

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

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

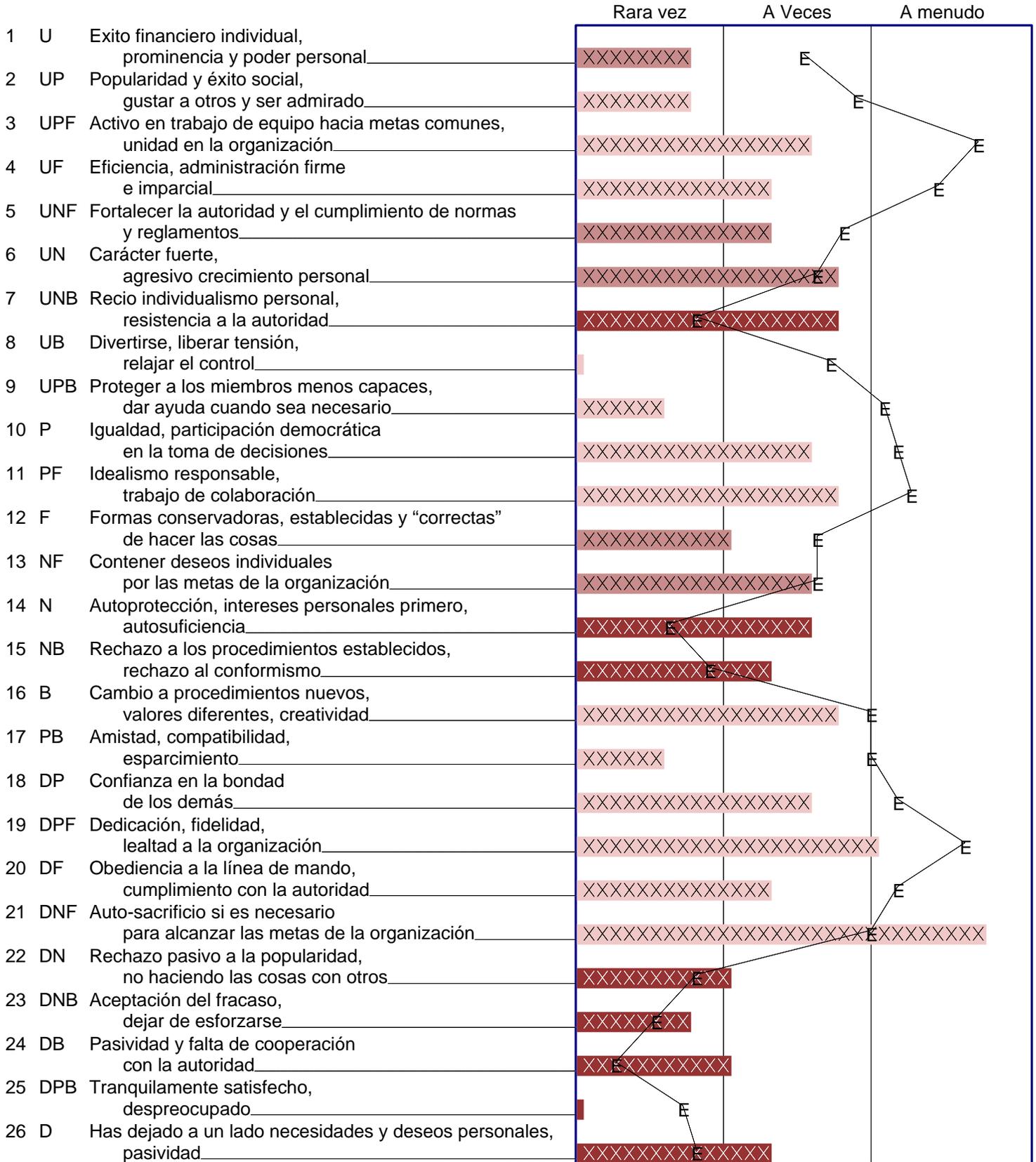
A esta gráfica de barras se adjunta un *Resumen* y el *Reporte Bales*. El *Reporte Bales* es un amplio análisis que compara los resultados de esta gráfica de barras con las normas de la investigación sobre la efectividad personal y del grupo.

