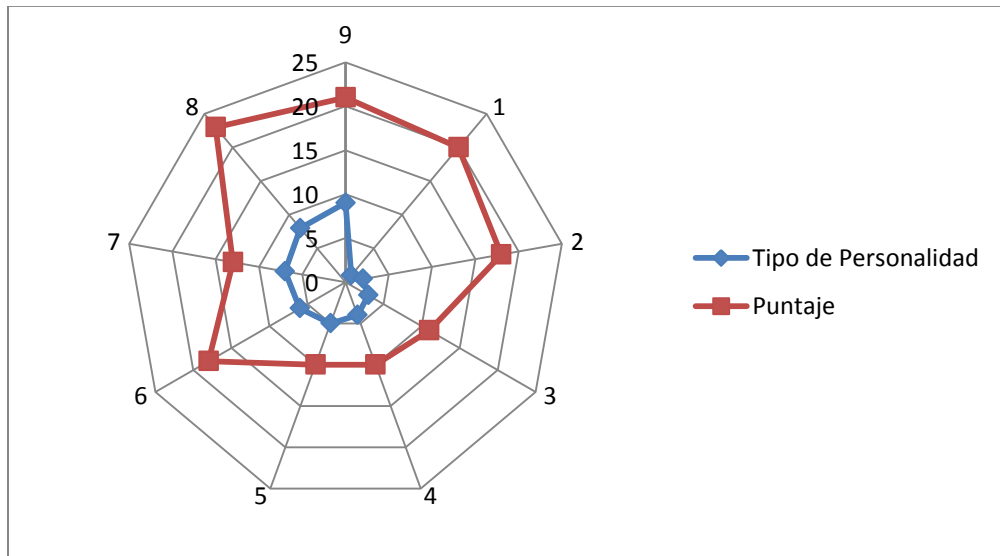
Individuo 4 M Tipo de Personalidad 9



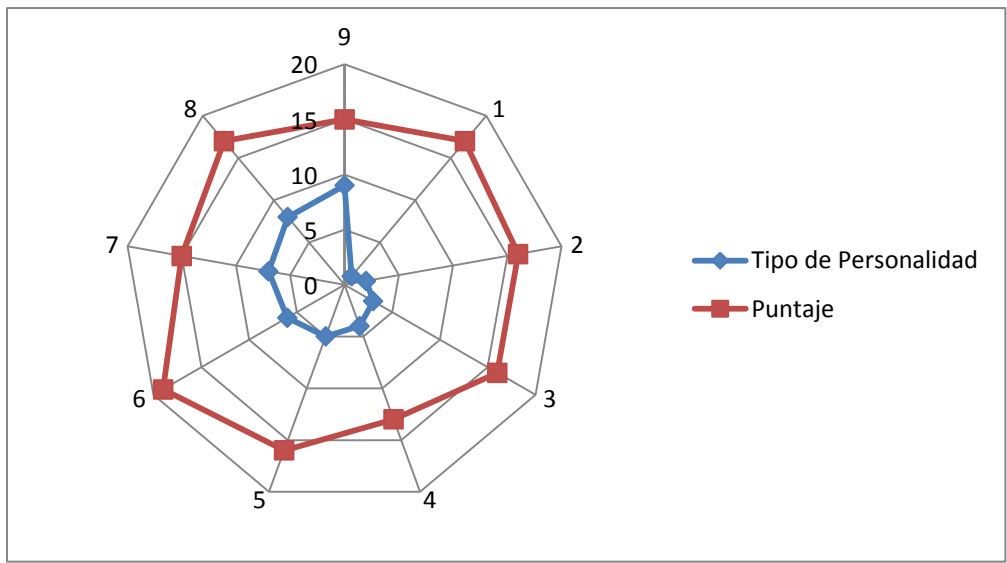
Individuo 5 M Tipo de Personalidad 8



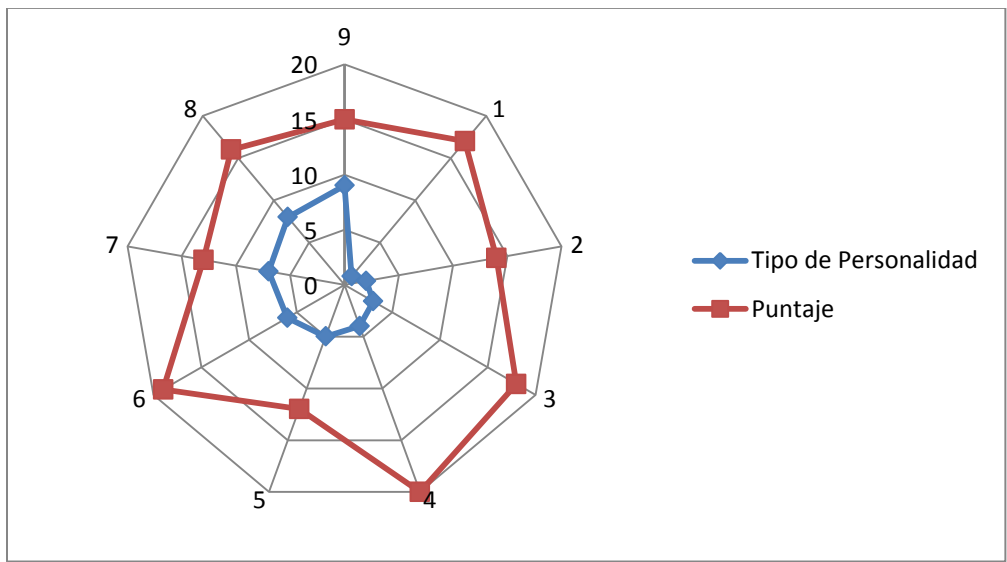
Individuo 6 M Tipo de Personalidad 8



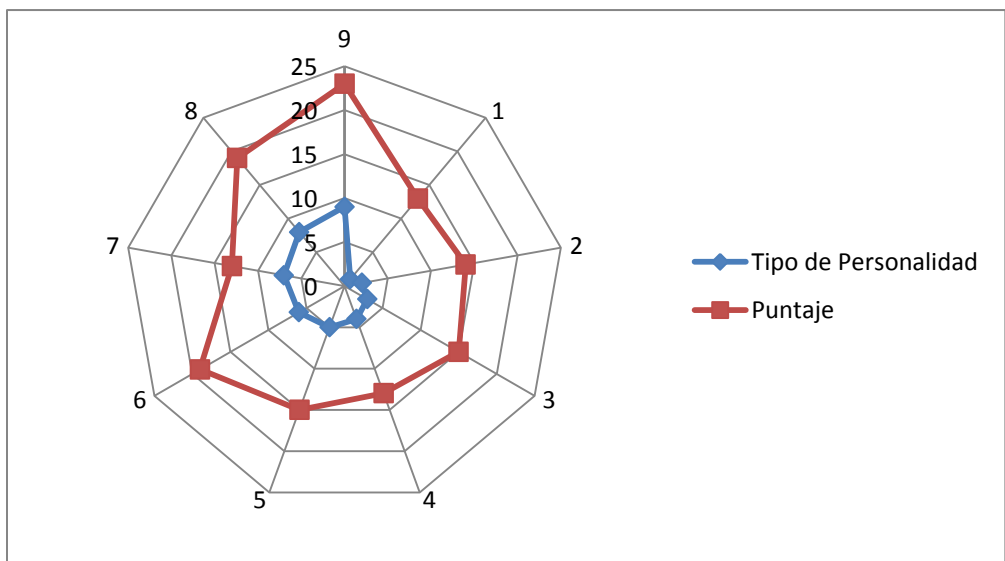
Individuo 7 H Tipo de Personalidad 6



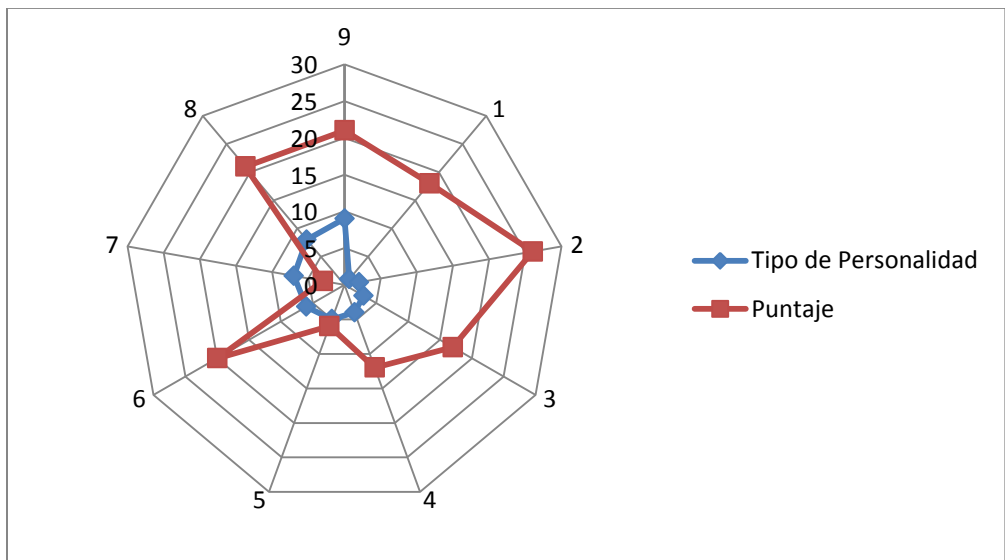
Individuo 8 M Tipo de Personalidad 4



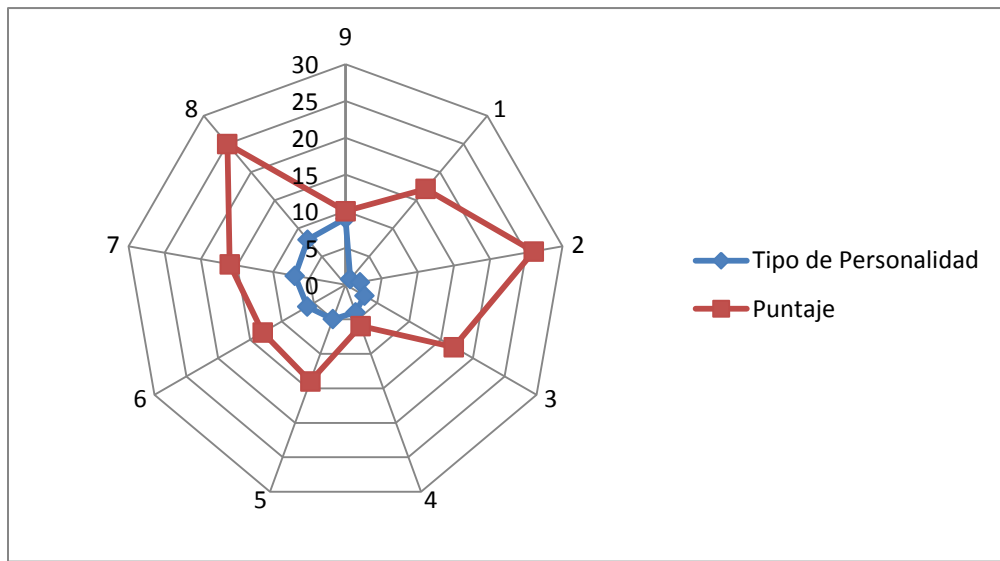
Individuo 9 H Tipo de Personalidad 9



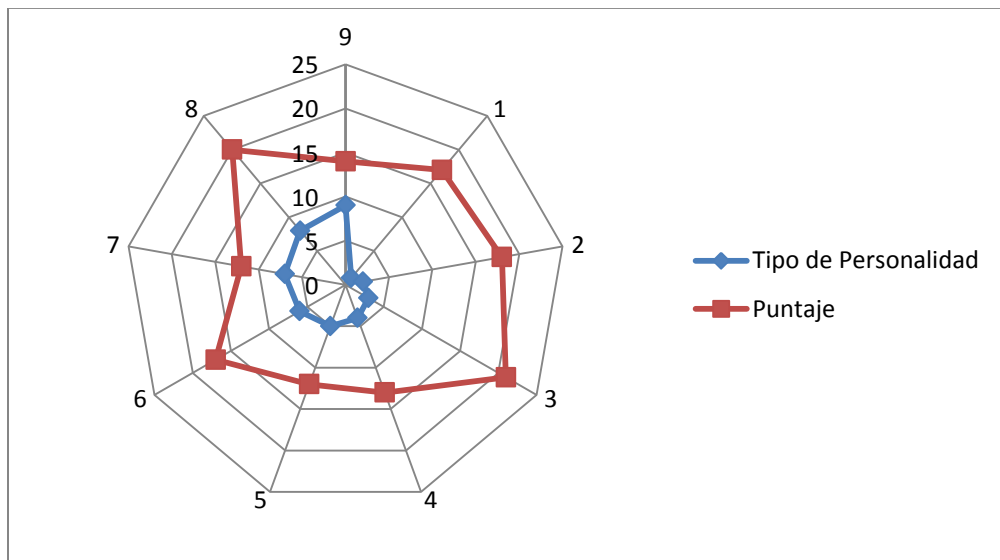
Individuo 10 M Tipo de Personalidad 2



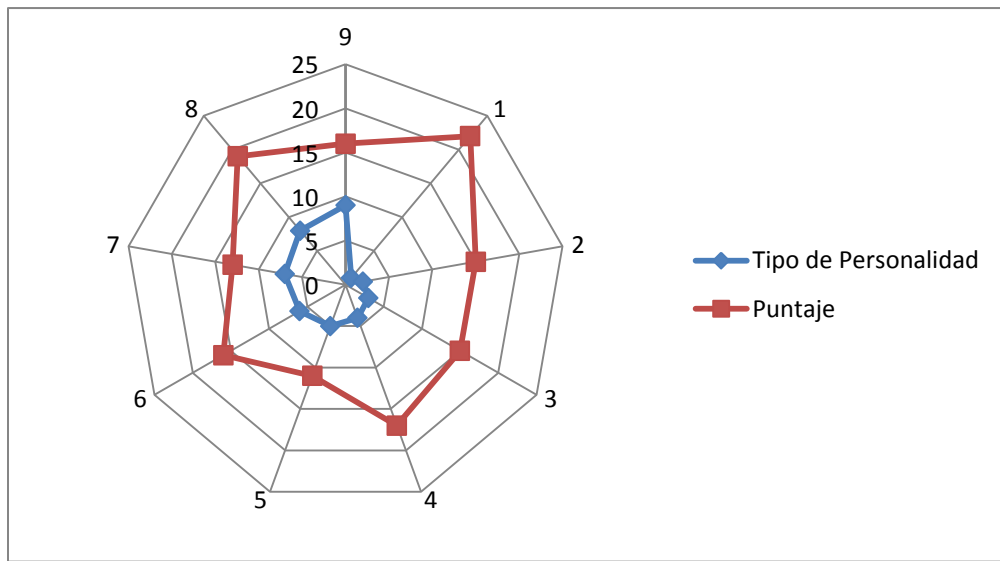
Individuo 11 H Tipo de Personalidad 2



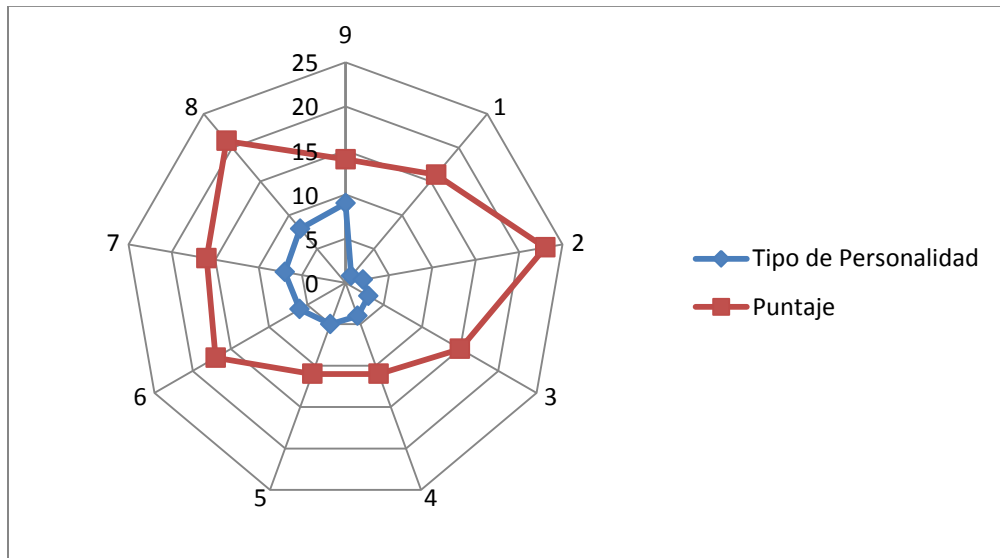
Individuo 12 H Tipo de Personalidad 3



