

Gráfica de Barras
Valores individuales y organizacionales
Basado en el promedio de todas las evaluaciones sobre: *ACT

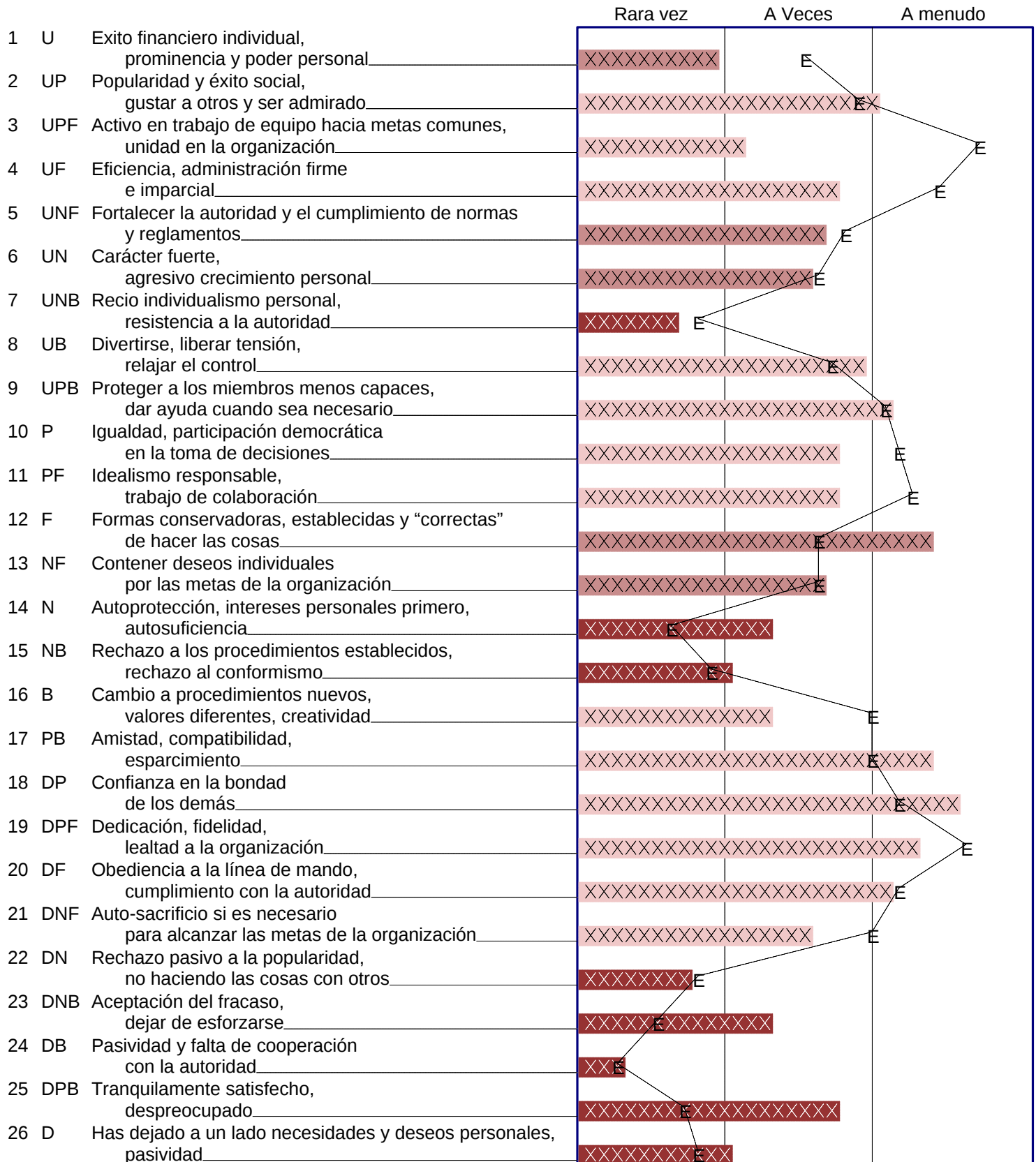
Reporte elaborado para: Pat Sample
Desarrollo de liderazgo—Desarrollo del equipo
Presentado por SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

A esta gráfica de barras se adjunta un *Resumen* y el *Reporte Bales*. El *Reporte Bales* es un amplio análisis que compara los resultados de esta gráfica de barras con las normas de la investigación sobre la efectividad personal y del grupo.

Reporte elaborado para: Pat Sample

Tipo: PF Ubicación Final: 0.1U 5.2P 2.9F
Evaluaciones: 12

X's = Promedio de las evaluaciones sobre cada punto
E = Norma óptima del trabajo efectivo en equipo



Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite *actualmente* esta persona con su comportamiento?**

Resumen de Gráfica de Barras sobre: *ACT

Este resumen compara los resultados de esta gráfica de barras con las normas de la investigación sobre la efectividad personal y del grupo. El resumen está basado en la literatura científica y en la propia investigación del Profesor Robert F. Bales acerca de grupos en una gran variedad de organizaciones en los sectores público y privado comprendiendo un período de más de cuarenta años.

Items de la gráfica de barras

La longitud de las barras de x's de su gráfica de barras muestra la frecuencia de las evaluaciones, en promedio, sobre cada uno de los 26 puntos. Estos valores y los comportamientos asociados son importantes para determinar su efectividad como un miembro de su grupo.

Comparación de su descripción con lo *óptimo* para un efectivo equipo de trabajo

Item		cerca	sobre	bajo
------	--	-------	-------	------

Valores que contribuyen al trabajo en equipo efectivo

2	UP	Popularidad y éxito social, gustar a otros y ser admirado	X	
3	UPF	Activo en trabajo de equipo hacia metas comunes, unidad en la organización		X
4	UF	Eficiencia, administración firme e imparcial		X
8	UB	Divertirse, liberar tensión, relajar el control	X	
9	UPB	Proteger a los miembros menos capaces, dar ayuda cuando sea necesario	X	
10	P	Igualdad, participación democrática en la toma de decisiones		X
11	PF	Idealismo responsable, trabajo de colaboración		X
16	B	Cambio a procedimientos nuevos, valores diferentes, creatividad		X
17	PB	Amistad, compatibilidad, esparcimiento	X	
18	DP	Confianza en la bondad de los demás	X	
19	DPF	Dedicación, fidelidad, lealtad a la organización	X	
20	DF	Obediencia a la línea de mando, cumplimiento con la autoridad	X	
21	DNF	Auto-sacrificio si es necesario para alcanzar las metas de la organización		X

Valores que algunas veces son necesarios aunque peligrosos

1	U	Exito financiero individual, prominencia y poder personal			X
5	UNF	Fortalecer la autoridad y el cumplimiento de normas y reglamentos	X		
6	UN	Carácter fuerte, agresivo crecimiento personal	X		
12	F	Formas conservadoras, establecidas y "correctas" de hacer las cosas		X	
13	NF	Contener deseos individuales por las metas de la organización	X		

Valores que casi siempre interfieren con el trabajo en equipo

7	UNB	Recio individualismo personal, resistencia a la autoridad	X		
14	N	Autoprotección, intereses personales primero, autosuficiencia			X
15	NB	Rechazo a los procedimientos establecidos, rechazo al conformismo	X		
22	DN	Rechazo pasivo a la popularidad, no haciendo las cosas con otros	X		
23	DNB	Aceptación del fracaso, dejar de esforzarse			X
24	DB	Pasividad y falta de cooperación con la autoridad	X		
25	DPB	Tranquilamente satisfecho, despreocupado			X
26	D	Has dejado a un lado necesidades y deseos personales, pasividad	X		

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite *actualmente* esta persona con su comportamiento?**

El Reporte Bales de Gráfica de Barras sobre: *ACT

Al leer el Reporte de Bales, piense que intenta ayudarle a comprender cómo los demás perciben su conducta, y a considerar las formas en las que usted puede mejorar su efectividad y la de su equipo. El trabajo en equipo no sustituirá al conocimiento de cómo realizar el trabajo, pero la realización de un trabajo en equipo pobre, sin embargo, generalmente puede impedir el resultado final de una tarea. Y también puede evitar que los colaboradores ganen satisfacción como miembros del equipo.

Valores que contribuyen al trabajo en equipo efectivo

La longitud de las barras de x's de su gráfica de barras muestra la frecuencia de las evaluaciones, en promedio, sobre cada de los valores muestra en su comportamiento. Su gráfico de barras puede indicar que es percibido mostrando algunos valores en mayor o menor medida del Perfil Normativo. Para darle una mejor idea del tipo de comportamientos que pueden necesitar atención, cada valor indicado más abajo se acompaña de algunos consejos sobre qué se puede hacer sobre ellos.

El promedio de todas las evaluaciones indica que usted está *cerca* de la norma del trabajo efectivo en equipo sobre:

2 UP Popularidad y éxito social, gustar a otros y ser admirado (*cerca*)

De acuerdo a las evaluaciones de los demás integrantes de su grupo, parece que usted le da el justo nivel de énfasis a estos valores. El aprecio y la admiración son los principales reconocimientos intrínsecos que los integrantes de un grupo se pueden dar entre sí. Es importante que usted de al igual que reciba estos importantes reconocimientos. Una necesidad muy fuerte de ser admirado unida a una tendencia a expresar admiración en forma muy débil puede debilitar la solidaridad en el grupo. Cuando el intercambio es mutuo y balanceado, refuerza mucho la solidaridad del grupo. Usted ha sido evaluado en el rango óptimo, lo que probablemente indica que el intercambio es mutuo. Cuando el reconocimiento se da por la ejecución de la tarea en forma efectiva, la combinación resulta ideal para el trabajo efectivo en equipo.

8 UB Divertirse, liberar tensión, relajar el control (*cerca*)

A usted se le percibe en el rango óptimo en estos valores. Aparentemente, usted tiene la habilidad para relajarse y recuperarse de períodos de trabajo muy intenso. Esta habilidad es necesitada por todos los integrantes, probablemente sin excepciones, pero no todos la tienen. La solución realista de problemas y el trabajo inevitablemente crean tensiones interpersonales y otras emociones. Relajar estas tensiones requiere alejarse periódicamente de la tarea para permitir que el equipo recobre la perspectiva, distribuya reconocimientos interpersonales y reconstruya su solidaridad, para volver a centrar sus esfuerzos en la tarea. Probablemente usted cumple una valiosa función en su grupo al ayudarle a completar todas las fases de estos ciclos.

9 UPB Proteger a los miembros menos capaces, dar ayuda cuando sea necesario (*cerca*)

Sus valores parecen estar en el rango realista y saludable con respecto a la importancia de la ayuda mutua. Todos los grupos tienen ingresos de nuevos integrantes que necesitan ser presentados, educados y entrenados para hacerlos alcanzar la velocidad del resto de integrantes. Todas las personas tienen períodos en los que no se encuentran en su mejor momento y necesitan apoyo y ayuda especial. La intensidad del apoyo varía en función del tiempo, la situación, la persona y el grupo, pero siempre es importante darle importancia al reconocimiento de estas necesidades y a su manejo en forma realista, tal como usted parece hacerlo.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite *actualmente* esta persona con su comportamiento?**

17 PB Amistad, compatibilidad, esparcimiento (cerca)

¿Quién puede dudar que la amistad, el placer mutuo, y la recreación son buenos para la solidaridad del equipo? Usted está en el rango justo de énfasis de estos importantes valores. El problema para la mayoría de equipos es alcanzar el equilibrio correcto entre estos valores y los demás valores orientados a la tarea. Por muchas razones y muy a menudo, en grupos de negocio los valores orientados a la tarea tienden a predominar y el trabajo en equipo se ve afectado. Usted puede contribuir a la flexibilidad que el grupo requiere para permitirle moverse entre estos dos conjuntos de valores buscando el balance óptimo.