**Reporte elaborado para: Sample Team**

Tipo: NF  
 Evaluaciones: 6

Ubicación Final: 1.3D 2.8N 5.4F

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:**

#### 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.

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

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

Sacrificarse para alcanzar las metas de la organización es un valor que en situaciones de emergencia puede ser justificado por muchos de sus integrantes de buena voluntad, pero si la demanda o necesidad se prolonga por mucho tiempo, es probable que genere tensiones que afecten severamente la motivación. Si este valor se enfatiza con mucha fuerza al momento de la presente evaluación, puede ser una indicación que los integrantes sienten que el grupo o la organización está en problemas.

En todo caso, es necesario buscar soluciones más efectivas y duraderas que el sacrificarse. Es un error depender de este valor por mucho tiempo.

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

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

## **2 UP Popularidad y éxito social, gustar a otros y ser admirado (infra-enfatizar)**

El promedio de las evaluaciones de estos valores para la organización es aparentemente bajo, a pesar que algunas personas o grupos pueden disfrutar de estas satisfacciones, lo que puede generar envidias y resentimiento. En grado moderado y distribuidos apropiadamente entre personas y grupos en toda la organización, estos valores tienden a generar confianza y un alto grado de compromiso individual.

Un comportamiento abiertamente amistoso y extrovertido en toda la organización tiende a ser una indicación que hay un nivel y una distribución adecuada de estos valores. Un signo desfavorable de descontento está constituido por el hecho que algunas personas o grupos muestren una deficiencia en estos valores, lo que debe hacer pensar seriamente en reajustar la organización en términos de niveles de status, acceso a recursos, especialidades, roles funcionales y reconocimiento.

## **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.

## **8 UB Divertirse, liberar tensión, relajar el control (infra-enfatizar)**

La ansiedad por el desempeño adecuado, especialmente si se prevén amenazas de situaciones externas y desaprobación de la autoridad, puede hacer muy difícil relajar el control. El desempeño tiende a volverse obsesivo y la necesidad de perfección tiende a aumentar la probabilidad de errar. Es obvia la necesidad del descanso y la relajación periódicos.

Si ciertos grupos o la organización en pleno son deficientes en este valor, es necesario tratar de determinar las fuentes de ansiedad, hacer lo necesario para reducirla y legitimizar, vía discusión y acuerdo, momentos, lugares y actividades específicas para relajar el control y las tensiones y divertirse. Estas ocasiones también brindan una oportunidad natural para reparar y estrechar las relaciones de amistad entre las personas.

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

Es cierto que es una contradicción de términos tratar de decidir y controlar todo lo relacionado al momento y manera de relajar el control. Si su grupo tiene un buen conjunto de bromistas, considérense afortunados (a menos que sean insoportables).

### **9 UPB Proteger a los miembros menos capaces, dar ayuda cuando sea necesario (*infra-enfatizar*)**

Es importante que tanto la gerencia como todos los integrantes del grupo reconozcan la importancia de las siguientes funciones: educación, terapia, enseñanza, entrenamiento, como aspectos necesarios para el liderazgo efectivo en todo tipo de grupo u organización. Si estas funciones no son cumplidas directamente por los líderes especializados en la tarea, estos deben permitir y apoyar que sean cumplidas por líderes socio-emocionales.

Es preferible combinar los dos tipos de liderazgo en las mismas personas, pero en muchos casos esto no es factible, por lo que se debe dividir el trabajo entre los dos tipos de líderes, en cuyo caso la más importante relación en el grupo u organización para el trabajo efectivo en equipo pasa a ser la coalición sólida de estos dos tipos de líderes.

Muchos grupos tienen uno ó dos integrantes que muestran ser especialmente sensibles a las necesidades de los demás y hacen esfuerzos especiales para mantener al grupo en un ambiente feliz y cálido. Ya que muchas veces esto no necesariamente está en línea con la orientación del esfuerzo a la tarea del grupo, o puede requerir hacer excepciones con algunos en sus responsabilidades, los integrantes más rígidos y orientados a la tarea pueden considerar a los protectores como un fastidio o ignorarlos y esto, sin ser tan dañino como otros tipos de polarización, en el tiempo puede ser fuente de problemas.

### **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.

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.