Individuo 13 M Tipo de Personalidad 1



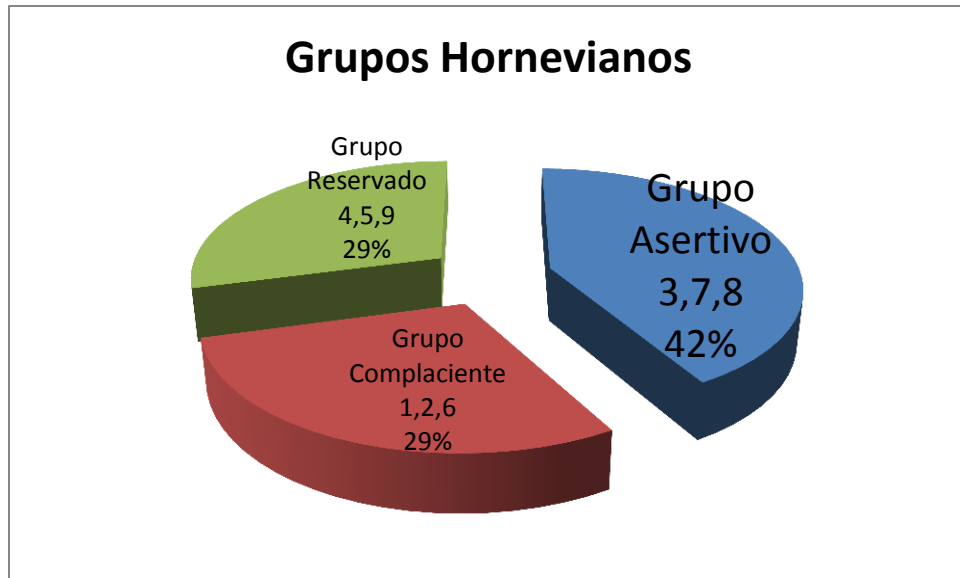
Individuo 14 H Tipo de Personalidad 2



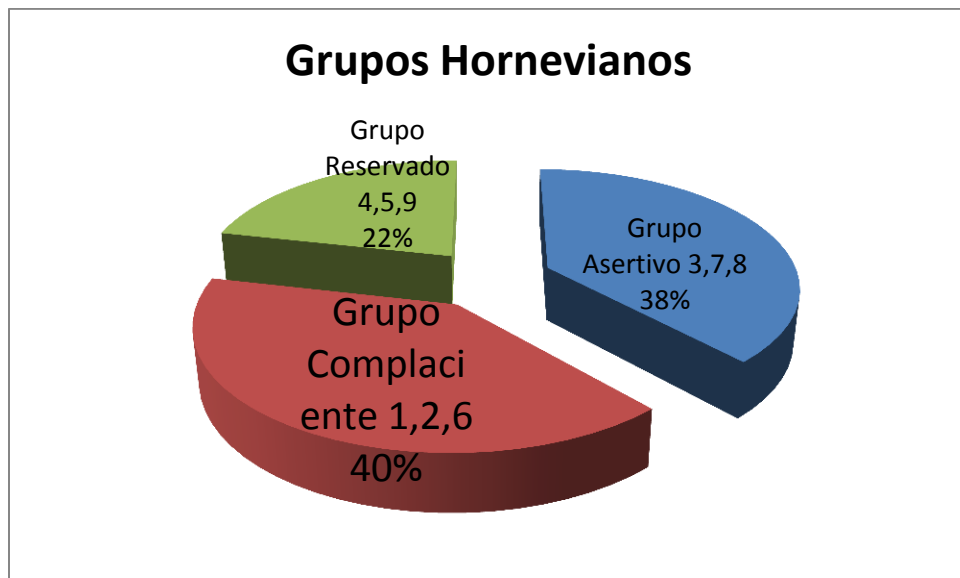
ANEXO 9

Grupo Horneviano de cada encuestado

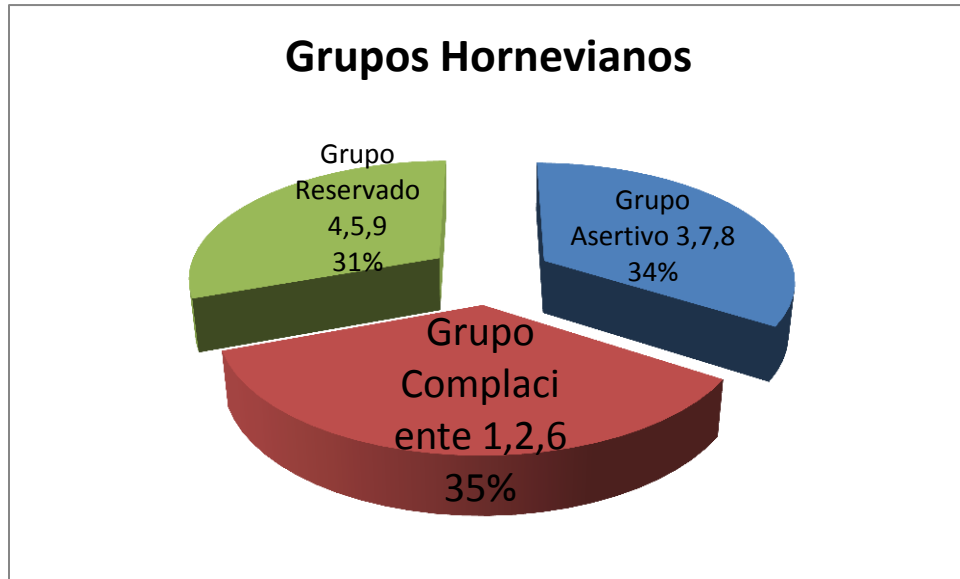
Individuo 1 H Tipo de Personalidad 8



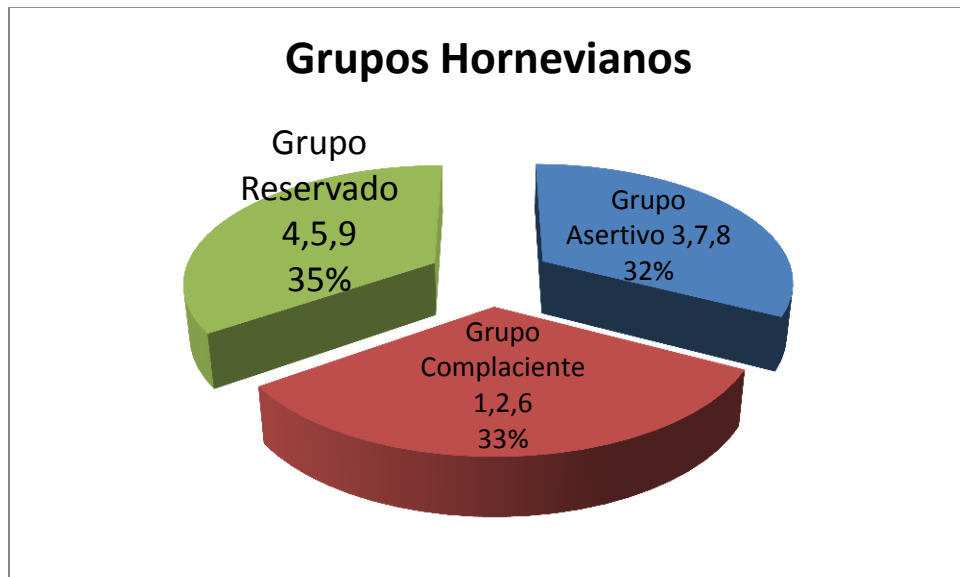
Individuo 2 M Tipo de Personalidad 8



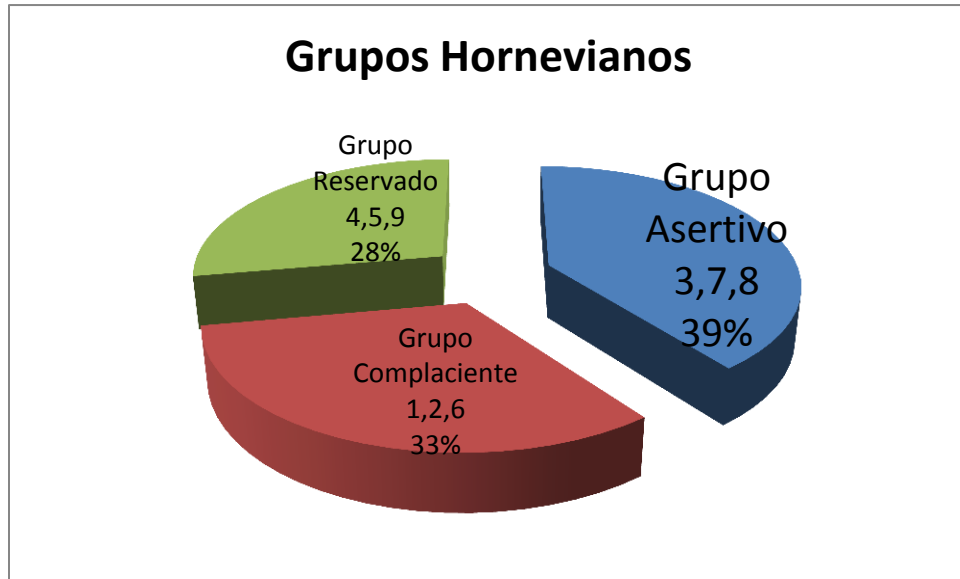
Individuo 3 M Tipo de Personalidad 8



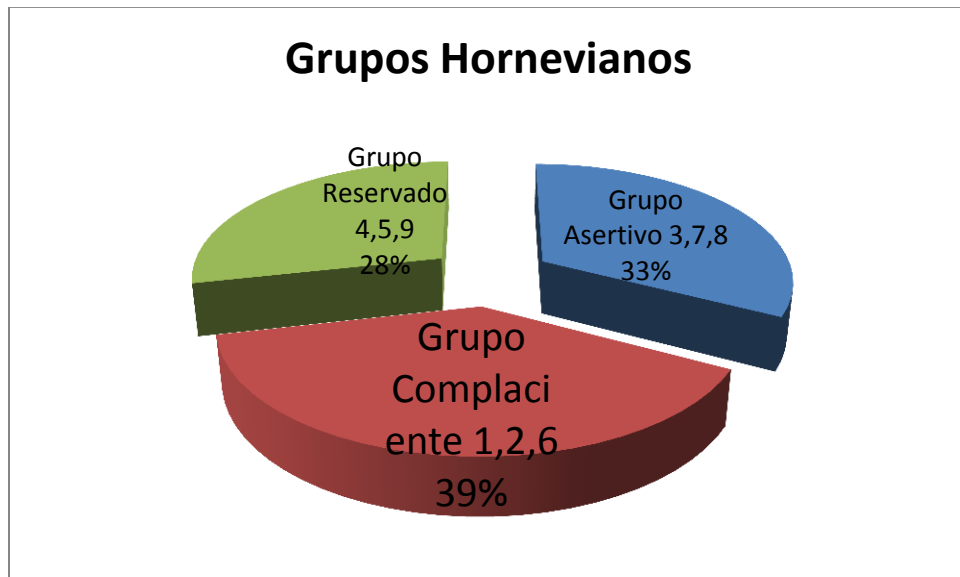
Individuo 4 M Tipo de Personalidad 9



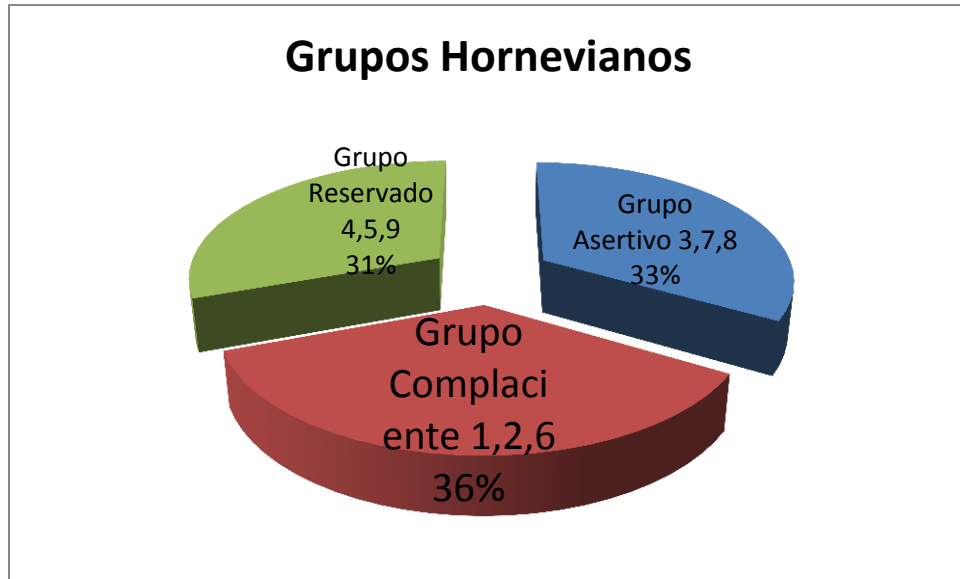
Individuo 5 M Tipo de Personalidad 8



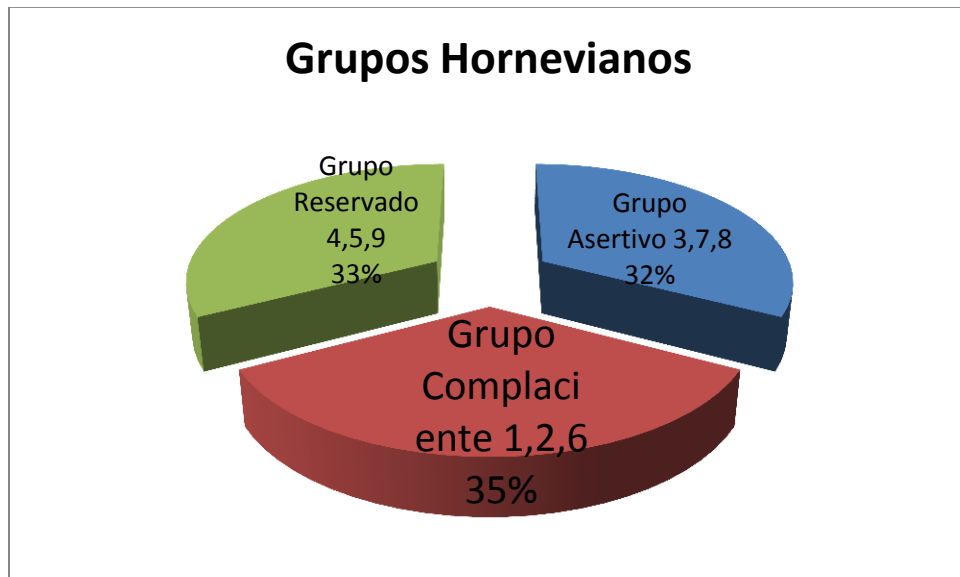
Individuo 6 M Tipo de Personalidad 8



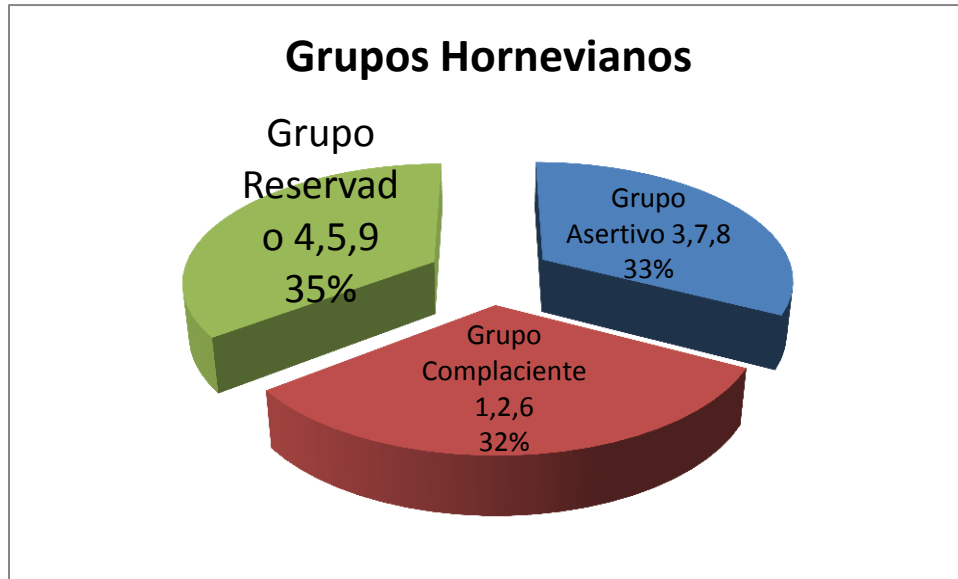