18 DP Confianza en la bondad de los demás (cerca)

No es fácil simplemente "decidir" tener confianza en los demás - en un equipo esto depende de que los otros integrantes hayan mostrado ser confiables. Sin embargo, también es cierto que algunos integrantes tienen la suerte de tener una tendencia natural a confiar calmadamente, como aparentemente es su caso. Esto es importante para contrarrestar la tendencia de algunos otros de ser generalmente desconfiados. La confianza es la piedra fundamental de la solidaridad de equipo. La contribución de usted a la confianza es importante.

19 DPF Dedicación, fidelidad, lealtad a la organización (cerca)

A usted se le percibe como un integrante que es un ejemplo de estos valores y es probable que usted apoye a que otros los tengan. Este conjunto de valores depende de la habilidad de los integrantes y en realidad del grupo en su conjunto, para "sacar lo mejor de sí mismos" y para dar su esfuerzo a un grupo que es más grande y más etéreo en su definición que ellos mismos. Los reconocimientos por estos esfuerzos tienden a hacerse esperar y algunas veces no llegan. No todas las personas son capaces de mostrar fuerte lealtad y no todas las organizaciones son capaces de inspirarla, pero es una mágica combinación cuando se justifica y existe la dedicación a la organización. Estos valores satisfacen aspiraciones profundas y generan esfuerzos supremos.

20 DF Obediencia a la línea de mando, cumplimiento con la autoridad (cerca)

Usted está casi en el lugar adecuado en estos valores. No es fácil permanecer dentro del intervalo adecuado en aspectos relacionados con la obediencia. La mayoría de la gente cree que es duro mostrar obediencia. A casi nadie le gusta. Mucha gente piensa que demasiada obediencia es peligrosa, y que esa obediencia incondicional raya en la degradación. En el fondo, las actitudes en estos asuntos probablemente dependen en gran parte de si uno cree, que la autoridad es generalmente buena o mala.

Sin embargo es evidente que mucha de la coordinación en cualquier gran organización (dónde la comunicación y el consenso están lejos de ser perfectos) dependen enormemente de un importante grado de obediencia a directrices razonables. Usted parece haber logrado el grado que la mayoría de la gente cree que es el mejor para el trabajo de equipo efectivo.

El promedio de todas las evaluaciones indica que usted está *enfatisando demasiado*:

ninguno de los puntos.

Usted no parece enfatizar ninguno de los valores comúnmente son asociados con el alto desempeño del trabajo en equipo hasta el punto donde se produce el conflicto. Sin embargo, los promedios no cuentan toda la historia. Uno o varios miembros podrían sentir que usted presta demasiado énfasis a ciertos valores y valdría la pena que usted explorara esto.

El promedio de todas las evaluaciones indica que usted *no está enfatisando suficientemente*:

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite *actualmente* esta persona con su comportamiento?**

3 UPF Activo en trabajo de equipo hacia metas comunes, unidad en la organización (*infra-enfatizar*)

El liderazgo democrático orientado a la tarea es el tipo de comportamiento que requiere para llevar este valor a la realidad. La aceptación de las tareas del grupo y el optimismo para cumplirlas, el aprecio de los demás integrantes del grupo y la aceptación de la autoridad superior son las actitudes correctas que tienden a reforzar estos valores. Es importante comprender que todos los integrantes del grupo, y no sólo su líder designado, pueden contribuir al trabajo en equipo mostrando estas actitudes a menos que, por supuesto, las condiciones reales las conviertan en inapropiadas o imposibles.

Si usted siente que las condiciones externas necesitan cambiar antes que el grupo pueda mostrar trabajo en equipo más activamente, quizá usted pueda ayudar expresando sus percepciones y apoyando su discusión. Puede ser necesario redefinir o rediseñar la tarea de tal manera que sea posible cumplirla exitosamente, brindar mayor entrenamiento, o generar oportunidades para que los integrantes del equipo puedan conocerse y apreciarse mejor. La autoridad superior externa al grupo tal vez tenga que mejorar su liderazgo.

4 UF Eficiencia, administración firme e imparcial (*infra-enfatizar*)

Es probable que los líderes e integrantes del equipo que poseen este valor en grado deficiente puedan ser percibidos como desorganizados por los demás integrantes que pueden sentir que están desperdiciando su tiempo y habilidades. El tiempo es un recurso muy valorado por todos los grupos y organizaciones, porque aún simplemente lograr que sus integrantes se organicen y estén listos para trabajar, toma una cantidad frustrante de tiempo y energía. Un buen gerenciamiento puede ayudar a evitar pérdidas por mala preparación y procedimientos sin objetivo.

Todos los integrantes del equipo necesitan ser partícipes del buen gerenciamiento y valorarlo. Si los otros integrantes perciben que usted es deficiente en estos valores, puede serle de mucha utilidad que sostenga con ellos una discusión franca sobre este tema. Usted puede haber tenido malas experiencias en el pasado con gerentes autoritarios que lo pueden haber sensibilizado excesivamente hacia cualquier tipo de control, o puede ser necesario modificar el gerenciamiento del grupo.

En muchos casos, la cura estratégica es la participación más amplia de los integrantes en las funciones gerenciales (activación de los valores mostrados en la gráfica de barras como 10 P: Igualdad, participación democrática en la toma de decisiones).

10 P Igualdad, participación democrática en la toma de decisiones (*infra-enfatizar*)

Hay muchas razones por las que estos valores pueden no estar siendo enfatizados lo suficiente. Algunos integrantes con una "mentalidad de supervivencia individual", valores mostrados en el gráfico de barras como por ejemplo: 1 U, 6 UN, 7 UNB, 14 N, pueden despreciar estos valores por no ser realistas, ser débiles y constituir una amenaza a su libertad individual. Los integrantes del grupo que se hallan preocupados por amenazas externas al grupo y que ponen énfasis en la necesidad de una autoridad fuerte, valores que se muestran como por ejemplo: 5 UNF, 12 F, 13 NF, 21 DNF, pueden sentir que los demás no se dan cuenta de la naturaleza y seriedad de los problemas y creer que los demás no tienen la habilidad para resolverlos, o que la participación democrática en la toma de decisiones es muy lenta y que tiene alta probabilidad de generar soluciones erradas.

Las personas que sostienen estos valores opuestos a la igualdad con tanto vigor pueden no reconocer el grado en que esos valores pueden amenazar la integridad del grupo destruyendo el trabajo efectivo en equipo. El énfasis excesivo en valores que se oponen a la igualdad casi de seguro provocará polarizaciones, aún entre aquellos que se oponen a la igualdad, que fraccionarán el grupo y arruinarán la motivación a cooperar.

La solidaridad e integridad básicas del equipo son esenciales para el trabajo efectivo a largo plazo. Si la naturaleza de la tarea no permitiera esta solidaridad básica, podría ser más inteligente bajar el nivel de

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite *actualmente* esta persona con su comportamiento?**

aspiraciones o rediseñar o redefinir la tarea, en lugar de persistir sin la posibilidad de viabilizar el equipo.

Sin una distribución justa y apropiada de la toma de decisiones entre todos, el grupo será incapaz de desarrollar normas legítimas y aglutinadoras y, sin ellas, el grupo como un todo se fraccionará y el desempeño laboral decaerá.

11 PF Idealismo responsable, trabajo de colaboración (*infra-enfatizar*)

Si este conjunto de valores aparece bajo en su gráfico de barras, puede ser porque usted siente que el sistema de recompensas no es justo. Puede tener razón. Pero, por otro lado, puede que usted esté trasladando sentimientos hacia el grupo que se han originado en algún otro lugar. El idealismo (la creencia optimista que se pueden alcanzar los altos ideales) les es muy difícil de aceptar a aquellas personas cuyas experiencias han sido normalmente todo lo contrario.

Sin embargo, puede ser de ayuda para el grupo como un todo el examinar cuidadosamente si el idealismo responsable y el trabajo colaborativo son verdaderamente recompensados en forma justa en el grupo. La colaboración no es atractiva si uno siente que está siendo metido a la fuerza en una empresa que busca primordialmente el beneficio de alguien más; en otras palabras, sin una justicia básica en la distribución de los reconocimientos y recompensas, este conjunto de valores es de hecho irrealista y no genera apoyo sustancial. Por otro lado, puede ser que su idea de lo que es justo es algo irreal o prejuiciosa.

Más allá del tema de recompensas o distribución justas dentro del grupo, sin embargo, está la importante pregunta de si una cantidad adecuada de recursos y reconocimiento está llegando a la organización para poder tener que distribuir, y preguntarse si el mejor trabajo en equipo producirá mejores recompensas o si son necesarios cambios más fundamentales.

16 B Cambio a procedimientos nuevos, valores diferentes, creatividad (*infra-enfatizar*)

Siempre hay "intereses creados" a favor de mantener el status quo, pero casi todos los integrantes y partes de la organización, y no sólo un pequeño grupo de favorecidos, pueden tener alguno de estos intereses creados, incluyendo a los más insatisfechos. Todo cambio requiere esfuerzo que tiende a disturbar a todos en el grupo y, tarde o temprano, a toda la organización: cambios en roles, cambios en los afectos que uno tiene hacia ciertas personas y cambios también en los blancos de la hostilidad.

Además de todas estas razones, la verdadera creatividad y los procedimientos nuevos y más efectivos no son fáciles de encontrar. Muchas personas que tienen alto el valor de la creatividad pueden no ser considerados como tales. Si los demás piensan que el alto valor que una persona o sub-grupo pone en la creatividad es debido a intereses personales, se devaluarán sus argumentos. Todas estas son razones por las que los valores relacionados al cambio pueden ser deficientes, pero hay razones adicionales: la ansiedad, la necesidad de aceptación y el miedo a ser desaprobados por la autoridad, pero a pesar de ellas, es obvio que ni la situación ni las condiciones dentro del grupo pueden mantenerse siempre iguales y que algún nivel de cambio es tanto inevitable como deseable.

Quizás el dilema entre cambiar y no cambiar no puede ser resuelto en niveles abstractos, por lo que puede ser útil revisar cada propuesta de cambio concreto en forma individual, pero es necesario que todo el grupo tome en consideración la posibilidad de cambios, ya que todos serán afectados por los mismos y los beneficios de las decisiones grupales son mucho mayores que las decisiones unilaterales y, de hecho, algunos cambios sólo se pueden lograr exitosamente mediante decisiones grupales.

21 DNF Auto-sacrificio si es necesario para alcanzar las metas de la organización (*infra-enfatizar*)

Es probable que pocas personas consideren la posibilidad de sacrificarse sin tener sentimientos negativos. Sin embargo, hay instancias en la vida de los grupos en los que es necesaria la realización de esfuerzos inusuales e incluso de algo de sacrificio individual para evitar problemas serios. La mayoría de los integrantes del grupo tienen la voluntad de aceptarlo si no es un sacrificio mayor, si están convencidos de su necesidad y si es temporal. Si este valor ni siquiera es aceptado en las condiciones anteriores, es

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite *actualmente* esta persona con su comportamiento?**

probable que exista alienación seria. Obviamente es importante comprender detalladamente que es lo que está mal.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite *actualmente* esta persona con su comportamiento?**

Valores que algunas veces son necesarios aunque peligrosos

Nuestro perfil normativo muestra que ciertos valores *algunas veces* son aprobados por el equipo si no se muestran ni *a menudo*, ni muy *escasamente*. Ellos pueden ser necesarios como medidas temporales urgentes, pero son de una clase generalmente llamada “autoritarios” y tienen un potencial peligroso para provocar la polarización en la mayoría de los grupos. Cualquier valor indicado en esta sección puede ser necesario a veces, pero peligrosos para el trabajo en equipo.