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

### **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.

### **17 PB Amistad, compatibilidad, esparcimiento** (*infra-enfatizar*)

La amistad suele surgir de forma espontánea, si se le da la oportunidad, requiriendo interacción y tiempo en conjunto. La amistad se desarrolla mejor cuando hay igualdad de status y se estimula poderosamente si existe una suerte común. Una vez establecida, es una fuente espontánea de placer y recreación mutuos. La amistad tiende a reforzarse a sí misma mientras se mantengan las condiciones básicas para su crecimiento.

Si se le da un valor bajo a la amistad, puede ser porque están ausentes algunas de las condiciones para su desarrollo. A menudo los integrantes del grupo u organización no se reúnen lo suficiente, o pueden interactuar bajo las restricciones de muy grandes diferencias de status, o, de hecho, no comparten la misma suerte.

La amistad tiende a sufrir o fallar si el grupo u organización se polariza en forma crónica y seria, o si hay incompatibilidades de personalidad y valores que lleven a la polarización. La amistad es una poderosa herramienta para reforzar la solidaridad del equipo y, a través de ella, del trabajo efectivo en equipo. Si dentro de un grupo particular, un pequeño número de sus integrantes muestra una tendencia a pasar mucho tiempo en interacción social amistosa como alternativa al trabajo, puede ocurrir una devaluación general de la amistad, pero si ese es el caso, probablemente hay razones más profundas para la insatisfacción de ese pequeño subgrupo que deben ser enfrentadas y resueltas.

### **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 irreales.

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.

### **20 DF Obediencia a la línea de mando, cumplimiento con la autoridad (*infra-enfatizar*)**

Si otros integrantes del grupo piensan que usted es deficiente en este conjunto de valores, puede ser porque usted muestra una actitud antiautoritaria, la cual no se confina a las relaciones en el grupo actual. Sin embargo y a pesar que ese pueda ser el caso, puede muy bien ser que el conflicto entre usted y la autoridad en el presente grupo se ha desarrollado ya en un círculo vicioso, con provocaciones de ambos lados.

Una vez que se forma esta clase de polarización, es muy difícil de manejar. Aún si la autoridad pueda obtener obediencia a través de una muestra suficiente de fuerza o vía la amenaza de sanciones, la desobediencia tiende a sumergirse y se mantiene en forma encubierta, continuando como resistencia oculta y evasión de múltiples formas. A su vez, la autoridad entiende perfectamente la resistencia encubierta y el conflicto continúa.

El mejor camino, si usted verdaderamente desea una mejoría, puede ser pedir el apoyo de algún integrante del grupo lo suficientemente cercano a usted en sentimientos, que a su vez sea querido y que tenga poder en el grupo.

El remedio fundamental requiere la reconstrucción de la legitimidad de la autoridad, lo que a su vez requiere de la reconstrucción de la solidaridad en todo el grupo u organización. Esta persona puede ser capaz de actuar como mediador entre usted y el integrante o integrantes con los que usted tiene el conflicto. Es importante que usted trate de minimizar los aspectos negativos de sus sentimientos y comportamientos y que se mueva en una dirección más amistosa, por lo menos hacia el potencial mediador, para darle algo sobre lo que pueda trabajar. Si a su vez el mediador es capaz de obtener una movida similar de parte de la autoridad, entonces el conflicto puede comenzar a disminuir.

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*:**

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

Si estos valores son muy bajos, las siguientes preguntas pueden resultar relevantes: ¿Se están perdiendo integrantes del grupo? ¿Los integrantes se están volviendo apáticos? ¿Se tiene problemas para reclutar nuevos integrantes? Estos síntomas pueden indicar la ausencia de motivación para realizar cualquier esfuerzo, o puede reflejar un énfasis excesivo en valores auto-destructivos que impidan el 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, pero no tanto que provoque una excesiva competitividad entre los integrantes.

Si estos valores son moderados y se asocian a lograr las metas del grupo y a otros valores de trabajo efectivo en equipo, pueden ser valiosos para la motivación, pero serán elementos perturbadores mientras no se asocien claramente al logro de las metas y a los valores del grupo y de la organización.

### 5 UNF **Fortalecer la autoridad y el cumplimiento de normas y reglamentos** (*infra-enfatizar*)

Un signo de problemas en un grupo u organización es la necesidad frecuente de reforzar activamente la autoridad. Tratar de manejar condiciones problemáticas en un grupo mediante el simple expediente de ejercer autoridad y poder inevitablemente genera reacciones negativas y amplía la polarización.