Individuo 7 H Tipo de Personalidad 6



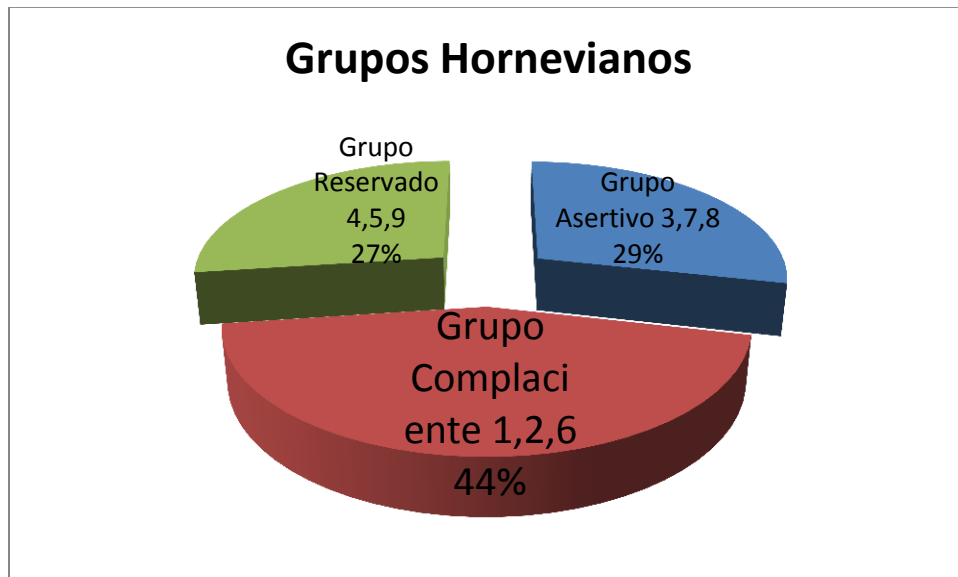
Individuo 8 M Tipo de Personalidad 4



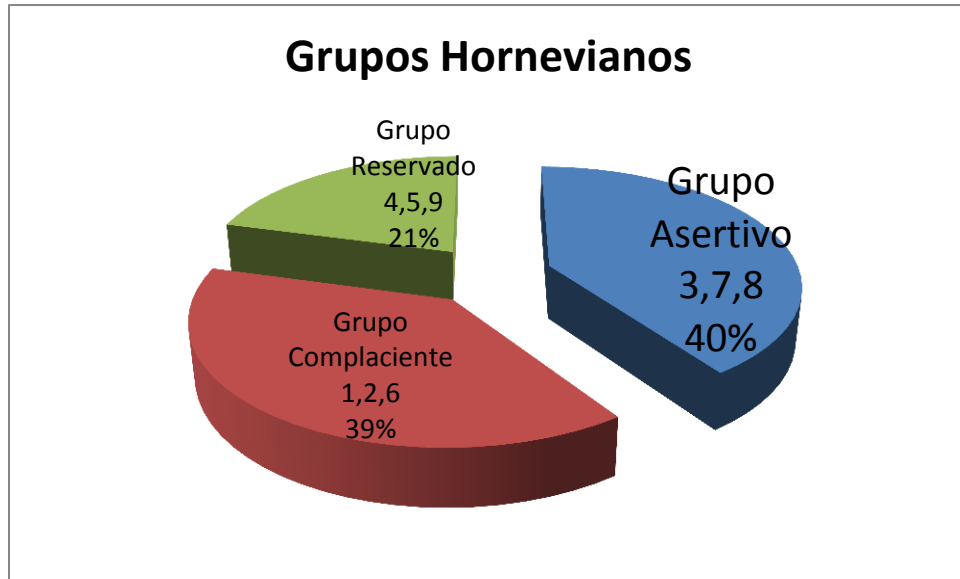
Individuo 9 H Tipo de Personalidad 9



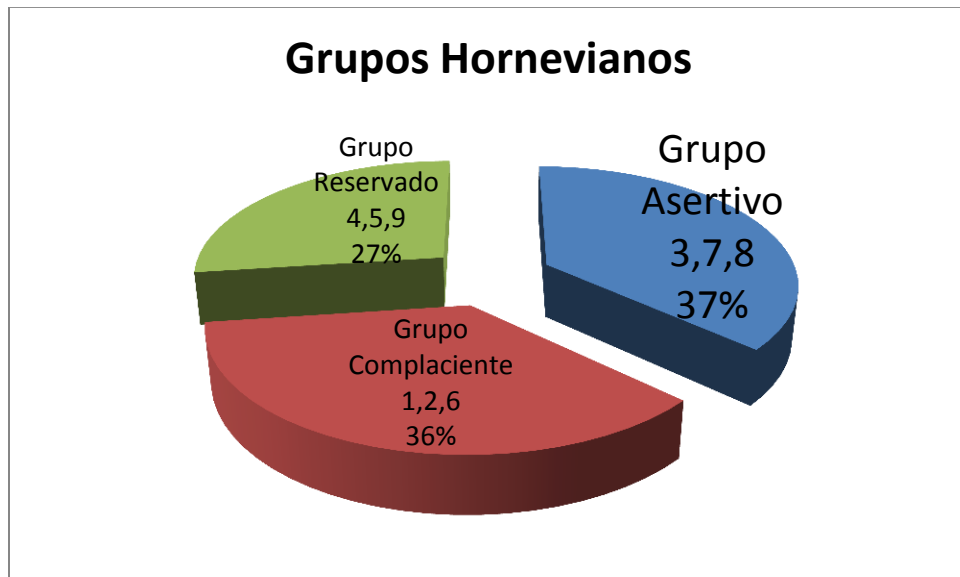
Individuo 10 M Tipo de Personalidad 2



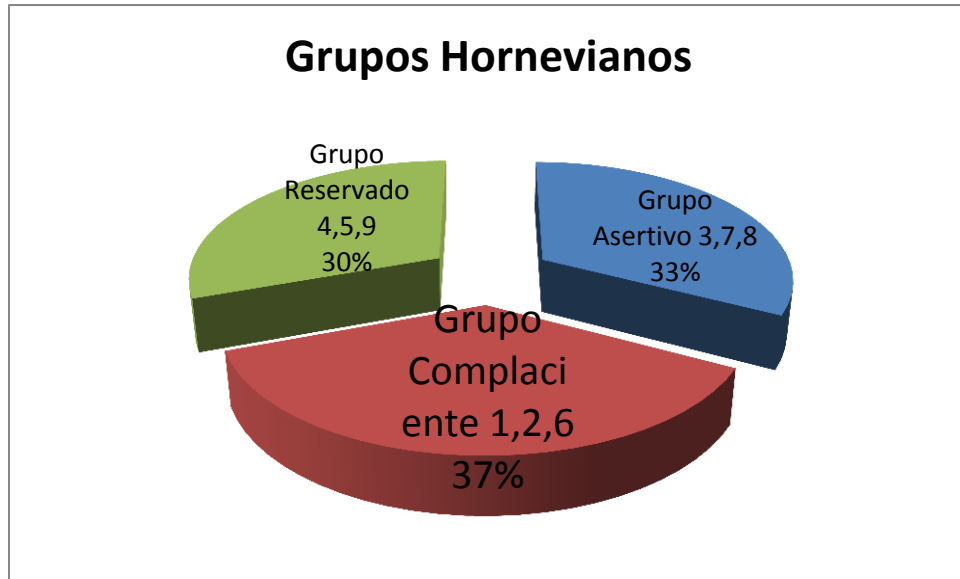
Individuo 11 H Tipo de Personalidad 2



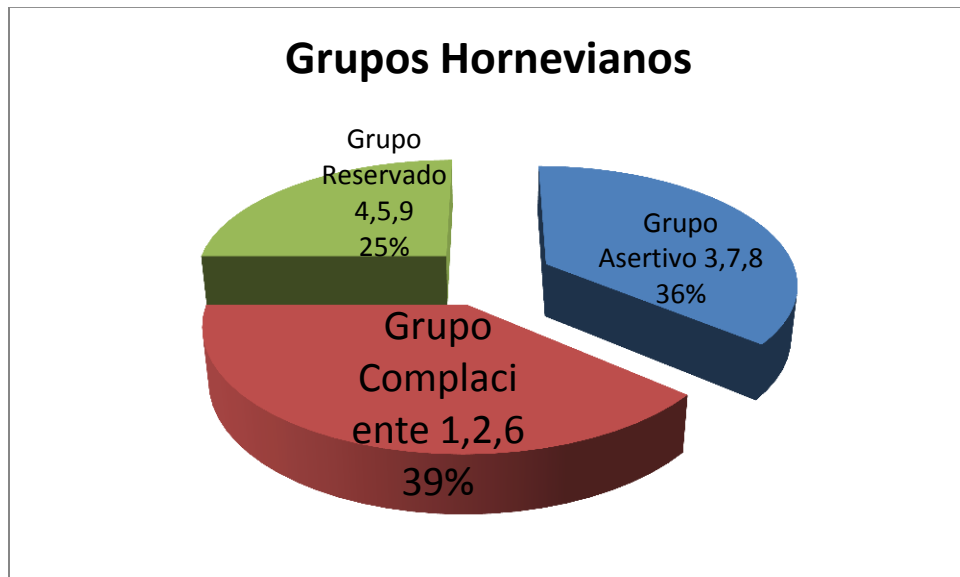
Individuo 12 H Tipo de Personalidad 3



Individuo 13 M Tipo de Personalidad 1



Individuo 14 H Tipo de Personalidad 2



ANEXO 10

Carta dirigida al Instituto del Eneagrama para solicitar permiso y poder utilizar los símbolos en el presente estudio de caso

Ensenada, Baja California, Mexico, January 29, 2013