El promedio de todas las evaluaciones indica que usted *está enfatizando demasiado*:

12 F Formas conservadoras, establecidas y “correctas” de hacer las cosas (*sobre-enfatizar*)

Todos los grupos tienen que vivir y, hasta cierto punto, luchar con el balance algo inestable entre el mantenimiento de las formas establecidas de hacer las cosas y el cambio. Nuestra Norma de Trabajo Efectivo en Equipo muestra una mayor valoración para el “Cambio a procedimientos nuevos, valores diferentes, creatividad” (16 B en el gráfico de barras). Pero se debe esperar fluctuar entre estos dos extremos ya que tanto la situación externa como las condiciones internas del grupo son inherentemente inestables. Se tendrán problemas si se pone excesivo énfasis o rigidez en uno de los dos conjuntos de valores.

Si ambos conjuntos de valores los tiene altos en su barra de gráficos, puede ser una indicación de una potencial polarización para usted en el grupo; puede usted encontrarse atrapado en cualquiera de los dos lados de la confrontación entre si el grupo se polariza en este tema.

Si los otros integrantes lo perciben como muy alto en el lado conservador y correcto, pero bajo en el lado de facilitación del cambio, puede ser porque usted esté mostrando algo de rigidez debido a la ansiedad o por algún apego ideológico al conservadorismo. Es poco probable que los problemas cambiantes de la vida del grupo puedan ser resueltos por un apego ideológicamente rígido ya sea al conservadorismo o al cambio.

El promedio de todas las evaluaciones indica que usted *no está enfatizando suficientemente*:

1 U Exito financiero individual, prominencia y poder personal (*infra-enfatizar*)

Estos valores pueden apoyar al esfuerzo de motivación siempre y cuando estén asociados con el logro de las metas grupales y otros valores de trabajo en equipo efectivo. Si son muy bajos, pueden indicar la ausencia de motivación para realizar cualquier esfuerzo, o pueden reflejar un énfasis excesivo en valores autodestructivos o en igualdades anónimas que impidan el surgimiento del liderazgo efectivo, lo que puede ser peligroso, especialmente en emergencias.

En general, para lograr trabajo efectivo en equipo se requiere que exista la posibilidad de obtener algún tipo de reconocimiento personal, tal como un aumento de poder o de dinero u otro tipo de reconocimiento, que motive un alto nivel de esfuerzo individual. ¿El grupo está perdiendo integrantes? ¿Usted u otros se están volviendo apáticos? ¿Tienen dificultad en reclutar nuevos integrantes? Podría ser que no haya suficientes oportunidades de reconocimiento individual dentro del grupo.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite *actualmente* esta persona con su comportamiento?**

Valores que casi siempre interfieren con el trabajo en equipo

Hay valores que pueden servir a las necesidades de individuos en particular, pero que *interfieren* con el trabajo en equipo, excepto bajo condiciones temporales e inusuales. En general, deben ser minimizados. Al mismo tiempo, y si existiera, es importante encontrar las condiciones que lo provocan, y tratar con ellas si fuera posible. Si está usted en el intervalo *alto* de alguno de estos valores, seguramente es preferible sobre ello dialogar, porque generalmente indican que algo de considerable importancia debería ser cambiado.

El promedio de todas las evaluaciones indica que usted está *enfaticando demasiado*:

14 N Autoprotección, intereses personales primero, autosuficiencia (*sobre-enfatizar*)

El miedo a que la supervivencia del grupo sea severamente amenazada puede sacar a relucir estos valores de autoprotección en muchos de sus integrantes. Sin embargo, algunas personas, motivadas por experiencias anteriores, se sienten amenazadas por cualquier aumento de la cordialidad, solidaridad y consenso que se produzca dentro del grupo. Estas personas temen que puedan llegar a confiar demasiado en los demás, o que puedan caer en la mediocridad si se unen a otros, o que puedan contraer obligaciones que no deseen cumplir y su comportamiento parece inamistoso, negativo y persistentemente en desacuerdo. En casos extremos, los intentos de atraerlos al grupo sólo logran polarizarlos más empeorando las cosas.

Si los otros integrantes del grupo perciben que usted pone excesivo énfasis en este conjunto de actitudes y comportamientos y usted desea moderar la polarización, él aborde más directo simplemente es parar de enfatizar su deseo de mantenerse apartado del grupo - adoptar un perfil más bajo, si le es posible, y sugerir, o reconocer la importancia de tolerar las diferencias. Si puede centrar su atención, y la del grupo, en la tarea general del grupo, probablemente neutralice en algo la polarización.

23 DNB Aceptación del fracaso, dejar de esforzarse (*sobre-enfatizar*)

Si otros integrantes del grupo perciben que usted da énfasis al admitir haber fallado en algunos asuntos o procedimientos particulares, puede significar simplemente que usted está a la delantera del grupo y que este haría muy bien en admitir su falla y enmendar el camino.

Por otro lado, usted puede estar mostrando un comportamiento que parezca indicar un sentimiento de alienación tanto hacia la tarea como hacia otros integrantes: dejar de hacer la tarea, tratar de abandonar el grupo, absentismo, trabajo lento, falta de participación, muestra de pérdida de entusiasmo o de tristeza, falta de atención y preocupación.

La motivación puede involucrar factores externos al grupo, o dentro del mismo, tales como fatiga, estándares de éxito excesivamente altos, fallas o miedo a fallar, desacuerdo con la dirección de las metas del grupo, convicción que las metas del grupo son imposibles o que los medios empleados fallarán.

Algunas de estas posibles causas, si se les identifica, pueden ser modificadas o eliminadas. Usted puede ser capaz de ser de gran ayuda para el grupo y para usted mismo, puntualizándolas y tratando que el grupo haga algo contra ellas. Sin embargo, si las causas son externas al grupo puede no haber mucho que puedan hacer otros integrantes del grupo, excepto brindar apoyo.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite *actualmente* esta persona con su comportamiento?**

25 DPB Tranquilamente satisfecho, despreocupado (*sobre-enfatizar*)

En la mayoría de grupos orientados a la tarea este valor, si es prominente, es en gran parte producto de los buenos deseos y fantasía - Un deseo de relajarse luego de haber hecho bien un trabajo. En la fantasía, se siente que el grupo es amistoso y protector, que se dispone de recursos y no siente alienación hacia la tarea. En la fantasía, un énfasis muy alto en estos valores puede ser una indicación de un estrés severo y prolongado en la situación actual que es necesario relajar. Este puede ser su caso; sin embargo, seguramente necesitará considerar la posibilidad que usted simplemente no está poniendo el esfuerzo y la participación que los demás tienen el derecho de esperar.

Las personas en trabajos monótonos y desagradables o que no ven esperanzas de mejora, pueden muchas veces llegar a preferir sus fantasías individuales y no a cambiar en la dirección de mayor participación y trabajo en equipo con los demás. El rediseño del trabajo puede ser una posibilidad.

Gráfica de Barras
Valores individuales y organizacionales
Basado en el promedio de todas las evaluaciones sobre: *CTM

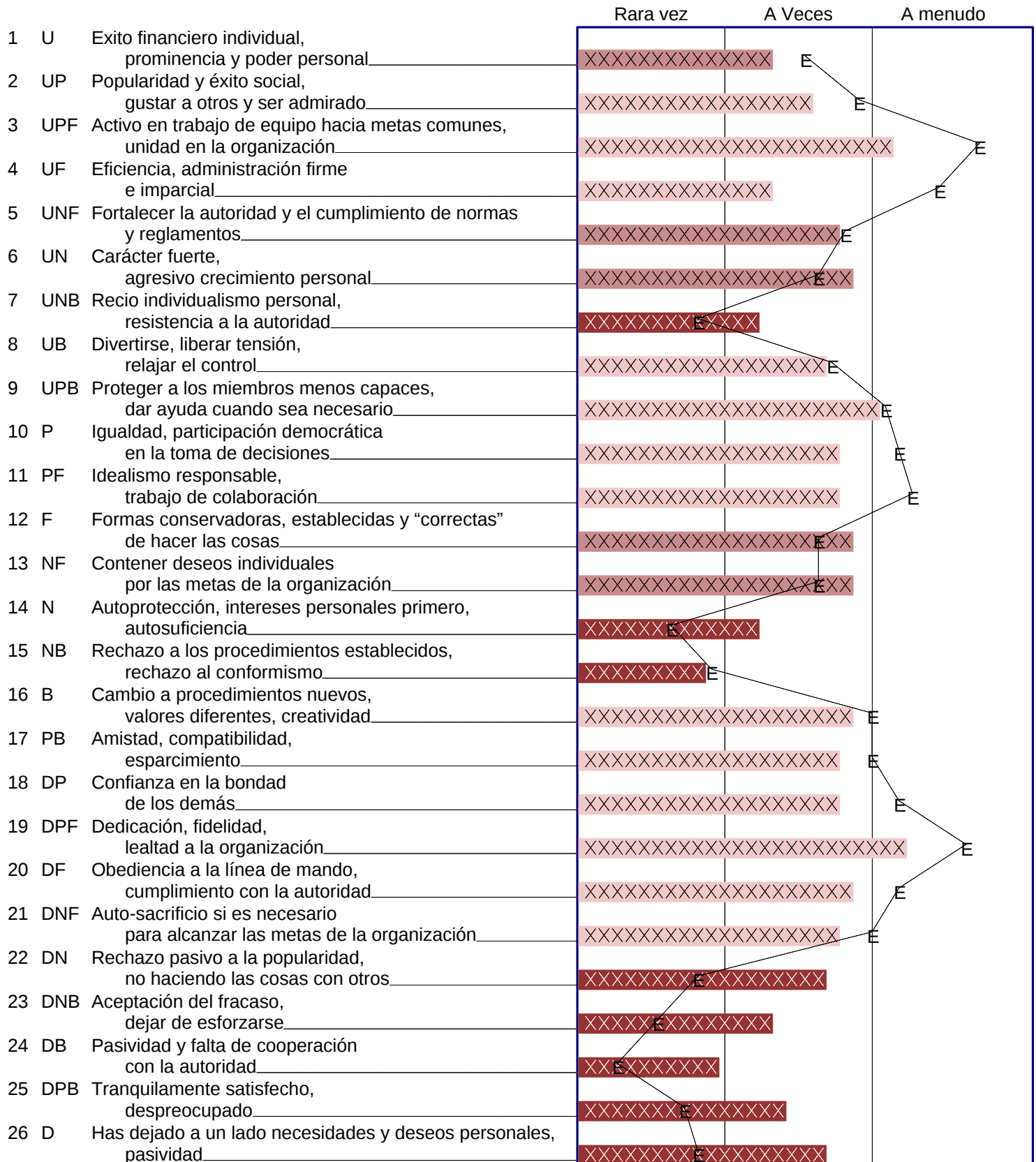
Reporte elaborado para: Pat Sample
Desarrollo de liderazgo—Desarrollo del equipo
Presentado por SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

A esta gráfica de barras se adjunta un *Resumen* y el *Reporte Bales*. El *Reporte Bales* es un amplio análisis que compara los resultados de esta gráfica de barras con las normas de la investigación sobre la efectividad personal y del grupo.

Reporte elaborado para: Pat Sample

Tipo: Ø Ubicación Final: 0.1U 2.3P 2.9F
Evaluaciones: 13

X's = Promedio de las evaluaciones sobre cada punto
E = Norma óptima del trabajo efectivo en equipo



Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite *actualmente* su equipo con su comportamiento?**

Resumen de Gráfica de Barras sobre: *CTM

Este resumen compara los resultados de esta gráfica de barras con las normas de la investigación sobre la efectividad personal y del grupo. El resumen está basado en la literatura científica y en la propia investigación del Profesor Robert F. Bales acerca de grupos en una gran variedad de organizaciones en los sectores público y privado comprendiendo un período de más de cuarenta años.