Si el grupo es muy negativo hacia la autoridad, puede ser porque en el pasado ha ocurrido o está ocurriendo en la actualidad, ya que la mayoría de las personas han experimentado reacciones negativas hacia la autoridad en algún momento del pasado y, por ello, son sensibles a cualquier posible repetición.

A pesar de ello, pueden presentarse ocasiones en que es necesario ejercer fuerte autoridad ante emergencias generadas por amenazas externas o por necesidades internas de coordinación y, si el grupo rechaza todo ejercicio de autoridad, puede exponerse a peligros. Algunas autoridades pueden sobrestimar el peligro y otras, subestimarlos, lo que indica que se debe hacer una cuidadosa evaluación de la realidad.

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

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

Muchas tareas, probablemente la mayoría de ellas, que los equipos orientados a tareas acometen en sus organizaciones, requieren la coordinación de varias actividades o "piezas" que deben encajar adecuadamente entre sí, para que el producto final pueda satisfacer las demandas de algún tipo de "realidad externa". De modo que siempre hay aspectos de la tarea que necesitan ser hechos "correctamente", y la forma correcta de hacer las cosas tiende a quedar establecida.

Estas formas son típicamente enseñadas y mantenidas en cierto estándar por las personas en autoridad, pero cuando aquellos que las enseñan se exceden en el ejercicio de la autoridad, los aprendices tienden a volverse negativos hacia la autoridad y comienzan a rechazar todas las formas de maneras "correctas y establecidas" de hacer las cosas. Si el grupo u organización objeto de la presente evaluación está notablemente bajo en el endoso de maneras "correctas y establecidas" de hacer las cosas, esa puede ser la causa.

¿Cuál es la solución? Dicho de la manera más sencilla, los profesores deben llegar a ser mejores profesores. ¿Qué se requiere para enseñar en forma efectiva? Al inicio el profesor debe dar más reconocimiento por una buena relación que por un buen desempeño. La exigencia del profesor por el desempeño debe ajustarse muy bien al nivel de habilidad y motivación del aprendiz, de modo que en todo momento el profesor sólo requiera un poquito más de desempeño que lo que el aprendiz pueda ya cumplir y conforme este desarrolle sus habilidades, el profesor puede ir incrementando suavemente sus requerimientos. La aceptación amistosa y el reconocimiento son las recompensas que deben ser otorgadas en cada mejora de desempeño.

La exigencia de mayores logros no debe exceder nunca el nivel permitido por el grado de motivación del aprendiz, el mismo que depende en gran medida de su relación con el profesor y la habilidad de éste para brindar recompensas a través de la aceptación y el reconocimiento. Aprender tiene sus recompensas intrínsecas, por supuesto, pero éstas varían mucho con relación a la tarea y a la etapa de aprendizaje. En general, las recompensas intrínsecas son mayores cuando la habilidad para tener logros está en un nivel de éxito tal que se mantiene el reto.

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*:**

### 7 UNB Recio individualismo personal, resistencia a la autoridad (*sobre-enfatizar*)

Algunas personas tienen muy arraigados estos valores debido a experiencias anteriores. En ese caso, se puede necesitar muy poco para activarlos y el comportamiento que se asocia con ellos. Otras personas pueden reaccionar de esta forma si se pone excesivo énfasis en la autoridad dentro del grupo o la organización.

El comportamiento que acompaña estos valores tiene el fin de afirmar a la persona en oposición a la autoridad y a toda forma de convencionalismo, por lo que puede incluir presumir, o mostrarse fascinante, sorprendente, chocante, espectacular y liberal. Los que muestran estos comportamientos también pueden menospreciar abiertamente a otros integrantes de la organización tratándolos como "chicos buenos" sumisos a la autoridad, a menudo con el propósito de provocar la sobreacción de la autoridad al salir en defensa de los integrantes más convencionales y sumisos.

Si un número suficiente de integrantes de la organización, (pero en especial aquellos que representan la autoridad), reconocen lo que está pasando, y los desenmascaran desacreditando las sobre reacciones de ambos lados de la polarización, el efecto puede ser de neutralización.