To The Enneagram Institute

To whom concern

First, I want to say hi, and I really congratulate The Enneagram Institute because a lot of benefits bring to the human world about Its creation.

I'm a student of a Master Degree of Universidad Autonoma de Baja California, in Ensenada, Baja California, Mexico.

Well, I write this down, because as a professional I'm a Psychology and I'm getting my Master Degree in Administration. So, my research talks about the relation of two variables, The relation between Enneagram and high performance teams in aduanal's agency. So I know a lot of the Enneagram because I study it and work a lot by myself and others in Catholic Church, because I used to be a Piarist Father, but I left that special kind of life. I work with special kids as a therapist in Neuropsychological Rehabilitation. So when I started my Master Degree in Administration I decided to apply the Enneagram, and I found that it was validated scientifically with a PHD degree. That information was found in The Enneagram Institute.

So with all these above, I need your help, that's why I'm sending this email, what I need to get permission from The Enneagram Institute to use and mention in my thesis some symbols about the Enneagram.

The symbols that I mention in my thesis are:

The Enneagram with Type Numbers

The Enneagram with Riso-Hudson Type Names (Spanish of course)

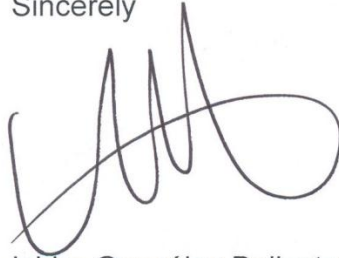
The Riso-Hudson Triads of The Enneagram