Items de la gráfica de barras

La longitud de las barras de x's de su gráfica de barras muestra la frecuencia de las evaluaciones, en promedio, sobre cada uno de los 26 puntos. Estos valores y los comportamientos asociados son importantes para determinar la efectividad de su grupo, u organización.

Comparación del perfil de su grupo con lo *óptimo* para un efectivo equipo de trabajo

Item		cerca	sobre	bajo
------	--	-------	-------	------

Valores que contribuyen al trabajo en equipo efectivo

2	UP	Popularidad y éxito social, gustar a otros y ser admirado	X	
3	UPF	Activo en trabajo de equipo hacia metas comunes, unidad en la organización		X
4	UF	Eficiencia, administración firme e imparcial		X
8	UB	Divertirse, liberar tensión, relajar el control	X	
9	UPB	Proteger a los miembros menos capaces, dar ayuda cuando sea necesario	X	
10	P	Igualdad, participación democrática en la toma de decisiones		X
11	PF	Idealismo responsable, trabajo de colaboración		X
16	B	Cambio a procedimientos nuevos, valores diferentes, creatividad	X	
17	PB	Amistad, compatibilidad, esparcimiento	X	
18	DP	Confianza en la bondad de los demás		X
19	DPF	Dedicación, fidelidad, lealtad a la organización		X
20	DF	Obediencia a la línea de mando, cumplimiento con la autoridad	X	
21	DNF	Auto-sacrificio si es necesario para alcanzar las metas de la organización	X	

Valores que algunas veces son necesarios aunque peligrosos

1	U	Exito financiero individual, prominencia y poder personal	X	
5	UNF	Fortalecer la autoridad y el cumplimiento de normas y reglamentos	X	
6	UN	Carácter fuerte, agresivo crecimiento personal	X	
12	F	Formas conservadoras, establecidas y "correctas" de hacer las cosas	X	
13	NF	Contener deseos individuales por las metas de la organización	X	

Valores que casi siempre interfieren con el trabajo en equipo

7	UNB	Recio individualismo personal, resistencia a la autoridad	X	
14	N	Autoprotección, intereses personales primero, autosuficiencia		X
15	NB	Rechazo a los procedimientos establecidos, rechazo al conformismo	X	
22	DN	Rechazo pasivo a la popularidad, no haciendo las cosas con otros		X
23	DNB	Aceptación del fracaso, dejar de esforzarse		X
24	DB	Pasividad y falta de cooperación con la autoridad		X
25	DPB	Tranquilamente satisfecho, despreocupado		X
26	D	Has dejado a un lado necesidades y deseos personales, pasividad		X

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite *actualmente* su equipo con su comportamiento?**

El Reporte Bales de Gráfica de Barras sobre: *CTM

A leer el Reporte de Bales, tenga presente que intenta ayudarlo en la comprensión de cómo otros pueden percibir la conducta del grupo, y a considerar las maneras de mejorar la eficacia de su grupo. El trabajo en equipo efectivo no tomará el lugar de como realizar el trabajo. El trabajo en equipo pobre, sin embargo, puede prevenir el desempeño efectivo final de la tarea. Y, puede prevenir también que los individuos ganen la satisfacción como miembros del equipo.

Valores que contribuyen al trabajo en equipo efectivo

La longitud de las barras de x's de su gráfica de barras muestra la frecuencia de las evaluaciones, en promedio, sobre cada de los valores muestra en su grupo, u organización. Su gráfico de barras puede indicar que es percibido mostrando algunos valores en mayor o menor medida del Perfil Normativo. Para darle una mejor idea del tipo de comportamientos que pueden necesitar atención, cada valor indicado más abajo se acompaña de algunos consejos sobre qué se puede hacer sobre ellos.

Su grupo, u organización, puede estar *cerca* de la norma del trabajo efectivo en equipo sobre:

2 UP Popularidad y éxito social, gustar a otros y ser admirado (*cerca*)

Parece que su grupo u organización le da el justo nivel de énfasis a estos valores. El aprecio y la admiración mutuos son los principales reconocimientos intrínsecos que los integrantes de un grupo pueden darse unos a otros. Cuando el intercambio es mutuo y balanceado, refuerza la solidaridad del grupo y cuando el reconocimiento se da por la ejecución de la tarea en forma efectiva, la combinación resulta ideal para el trabajo efectivo en equipo.

8 UB Divertirse, liberar tensión, relajar el control (*cerca*)

Su grupo u organización tiene la fortuna de ser capaz de relajarse y recuperarse de períodos de trabajo intenso. Todos los grupos, probablemente sin excepciones, necesitan poseer esta habilidad pero no todos la tienen. La solución realista de problemas y el trabajo inevitablemente crean tensiones interpersonales y otras emociones.

Relajar estas tensiones requiere alejarse periódicamente de la tarea para permitir que el equipo recobre la perspectiva, distribuya reconocimientos interpersonales y reconstruya su solidaridad, para volver a centrar sus esfuerzos en la tarea.

Aparentemente su grupo u organización es capaz de completar todas las fases de estos ciclos en los períodos de interacción de sus integrantes. Este es el cambio normal y la forma de expresión cíclica de emociones en los grupos saludables.

9 UPB Proteger a los miembros menos capaces, dar ayuda cuando sea necesario (*cerca*)

Su grupo u organización parece estar en el rango realista y saludable con respecto a la importancia de la ayuda mutua. Todos los grupos tienen ingresos de nuevos integrantes que necesitan ser presentados, educados y entrenados para hacerlos alcanzar la velocidad del resto de integrantes. Todas las personas tienen períodos en los que no se encuentran en su mejor momento y necesitan apoyo y ayuda especial. La intensidad del apoyo varía en función del tiempo, la situación, la persona, el grupo y la organización pero el esfuerzo para reconocer y satisfacer estas necesidades en forma realista siempre es muy valorado e importante, tal como su grupo u organización parece hacerlo.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite *actualmente* su equipo con su comportamiento?**

16 B Cambio a procedimientos nuevos, valores diferentes, creatividad (cerca)

El trabajo en equipo exitoso requiere la habilidad para relacionar valores potencialmente conflictivos entre ellos dentro de una perspectiva mayor que incluya todos los valores importantes. Para ello, se requiere saber moderar y alterar sus énfasis relativos de acuerdo a las necesidades del momento, del grupo, de la organización y de la situación externa, y a veces, se requiere tener la capacidad para actuar en formas que parecen opuestas entre ellas o que pueden parecer lógicamente inconsistentes o conflictivas.

Su grupo u organización parece gozar de esta vital flexibilidad. El Perfil Más Efectivo de frecuencias no se alcanza en períodos cortos sino es el resultado de tener la flexibilidad necesaria en períodos más largos. El trabajo óptimo en equipos, grupos y organizaciones orientados a la tarea probablemente requiere que en el tiempo se ponga igual énfasis en "Cambio a procedimientos nuevos, valores diferentes, creatividad" (16 B) y en "Formas conservadoras, establecidas y 'correctas' de hacer las cosas" (12 F), pero siempre existe el peligro del sobre balanceo que le de más énfasis a un lado que al otro.

17 PB Amistad, compatibilidad, esparcimiento (cerca)

¿Quién puede dudar que la amistad, el placer mutuo, y la recreación son buenos para la solidaridad del equipo? El problema para la mayoría de equipos, grupos y organizaciones es alcanzar el equilibrio correcto entre estos valores y los demás valores orientados a la tarea. Por muchas razones y muy a menudo, en grupos de negocio los valores orientados a la tarea (hallados principalmente en la dirección F) tienden a eliminar a los de la dirección P y el trabajo en equipo se ve afectado.

Su grupo u organización parece tener la flexibilidad esencial necesaria (y la buena fortuna) para desplazarse alrededor del equilibrio óptimo entre estos dos conjuntos de valores competidores entre sí. Es importante enfatizar la necesidad de alcanzar el equilibrio en el tiempo, ya que todos los grupos parecen tener una tendencia endémica al desplazamiento cíclico entre estos dos conjuntos de valores, corriendo el riesgo de quedarse atascados en una u otra posición de desbalance.

20 DF Obediencia a la línea de mando, cumplimiento con la autoridad (cerca)

Usted se sitúa justo en el sitio correcto en estos valores. No es fácil mantenerse dentro del rango correcto en temas de obediencia. La mayoría de la gente siente que es difícil obedecer y a casi nadie le gusta hacerlo. Muchos sienten que un exceso de obediencia es peligroso y que la obediencia ciega, en particular, es casi inmoral. En su raíz, estas actitudes sobre la obediencia probablemente dependen en gran parte de sí uno siente que la autoridad es buena o mala en general.

A pesar de ello, es obvio que gran parte de la coordinación en una organización grande (en la que el consenso y la comunicación están lejos de ser perfectos) depende en gran medida en un grado considerable de obediencia a directivas razonables. Usted parece tener el grado que la mayoría de las personas considera óptimo para el trabajo efectivo en equipo.

21 DNF Auto-sacrificio si es necesario para alcanzar las metas de la organización (cerca)

La voluntad para sacrificar el interés propio en ocasiones de estrés inusual para la organización o el equipo es la prueba de fuego de la dedicación y el compromiso. Tiene gran valor para el trabajo efectivo en equipo, a pesar que hace demandas inusuales, y no es igualmente importante todo el tiempo o en todas las situaciones. Se debe pedir el sacrificio tan raramente como sea posible y no se debe depender de él como un sustituto para el liderazgo sobresaliente y la buena gerencia. Es un valor que está en el margen de la peligrosa dependencia en recursos escasos.

La cultura presente de su grupo u organización parece tener estos valores de sacrificio personal cerca al rango óptimo, lo que probablemente significa que, en la mayoría de los casos, no se emplea con exceso. Esta frecuencia en el rango óptimo probablemente significa también que no se ha abusado de la voluntad de los integrantes para sacrificarse.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite *actualmente* su equipo con su comportamiento?**

Su grupo, u organización, puede estar *enfaticando demasiado*:

ninguno de los puntos.

Su grupo, u organización, no parece enfatizar ninguno de los valores comúnmente asociados con el alto desempeño del trabajo en equipo hasta el punto donde se produce el conflicto. Sin embargo, los promedios no cuentan toda la historia. Uno o varios miembros podrían sentir que presta demasiado énfasis a ciertos valores y que valdría la pena que el grupo explorara esto.

Su grupo, u organización, puede no estar *enfaticando suficientemente*:

3 UPF Activo en trabajo de equipo hacia metas comunes, unidad en la organización (*infra-enfatizar*)

Este valor se refuerza por el liderazgo democrático orientado a la tarea presente en toda la organización. En principio, este tipo de liderazgo puede ser mostrado en algún nivel por cada uno de los integrantes de la organización y no debe ser considerado como algo exclusivo de aquellos en posiciones formales de liderazgo. Las actitudes que tienden a reforzar estos valores en todos los grupos de la organización son la aceptación de las tareas grupales y el optimismo para cumplirlas, el aprecio por los integrantes de sus grupos y la percepción de la justicia y buenas intenciones de los jefes.

Si algún sector de la organización no muestra estas actitudes, puede ser necesario tomar acciones que permitan su desarrollo, redefiniendo o rediseñando tareas grupales específicas con el objeto que sean cumplidas exitosamente, brindando más entrenamiento, o buscando oportunidades para que los integrantes puedan conocerse y apreciarse mejor entre ellos pero, en particular, pueden necesitar aprender a apreciar el liderazgo de las autoridades a cargo de otros sectores, para lo que puede ser necesario que esas autoridades actúen de manera diferente.