### 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.

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

#### **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.

#### **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: \*FTM

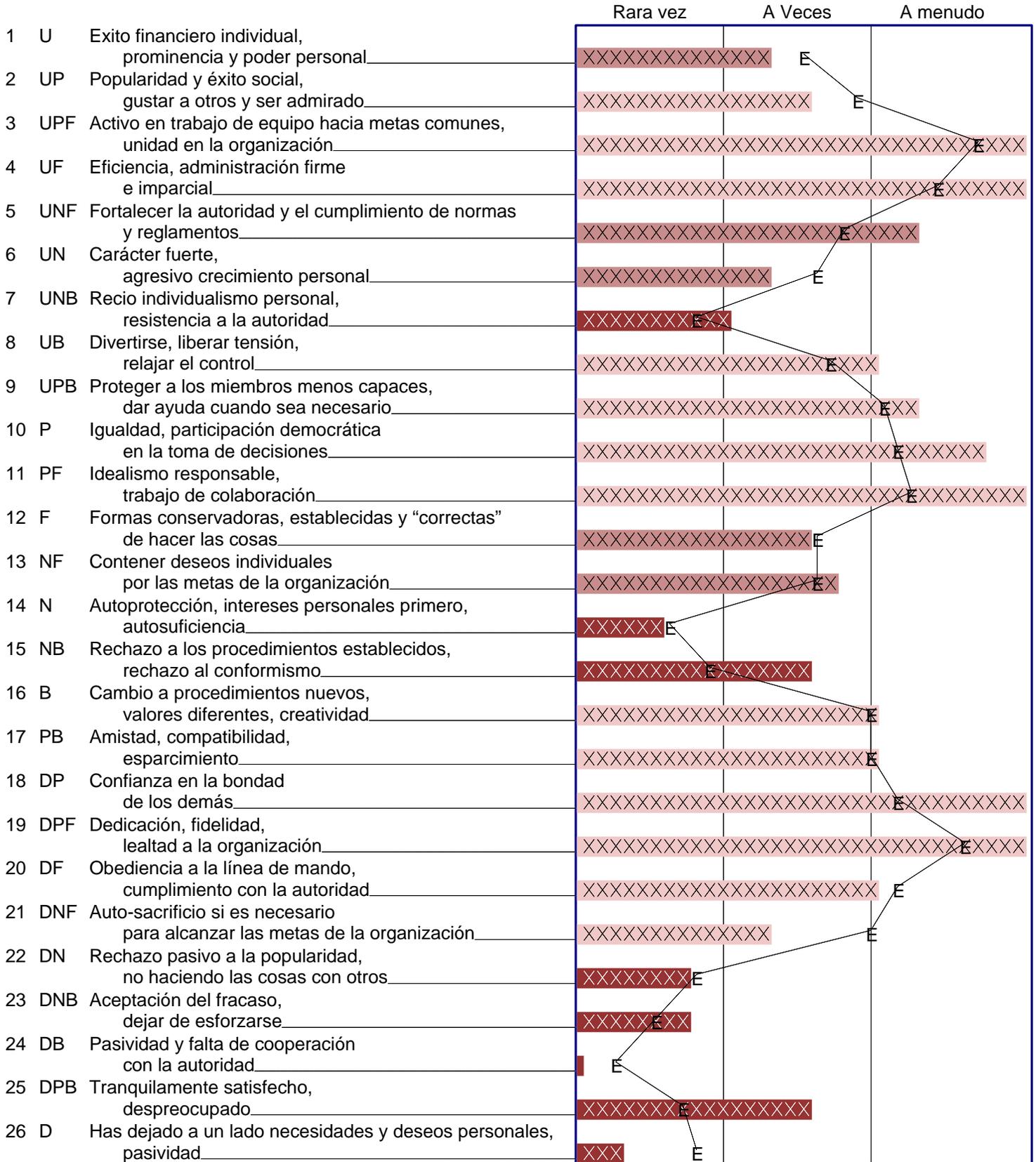
Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

A esta gráfica de barras se adjunta un *Resumen* que describe las principales características de esta gráfica de barras.