I add the link where I found the information.

http://www.enneagraminstitute.com/members/free_symbols.asp#SymbolOnly

I'm glad to send this email, and I hope to send me an answer to my request. I want to thank you for your time. If there's some information that you need let me know. Thanks again.

Sincerely

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke that ends in a large, rounded flourish.

Isidro González Ballesteros

ANEXO 11

Permiso de la utilización de los símbolos del Eneagrama

Free Enneagram Symbol Downloads

Symbols to download and use with permissions granted

The Enneagram Institute has produced several popular hard-to-reproduce graphics for inclusion in your own teaching materials free of charge.

http://www.enneagraminstitute.com/members/free_symbols.asp#.UQnxHh2-2ul

ANEXO 12

Carta respuesta y permiso concedido por parte del Instituto del Eneagrama para utilizar los símbolos en el presente caso de estudio

January 31, 2013

Hello Isidro,

Thanks for being in touch with us! It's wonderful to hear that you are finding the Enneagram to be so helpful in your work!

I think you need to consider a few factors when you look at high performance:

- Type does make a difference—certain types are more go-getters than others.
- AND Level of Development/Health is also important. The healthier a type, the higher performance they will be...Read more: <http://www.enneagraminstitute.com/DevelopmentLevels.asp>

It is fine to use any of the symbols found here: http://www.enneagraminstitute.com/members/free_symbols.asp. Please use them with this attribution:

Copyright [current year] The Enneagram Institute All Rights Reserved. Used with Permission.

Best of luck and let us know if you have questions!

Cheers, Katy

Katy Taylor

Director of Special Projects

The Enneagram Institute

3355 US Hwy 209

Stone Ridge, NY 12484

(845) 687-9878

Fax: (845) 687-7486

toll-free (888) 366-3247

www.EnneagramInstitute.com

www.eneagrama.com

www.EnneagramInstitute.com/nl

FB: <http://www.facebook.com/EnneagramInstitute>

FB: <http://www.facebook.com/katy.enneagram.institute>

Please note: Normal office hours for the Enneagram Institute are Monday - Thursday, 9 a.m. - 4 p.m. ET.