4 UF Eficiencia, administración firme e imparcial (*infra-enfatizar*)

Una organización o grupo en el que este valor es deficiente probablemente parezca desorganizada y algunos o muchos de sus integrantes probablemente sentirán que malgastan su tiempo y sus habilidades. El tiempo es un recurso muy valorado por todos los grupos y organizaciones, porque aún simplemente lograr que sus integrantes se organicen y estén listos para trabajar, toma una cantidad frustrante de tiempo y energía. Un buen gerenciamiento puede ayudar a evitar pérdidas por mala preparación, procedimientos sin objetivos y otras causas, así como el planeamiento concreto de las tareas puede ser algunas veces el medio más efectivo para neutralizar o mediar en los desacuerdos y discusiones.

Si estos valores son deficientes en la organización, puede ser debido a malas experiencias con gerentes autoritarios en niveles o grupos particulares, que han provocado polarización en el pasado. Puede ser beneficioso indagar sobre este tema para determinar si se puede reducir la reacción de rechazo.

10 P Igualdad, participación democrática en la toma de decisiones (*infra-enfatizar*)

Hay muchas razones por las que estos valores pueden no estar siendo enfatizados lo suficiente en un grupo u organización. Algunos integrantes con una "mentalidad de supervivencia individual", valores mostrados en el gráfico de barras como, por ejemplo: (1 U), (6 UN), (7 UNB), (14 N), pueden despreciar estos valores por no ser realistas, ser débiles y constituir una amenaza a su libertad individual.

Los integrantes del grupo que se hallan preocupados por amenazas externas al grupo u organización y que ponen énfasis en la necesidad de una autoridad fuerte, valores que se muestran como (5 UNF), (12 F), (13 NF), (21 DNF), por ejemplo, pueden sentir que los demás no se dan cuenta de la naturaleza y seriedad de los problemas que confronta el grupo u organización y creer que los demás no tienen la habilidad o la motivación para resolverlos, o que la participación democrática en la toma de decisiones es muy lenta y que tiene alta probabilidad de generar soluciones erradas.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite *actualmente* su equipo con su comportamiento?**

Las personas que sostienen estos valores opuestos a la igualdad con tanto vigor pueden no reconocer el grado en que esos valores pueden amenazar la integridad del grupo u organización destruyendo el trabajo efectivo en equipo. El énfasis excesivo en valores que se oponen a la igualdad casi de seguro provocará polarizaciones.

La solidaridad e integridad básicas del equipo, grupo u organización son esenciales para el trabajo efectivo a largo plazo. Si la naturaleza de la tarea no permitiera esta solidaridad básica, podría ser más inteligente bajar el nivel de aspiraciones o rediseñar o redefinir la tarea, en lugar de persistir sin la posibilidad de viabilizar el equipo. Si la composición del grupo u organización como un todo, en términos de las personalidades y valores de sus integrantes no permiten la viabilidad del trabajo en equipo, puede ser necesario considerar la recomposición del grupo e, incluso, de toda la organización.

Sin una distribución justa y apropiada de la toma de decisiones entre todos, el grupo u organización será incapaz de desarrollar normas legítimas y aglutinadoras y, sin ellas, el grupo u organización como un todo se fraccionará y el desempeño laboral decaerá.

11 PF Idealismo responsable, trabajo de colaboración (*infra-enfatizar*)

El idealismo (la creencia optimista que se pueden alcanzar los altos ideales) les es muy difícil de aceptar a aquellas personas cuyas experiencias han sido normalmente todo lo contrario. La colaboración no es atractiva si uno siente que está siendo metido a la fuerza en una empresa que busca primordialmente el beneficio de alguien más; en otras palabras, sin una justicia básica en la distribución de los reconocimientos y recompensas, este conjunto de valores es de hecho irrealista y no genera apoyo sustancial.

Muchas veces, la expectativa de justicia básica no se cumple por más de una razón. En algunos casos no se da por las condiciones reinantes fuera del grupo u organización, o puede no darse por personas o grupos dentro de la organización no desean compartir en forma justa con los demás.

Si este tipo de valores es bajo en el grupo u organización, puede ser útil examinar cuidadosamente si el idealismo responsable y el trabajo colaborativo son reconocidos en forma justa. Aparte de esto, se debe determinar si una cantidad adecuada de recursos y reconocimiento está llegando a la organización para poder tener que distribuir, y preguntarse si el mejor trabajo en equipo producirá mejores recompensas o si son necesarios cambios más fundamentales.

18 DP Confianza en la bondad de los demás (*infra-enfatizar*)

La razón más obvia para que la confianza en la bondad de los demás sea baja en su grupo es que no se justifica confiar y, de hecho, puede ser peligroso. Es probable que este sea el caso si muchos integrantes del grupo perciben el mundo como una selva y actúan basándose en valores individuales de supervivencia. Esto tiende a hacer que el grupo también sea una selva y aquellos que se atreven a confiar lo hacen por razones irrealistas.

Para algunos tipos de equipos, la confianza es absolutamente esencial ya que algunos integrantes ponen sus vidas en las manos de los otros. Para la mayoría de equipos, el trabajo efectivo en equipo depende en alguna medida de la confianza, por lo que su ausencia es un factor corrosivo que tiende a generar múltiples problemas.

No hay soluciones fáciles para la falta de confianza. La verdadera confianza sólo se puede desarrollar como resultado de repetidas demostraciones de honestidad.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite *actualmente* su equipo con su comportamiento?**

19 DPF Dedicación, fidelidad, lealtad a la organización (*infra-enfatizar*)

Una organización (o el mismo grupo) de alguna forma se comporta como un padre. Las personas son usualmente y de muchas maneras críticas y dependientes de ella. Si la organización es percibida como un buen padre, tiende a inspirar dedicación, lealtad y fidelidad. Si es percibida como un mal padre, tiende a inspirar resentimiento, miedo, alienación y, a veces, rebelión.

También es cierto que algunas personas que de hecho han tenido malas experiencias con uno o con ambos padres, o que han sufrido otras desilusiones similares, entran al grupo preparados para transferir sus actitudes negativas a los otros integrantes, al grupo o a toda la organización. Si es que hay muchas de estas personas, esa puede ser la razón de la existencia de la deficiencia en este conjunto de valores mostrada por el grupo.

Pero también es obvio que no todas las organizaciones o sus integrantes con autoridad actúan como buenos padres. Si este es el caso, las personas y grupos seguramente desearán que cambien pero no resulta claro como hacerlo. La persona o el grupo dado probablemente necesitará una gran cantidad de apoyo de otros grupos antes que se tome acción efectiva.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite *actualmente* su equipo con su comportamiento?**

Valores que algunas veces son necesarios aunque peligrosos

Nuestro perfil normativo muestra que ciertos valores *algunas veces* son aprobados por el equipo si no se muestran ni *a menudo*, ni muy *escasamente*. Ellos pueden ser necesarios como medidas temporales urgentes, pero son de una clase generalmente llamada “autoritarios” y tienen un potencial peligroso para provocar la polarización en la mayoría de los grupos. Cualquier valor indicado en esta sección puede ser necesario a veces, pero peligrosos para el trabajo en equipo.

Su grupo, u organización, puede estar *enfaticando demasiado*:

ninguno de los puntos.

Su grupo, u organización, no parece enfatizar demasiado los valores que algunas veces son necesarios pero peligrosos. Sin embargo, los promedios no cuentan toda la historia. Uno o varios miembros podrían sentir que su grupo presta demasiado énfasis a ciertos valores y valdría la pena que su grupo explorara esto.

Su grupo, u organización, puede no estar *enfaticando suficientemente*:

ninguno de los puntos.

Su grupo, u organización, no parece enfatizar menos los valores que algunas veces son necesarios pero peligrosos. Sin embargo, los promedios no cuentan toda la historia. Uno o varios miembros podrían sentir que usted presta demasiado énfasis a ciertos valores y valdría la pena que usted explorara esto.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite *actualmente* su equipo con su comportamiento?**

Valores que casi siempre interfieren con el trabajo en equipo

Hay valores que pueden servir a las necesidades de individuos en particular, pero que *interfieren* con el trabajo en equipo, excepto bajo condiciones temporales e inusuales. En general, deben ser minimizados. Al mismo tiempo, y si existiera, es importante encontrar las condiciones que lo provocan, y tratar con ellas si fuera posible. Si está su grupo, u organización, en el intervalo *alto* de alguno de estos valores, seguramente es preferible sobre ello dialogar, porque generalmente indican que algo de considerable importancia debería ser cambiado.

Su grupo, u organización, puede estar *enfaticando demasiado*:

14 N Autoprotección, intereses personales primero, autosuficiencia (*sobre-enfatizar*)

El miedo a que el éxito, o incluso la supervivencia, del grupo o de la organización sea severamente amenazada puede sacar a relucir estos valores de autoprotección en muchos de sus integrantes. Sin embargo, algunas personas, motivadas por experiencias anteriores y como una parte normal de sus personalidades, se sienten amenazadas por cualquier aumento de la cordialidad, solidaridad y consenso que se produzca dentro del grupo u organización.

Estas personas temen que puedan llegar a confiar demasiado en los demás, o que puedan caer en la mediocridad si se unen a otros, o que se verán impedidos de mejorar su status si se identifican con la "manada", o que puedan contraer obligaciones que no deseen cumplir y su comportamiento parece inamistoso, negativo y persistentemente en desacuerdo. En casos extremos, los intentos de atraerlos al grupo sólo logran polarizarlos más empeorando las cosas.

Si el problema nace de la personalidad y se encuentra limitado a una persona o a unas cuantas personas, puede ser bueno retirar la atención excesiva sobre ellos y sobre su polarización para concentrarse en la tarea, pero si el éxito o la supervivencia del grupo u organización se ven verdaderamente amenazados, entonces será necesario tomar medidas de emergencia.

22 DN Rechazo pasivo a la popularidad, no haciendo las cosas con otros (*sobre-enfatizar*)

Estos valores generalmente se infieren de comportamientos que parecen depresivos, tristes y llenos de resentimiento. Algunos grupos como un todo pueden mostrar este tipo de humor como resultado de alguna pérdida. No es probable que estos humores se desarrollen hasta convertirse en valores persistentes de un grupo orientado a la tarea, a menos que la organización a la que pertenece haya perdido gran parte de su capacidad para recompensar a sus integrantes y los integrantes del grupo sólo se mantienen dentro de este porque no tienen una alternativa mejor. Si este es el caso, puede ser necesario hacer mejoras importantes en la calidad de vida de la organización.

Algunas personas pueden mostrar este comportamiento como resultado de haber perdido su rol en el grupo, de no haber podido tener éxito social, de haber sido rechazado por otros, por sentir que su importancia ha sido disminuida, o porque su autoestima ha sido dañada. Si se pueden determinar las razones, puede resultar claro que pasos dar para restablecer la autoestima y el rol provechoso.

Sin embargo, algunas veces el problema reside en la personalidad o en la condición física por lo que puede no haber mucho que puedan hacer los integrantes del grupo o de la organización, excepto brindar apoyo y, quizás, sugerir se busque ayuda profesional.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite *actualmente* su equipo con su comportamiento?**

23 DNB Aceptación del fracaso, dejar de esforzarse (*sobre-enfatizar*)

Si este valor es enfatizado en exceso por muchos en el grupo u organización, puede que signifique que se crea que ciertas metas o procedimientos han fallado, y el grupo está buscando alternativas. Esto no significa necesariamente que el pesimismo se extienda desenfrenadamente por toda la organización, pero podría ser posible que así fuese.

Por otro lado, algunas personas o grupos pueden mostrar comportamientos que parecieran indicar un sentimiento de alienación tanto de la tarea como de los otros integrantes del grupo: abandonar la tarea, tratar de dejar el grupo, ausentismo, trabajo lento, no participación, muestra de desánimo y de melancolía, preocupación y distracción. La motivación puede involucrar factores externos o internos del grupo, tales como fatiga, estándares de éxito excesivamente altos, fallas o miedo a fallar, desacuerdos con la dirección de las metas del grupo, convicción que las metas del grupo son imposibles o que los medios empleados fallarán.

Algunas de estas posibles causas, si son reconocidas, pueden ser modificadas o eliminadas. Los integrantes actuales no pueden hacer mucho con relación a las causas generadas por la personalidad de algunas personas, excepto darles apoyo y tratar de encontrarles ayuda fuera del grupo.

24 DB Pasividad y falta de cooperación con la autoridad (*sobre-enfatizar*)

Si el promedio de las evaluaciones de la organización en este valor es alto, es una indicación de problemas serios, centrados en la relación con la autoridad dentro de grupos particulares, o fuera de la organización, o ambos. Algunas personas en particular pueden mostrar un comportamiento de esta clase por razones basadas en valores: pueden tener la convicción que lo que está siendo requerido por la autoridad está equivocado, o que las metas particulares del grupo son incorrectas. Sin embargo, si la falta de cooperación es pasiva, puede ser que crean que deben mostrar desobediencia "civil" para abogar seriamente por un diferente conjunto de valores, pero que la resistencia "no" debe ser "violenta".

Pudiera ser que lo que la autoridad está demandando sea desaprobado en la sociedad, y que la persona sienta culpabilidad personal en cumplirlo y por ello esté dando la voz de alarma. Esta posibilidad no debe ser desechada con ligereza.

Por otro lado, la posición de la persona puede estar basada principalmente en su personalidad. Puede ser el resultado de un historial o de experiencias de injusticia. O puede ser principalmente el temor al fracaso al tratar de cumplir las exigencias de la tarea.

En todo caso, es importante entender el problema para encontrar la mejor manera de abordarlo. Es probable que el aumento de presión por parte de la autoridad sólo logre hacer crecer el problema.

25 DPB Tranquilamente satisfecho, despreocupado (*sobre-enfatizar*)

En la mayoría de equipos orientados a la tarea que perciben que a estos valores se les da excesivo énfasis, la razón resulta ser porque buenos trabajadores se quejan que otros trabajadores parecen estar pasándola bien a costa de ellos ("perdiendo el tiempo"). En la percepción de los quejosos, aquellos que se divierten lo hacen porque sienten que la organización es amistosa y proteccionista, sin importar que haga su trabajo o no, y que existen recursos ilimitados para soportar su diversión. Los quejosos resienten la injusticia.

Sin importar si la percepción es exacta y justificada, el elevado énfasis en estos valores puede ser una indicación real de tensiones severas y prolongadas en la situación actual que necesitan ser aliviadas. En particular, las personas que desempeñan tareas monótonas y desagradables, o aquellos que no ven posibilidad de mejorar pueden algunas veces preferir sus fantasías privadas en vez de cambiar hacia una mayor participación y el trabajo en equipo con otros. Una solución puede ser el rediseño de las tareas.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite *actualmente* su equipo con su comportamiento?**

26 D Has dejado a un lado necesidades y deseos personales, pasividad (*sobre-enfatizar*)

Una evaluación alta en estos valores puede indicar que su descripción ha sido interpretada como que significa algún tipo de sacrificio por las metas del grupo o de la organización. Este puede ser el caso si el grupo o la organización está en una emergencia y muchos de sus integrantes sienten que para superar la crisis son necesarios un fuerte control centralizado y el sacrificarse. Si este es el caso, sin embargo, el énfasis en estos valores conlleva el riesgo de introducir un modo autoritario de operación en el grupo u organización que puede resultar dañino para el trabajo efectivo en equipo en tiempos más normales.

Pero las evaluaciones de estos valores pueden ser altas por una razón diferente. Algunas personas pueden mostrar estos valores por razones propias de sus personalidades, por sus roles especiales dentro del grupo, o por experiencias tremendamente frustrantes. Si este es el caso, el comportamiento correspondiente será muy probablemente el siguiente: falta de compromiso, introversión, pasividad, falta de expresión, y carencia de comunicación. Las personas que muestran este tipo de comportamiento pueden sentir que cualquier intento de esforzarse, aún el simple deseo o el sentimiento de hacerlo terminará en fracaso, frustración y dolor. Esta convicción puede ser el resultado de la repetición de frustraciones severas que hacen que la persona haya aprendido que el mejor modo de sobrellevarla es "mostrarse inútil".

Si esto ha sido aprendido en el actual grupo u organización, es seguro que debe haber otros integrantes involucrados en enseñárselo y por ello, se debe también tener en cuenta su parte en el problema.

Gráfica de Barras
Valores individuales y organizacionales
Basado en el promedio de todas las evaluaciones sobre: *IDL

Reporte elaborado para: Pat Sample
Desarrollo de liderazgo—Desarrollo del equipo
Presentado por SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

A esta gráfica de barras no se adjunta ningún tipo de reporte interpretativo. Un reporte que explica el significado de esta gráfica de barras y describe las sugerencias para mejorar su efectividad en equipo se encuentra disponible en el *SYMLOG Consulting Group*.

Pregunta de evaluación: **En general, para ser más efectiva, ¿cuáles son los valores ideales que esta persona debería transmitir?**

Reporte elaborado para: **Pat Sample**

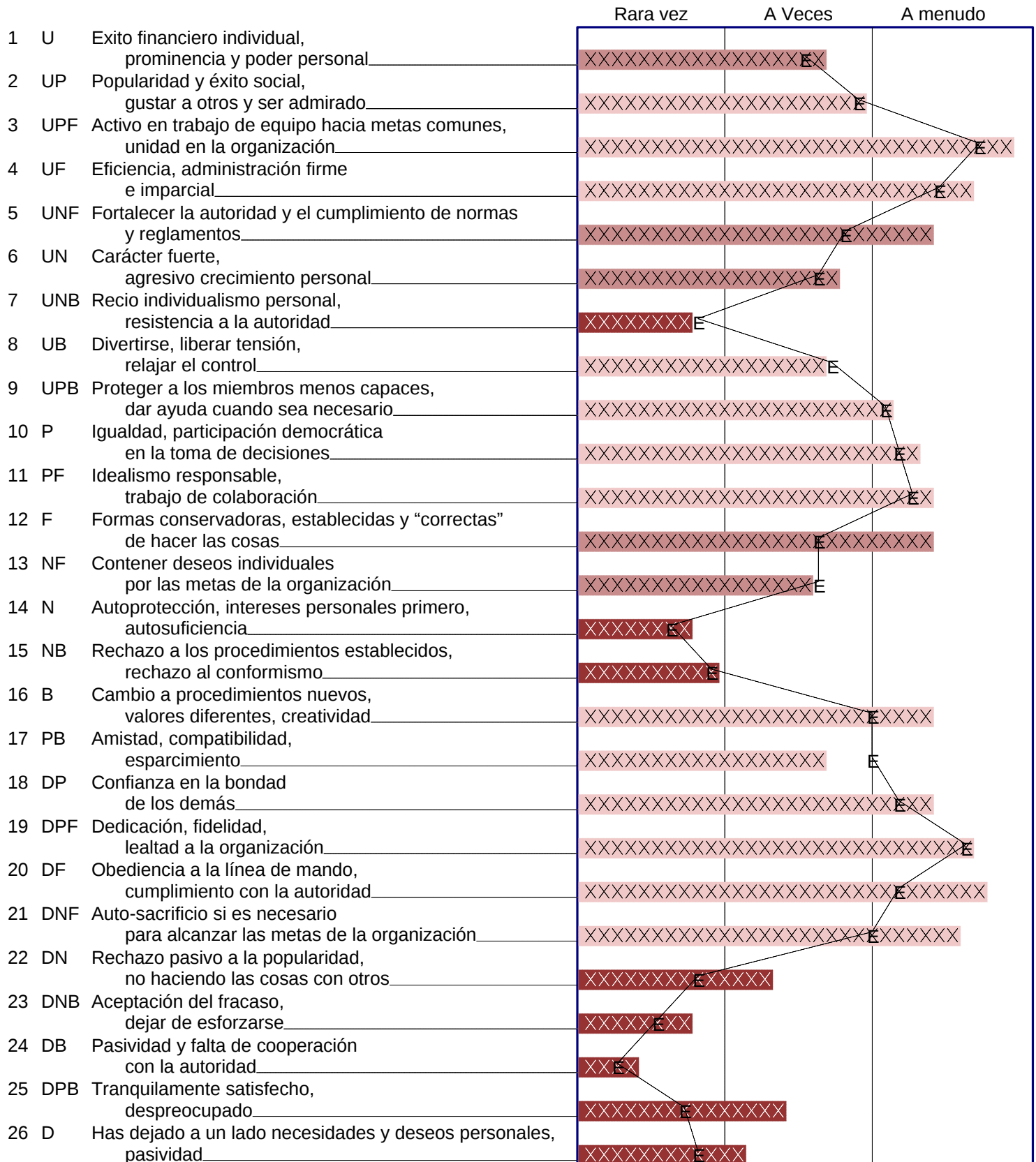
Tipo: PF

Ubicación Final: 1.7U 5.6P 8.1F

Evaluaciones: 12

X's = Promedio de las evaluaciones sobre cada punto

E = Norma óptima del trabajo efectivo en equipo



Gráfica de Barras
Valores individuales y organizacionales
Basado en el promedio de todas las evaluaciones sobre: *FTM

Reporte elaborado para: Pat Sample
Desarrollo de liderazgo—Desarrollo del equipo
Presentado por SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

A esta gráfica de barras no se adjunta ningún tipo de reporte interpretativo. Un reporte que explica el significado de esta gráfica de barras y describe las sugerencias para mejorar su efectividad en equipo se encuentra disponible en el *SYMLOG Consulting Group*.

Reporte elaborado para: Pat Sample

Tipo: PF Ubicación Final: 2.5U 7.3P 7.8F
Evaluaciones: 13

X's = Promedio de las evaluaciones sobre cada punto
E = Norma óptima del trabajo efectivo en equipo

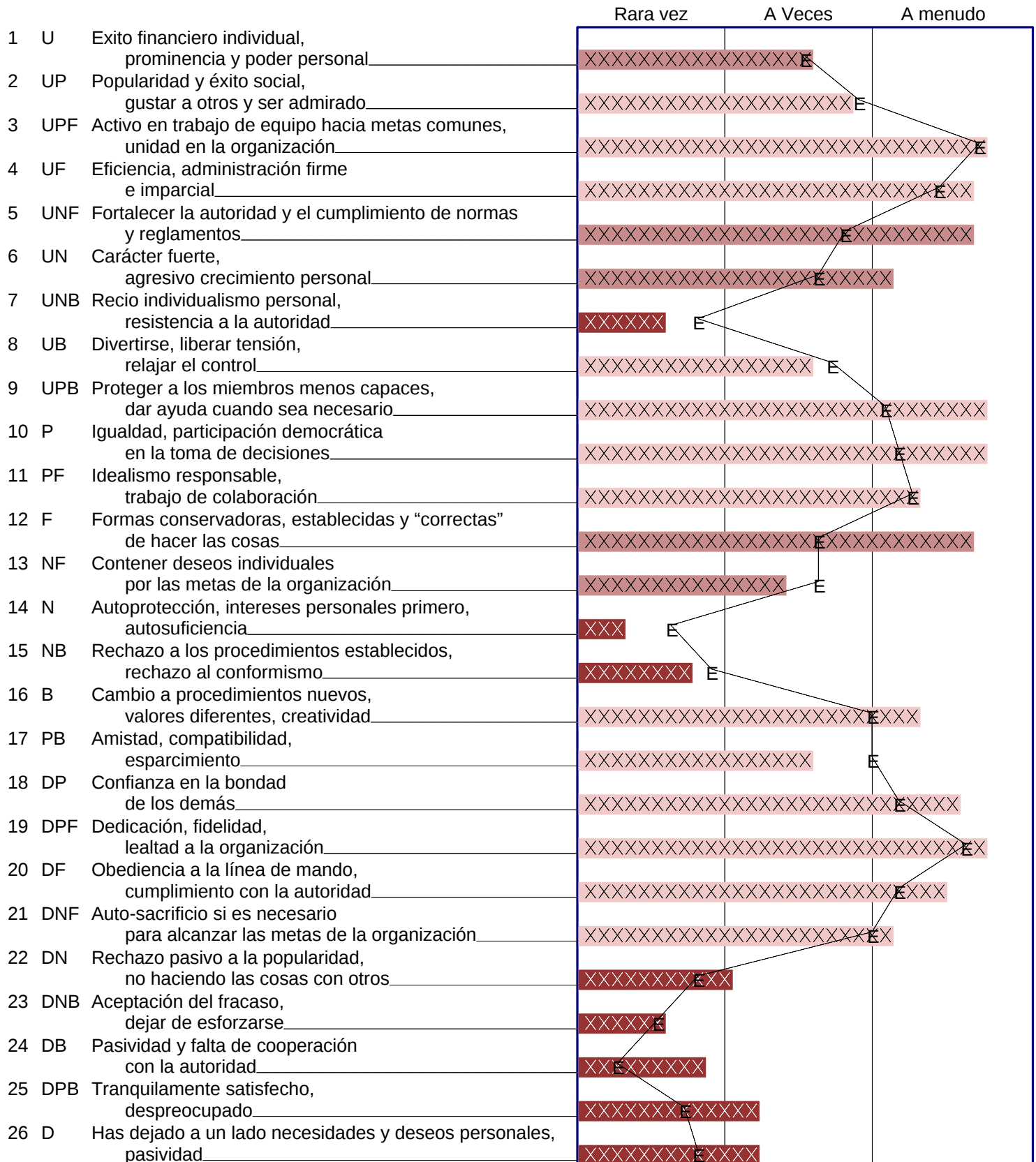


Diagrama de Campo Individual
Valores individuales y organizacionales
Basado sólo en las evaluaciones realizadas por: YOU

Reporte elaborado para: Pat Sample
Desarrollo de liderazgo—Desarrollo del equipo
Presentado por SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

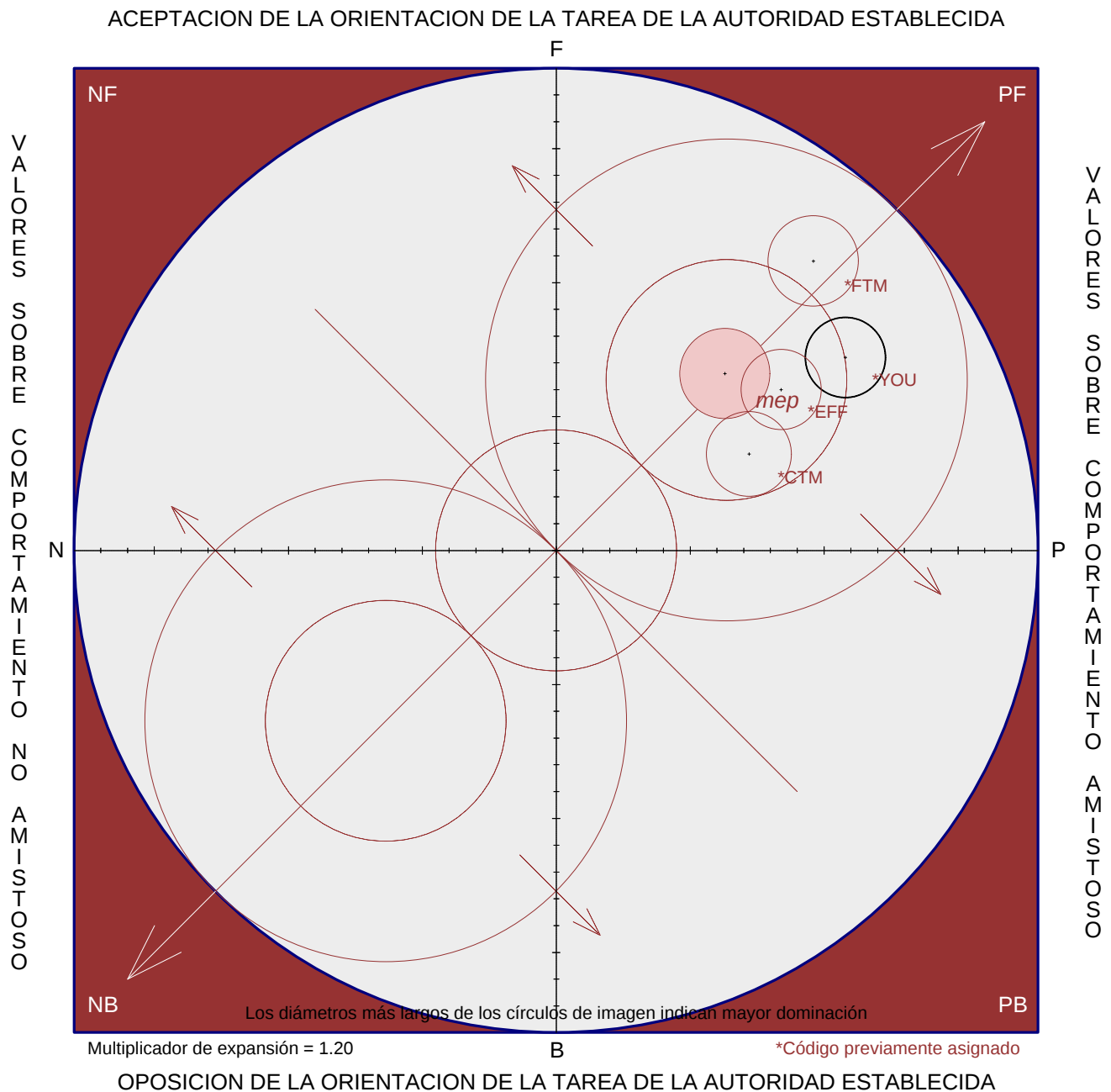
Reporte elaborado para: Pat Sample
Desarrollo de liderazgo—Desarrollo del equipo
Presentado por SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

El siguiente diagrama de campo muestra la ubicación del promedio de cada *concepto y/o persona* con base en las evaluaciones recibidas.

	Código	Ubicación Final					
Imágenes de Conceptos	*FTM	3.0	U	9.6	P	10.8	F
	*CTM	2.0	U	7.2	P	3.6	F
	*EFF	1.0	U	8.4	P	6.0	F
Imágenes de Personas	*YOU	1.0	U	10.8	P	7.2	F

*Código previamente asignado

Reporte elaborado para: Pat Sample
Desarrollo de liderazgo—Desarrollo del equipo
Presentado por SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009



Reporte de Bales

Acerca del Reporte de Bales en el diagrama de campo

Este reporte generado en la computadora y escrito por el profesor Robert F. Bales de la Universidad de Harvard, se basa en la literatura científica, de su propia investigación de 1945 a la fecha, y en la investigación continua del *SYMLOG Consulting Group* con equipos y organizaciones empresariales.

El principal propósito de este reporte es educativo y pretende ayudarle a aprender y aplicar los principios asociados con la polarización y unificación de grupos. El reporte utiliza e ilustra estos principios al referirse a los *tipos abstractos generales* de personalidades y roles de grupos encontrados, a través de la investigación, en los mismos lugares del Diagrama de Campo como las imágenes que su grupo clasificó.

Sin embargo, la investigación depende fuertemente de los promedios y patrones. Sus evaluaciones corresponden exclusivamente a su grupo. Por lo tanto no debe tomar ninguna descripción o interpretación en este reporte como literalmente verídica de las verdaderas personas o conceptos que su grupo evaluó y que están representadas por medio de un código que simbolizan sus nombres en el Diagrama de Campo.

El autor escribió sus comentarios desde el punto de vista de la investigación con base en la posición "más efectiva" ubicada al centro del Círculo de Referencia sobre el cuadrante superior derecho del Diagrama de Campo. Si su grupo realizó evaluaciones sobre conceptos que involucran "deseo," "ideal," "mismo," "futuro" o "más efectivo" y la ubicación del Diagrama de Campo de uno o más de estos conceptos se apartan de manera significativa (cinco o más unidades) del centro del Círculo de Referencia, existe razón para esperar que sus percepciones de los miembros del grupo serán diferentes de las evaluaciones que estos miembros recibirían de un universo grande. Estas desviaciones también hacen posible que usted no llegue a encontrar los comentarios de interpretación muy precisos.

Es importante recordar que las evaluaciones se basan en sus percepciones y que todas las percepciones están sujetas a sesgos. Sus percepciones y las de otros son exclusivamente de usted, su grupo, su situación particular en el grupo y la situación del grupo por completo. Las mejores oportunidades para descubrir sesgos y ajustar percepciones no usuales ocurren probablemente dentro de una discusión abierta donde todos los miembros del grupo participan en un esfuerzo combinado por mejorar su efectividad.

Imágenes de conceptos según la evaluación de YOU

El lenguaje del reporte se diseñó para describir *personas* y tipos de personas. Sin embargo, las características asociadas con un *concepto* con frecuencia se pueden entender en un sentido concreto muy útil por medio de la descripción del tipo de persona que podría ejemplificar el concepto. Para fines de este reporte, un *concepto* se caracteriza por una descripción del *tipo de persona* que podría ejemplificar el concepto.

Imágene de: *FTM

Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Trabajo en equipo activo hacia metas comunes, unidad organizacional.*

Los miembros que poseen estos valores tienden a mantener un balance con promedio cercano entre: (1) actividad moderadamente alta, iniciación de muchas acciones para el grupo en conjunto y atracción de muchas acciones de iniciación y respuesta de los individuos; (2) simpatía moderadamente alta, inspiración de una simpatía justificada de muchos otros y (3) un énfasis moderadamente alto, más no opuesto, en el

logro de la tarea, pero mostrando una capacidad, iniciativa y persistencia sobresaliente en la estructuración y desempeño de las tareas del grupo o en la inducción y entrenamiento de otros miembros para desempeñar los distintos roles requeridos. Esto incluye con frecuencia educar y entrenar a otros para reemplazarlos en un rol de liderazgo e inducirlos en el rol.

Imágene de: *EFF, y *CTM

Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Idealismo responsable, trabajo en colaboración, igualdad, participación democrática.*

Los miembros de este tipo tienden a ser buenos, prácticos, estables y responsables; son amigables, pero no tan cálidos. Ellos tienden a asumir que las personas con la autoridad son benévolas y, que a cambio, ellos mismos responden de igual forma. Se preocupan por hacer buen trabajo, creen en la imparcialidad, justicia y altruismo, tanto en el grupo como entre grupos. Están generalmente felices de seguir a los líderes que representan su ideal de autoridad benévola, pero tienden a no asumir el liderazgo por sí solos. Por lo general tienden a asumir lo mejor de los demás y a buscar lo mejor. En algunos casos pueden no ser críticos.

Imágenes de personas según la evaluación de YOU

Imágene de: *YOU

Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Idealismo responsable, trabajo en colaboración, igualdad, participación democrática.*

Los miembros de este tipo tienden a ser buenos, prácticos, estables y responsables; son amigables, pero no tan cálidos. Ellos tienden a asumir que las personas con la autoridad son benévolas y, que a cambio, ellos mismos responden de igual forma. Se preocupan por hacer buen trabajo, creen en la imparcialidad, justicia y altruismo, tanto en el grupo como entre grupos. Están generalmente felices de seguir a los líderes que representan su ideal de autoridad benévola, pero tienden a no asumir el liderazgo por sí solos. Por lo general tienden a asumir lo mejor de los demás y a buscar lo mejor. En algunos casos pueden no ser críticos.

Diagrama de Campo del Promedio de Grupo
Valores individuales y organizacionales
Basado en las evaluaciones que el grupo realizó

Reporte elaborado para: Pat Sample
Desarrollo de liderazgo—Desarrollo del equipo
Presentado por SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

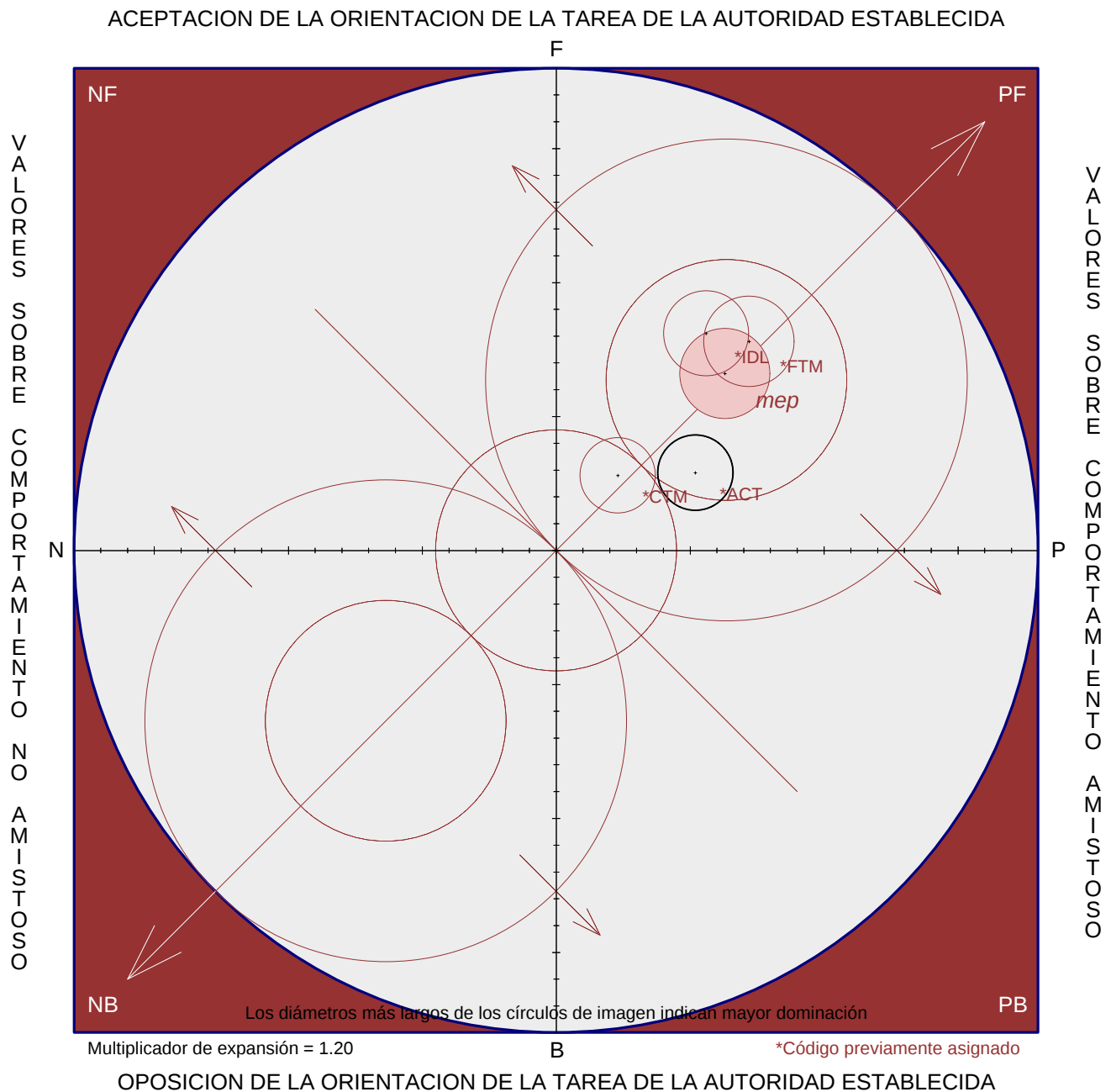
Reporte elaborado para: Pat Sample
Desarrollo de liderazgo—Desarrollo del equipo
Presentado por SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

El siguiente diagrama de campo muestra la ubicación del promedio de cada *concepto y/o persona* con base en las evaluaciones recibidas.

	Código	Ubicación Final					
Imágenes de Conceptos	*FTM	2.5	U	7.3	P	7.8	F
	*IDL	1.7	U	5.6	P	8.1	F
	*CTM	0.1	U	2.3	P	2.9	F
Imágenes de Personas	*ACT	0.1	U	5.2	P	2.9	F

*Código previamente asignado

Reporte elaborado para: Pat Sample
Desarrollo de liderazgo—Desarrollo del equipo
Presentado por SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009



Reporte de Bales

Acerca del Reporte de Bales en el diagrama de campo

Este reporte generado en la computadora y escrito por el profesor Robert F. Bales de la Universidad de Harvard, se basa en la literatura científica, de su propia investigación de 1945 a la fecha, y en la investigación continua del *SYMLOG Consulting Group* con equipos y organizaciones empresariales.

El principal propósito de este reporte es educativo y pretende ayudarle a aprender y aplicar los principios asociados con la polarización y unificación de grupos. El reporte utiliza e ilustra estos principios al referirse a los *tipos abstractos generales* de personalidades y roles de grupos encontrados, a través de la investigación, en los mismos lugares del Diagrama de Campo como las imágenes que su grupo clasificó.

Sin embargo, la investigación depende fuertemente de los promedios y patrones. Sus evaluaciones corresponden exclusivamente a su grupo. Por lo tanto no debe tomar ninguna descripción o interpretación en este reporte como literalmente verídica de las verdaderas personas o conceptos que su grupo evaluó y que están representadas por medio de un código que simbolizan sus nombres en el Diagrama de Campo.

El autor escribió sus comentarios desde el punto de vista de la investigación con base en la posición “más efectiva” ubicada al centro del Círculo de Referencia sobre el cuadrante superior derecho del Diagrama de Campo. Si su grupo realizó evaluaciones sobre conceptos que involucran “deseo,” “ideal,” “mismo,” “futuro” o “más efectivo” y la ubicación del Diagrama de Campo de uno o más de estos conceptos se apartan de manera significativa (cinco o más unidades) del centro del Círculo de Referencia, existe razón para esperar que sus percepciones de los miembros del grupo serán diferentes de las evaluaciones que estos miembros recibirían de un universo grande. Estas desviaciones también hacen posible que usted no llegue a encontrar los comentarios de interpretación muy precisos.

Es importante recordar que las evaluaciones se basan en sus percepciones y que todas las percepciones están sujetas a sesgos. Sus percepciones y las de otros son exclusivamente de usted, su grupo, su situación particular en el grupo y la situación del grupo por completo. Las mejores oportunidades para descubrir sesgos y ajustar percepciones no usuales ocurren probablemente dentro de una discusión abierta donde todos los miembros del grupo participan en un esfuerzo combinado por mejorar su efectividad.

Imágenes de conceptos según la evaluación de los miembros de su equipo

El lenguaje del reporte se diseñó para describir *personas* y tipos de personas. Sin embargo, las características asociadas con un *concepto* con frecuencia se pueden entender en un sentido concreto muy útil por medio de la descripción del tipo de persona que podría ejemplificar el concepto. Para fines de este reporte, un *concepto* se caracteriza por una descripción del *tipo de persona* que podría ejemplificar el concepto.

Imágene de: *CTM

Descripción General

De acuerdo al promedio recibido de los evaluadores, los valores más característicos parecen ser: *En el área de balance (ambigüedad), por lo que no es posible para el autor de este reporte realizar una valoración clara.*

El promedio final de las evaluaciones otorgadas en este caso está muy cercano al centro de las tres principales dimensiones del diagrama de campo. Finalmente ninguna de las tres dimensiones es realizada como resultado de las evaluaciones. Para propósitos de este reporte, el promedio final es ambiguo en su significado. Puede ser que las impresiones que el evaluador tuvo en mente no fueron muy claras o puede ser

que en realidad fueron claras, pero opuestas en naturaleza y tuvieron una tendencia a eliminar una a otra fuera del cálculo de la posición final en el diagrama de campo. O puede ser que las impresiones se formaron de una fuente que muestra características conflictivas o inciertas.

Imágene de: *FTM

Descripción General

De acuerdo al promedio recibido de los evaluadores, los valores más característicos parecen ser: *Idealismo responsable, trabajo en colaboración.*

Los miembros vistos en esta posición tienen un balance particular de valores que es estratégico para promover el trabajo en equipo. Generalmente no muestran exceso de dominio, ni de sumisión. Ellos depositan igual interés en los requerimientos de la tarea y las necesidades para la integración del grupo. Con frecuencia muestran una preocupación altruista, no sólo para los miembros del equipo o del grupo integrado, si no también por el bienestar de los otros individuos y grupos. Otros tienden a describirlos como sinceramente "buenos." Sus valores cumplen con precisión las necesidades del grupo para el trabajo cooperativo dentro del mismo y con los demás grupos con un mínimo de efectos secundarios no deseados.

Imágene de: *IDL

Descripción General

De acuerdo al promedio recibido de los evaluadores, los valores más característicos parecen ser: *Formas conservadoras, establecidas y "correctas" de hacer las cosas, idealismo responsable, trabajo en colaboración.*

Los miembros que se aproximan a este tipo se preocupan principalmente por hacer un buen trabajo y hacerlo correctamente. Ellos no son dominantes, ni sumisos y no están muy interesados en cultivar relaciones de amistad con los demás. Son serios, pensativos, con dominio de sí mismos y tienen poco sentido del humor. Generalmente se identifican con las órdenes o requerimientos de la autoridad; desean poder aprobar lo que hacen en términos de sus propias normas, aunque sus propias normas coinciden normalmente con aquéllas que la autoridad fijó. Su escrupuloso enfoque ejecutado hábilmente también se extiende a un sentimiento de obligación por mantener buenas y responsables relaciones con los demás y creen en la cooperación, o al menos la "lealtad." Sin embargo no son cálidos, ni muy igualitarios y tienden a tomar decisiones principalmente en términos de lo que ven como los requerimientos del trabajo.

Imágenes de personas según la evaluación de los miembros de su equipo

Imágene de: *ACT

Descripción General

De acuerdo al promedio recibido de los evaluadores, los valores más característicos parecen ser: *Idealismo responsable, trabajo en colaboración, igualdad, participación democrática.*

Los miembros de este tipo tienden a ser buenos, prácticos, estables y responsables; son amigables, pero no tan cálidos. Ellos tienden a asumir que las personas con la autoridad son benévolas y, que a cambio, ellos mismos responden de igual forma. Se preocupan por hacer buen trabajo, creen en la imparcialidad, justicia y altruismo, tanto en el grupo como entre grupos. Están generalmente felices de seguir a los líderes que representan su ideal de autoridad benévola, pero tienden a no asumir el liderazgo por sí solos. Por lo general tienden a asumir lo mejor de los demás y a buscar lo mejor. En algunos casos pueden no ser críticos.