**Reporte elaborado para: Sample Team**

Tipo: UPF Ubicación Final: 3.3U 8.8P 6.2F  
 Evaluaciones: 6

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 debería transmitir en el futuro su equipo para ser más efectivo?**

## Resumen de Gráfica de Barras sobre: \*FTM

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 |   |

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

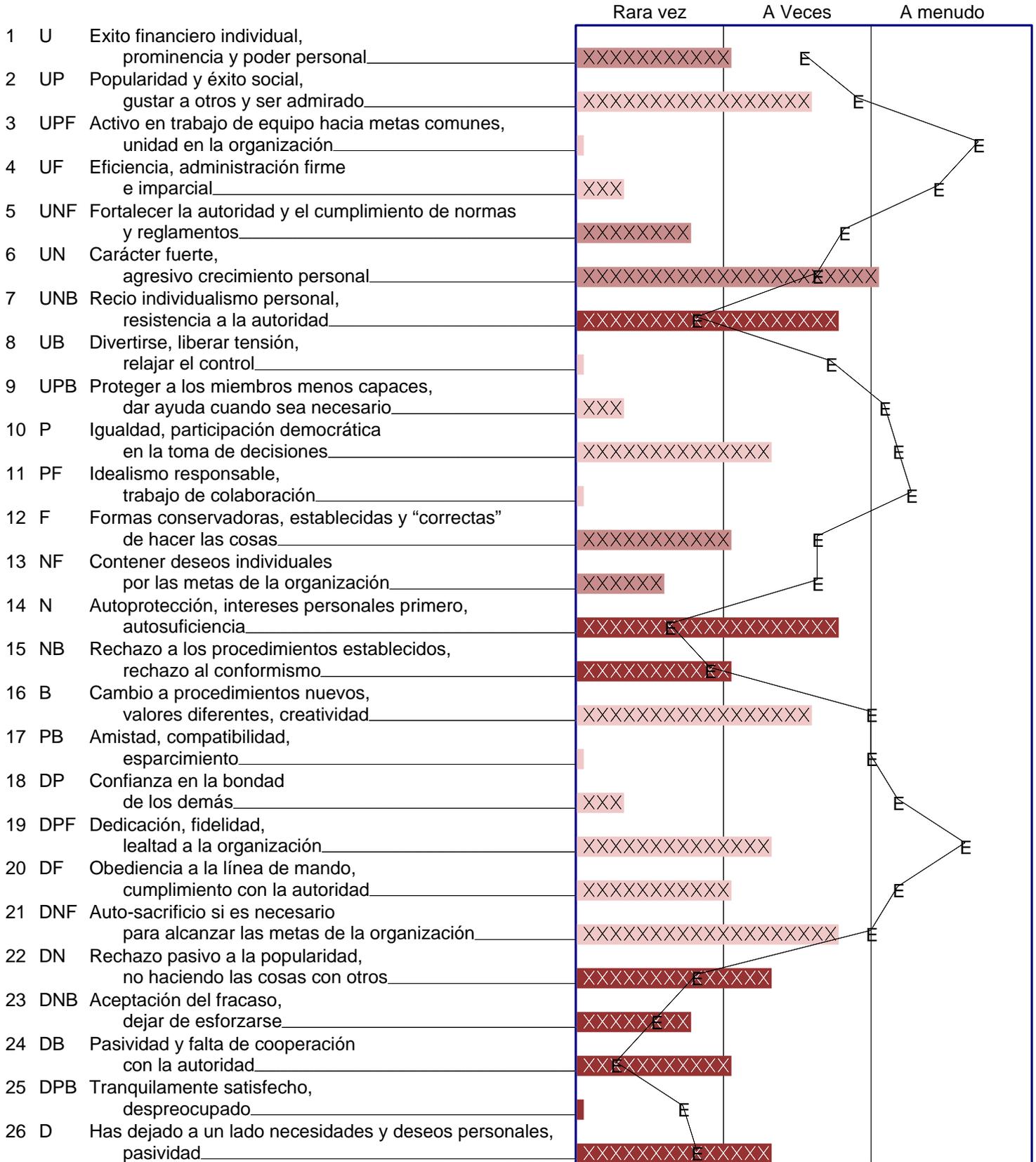
Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

A esta gráfica de barras se adjunta un *Resumen* que describe las principales características de esta gráfica de barras.

**Reporte elaborado para: Sample Team**

Tipo: N Ubicación Final: 0.7D 5.6N 0.2F  
 Evaluaciones: 6

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 muestran con su comportamiento los miembros de su equipo cuando es *menos productivo*?**

## Resumen de Gráfica de Barras sobre: \*LEP

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 |

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

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

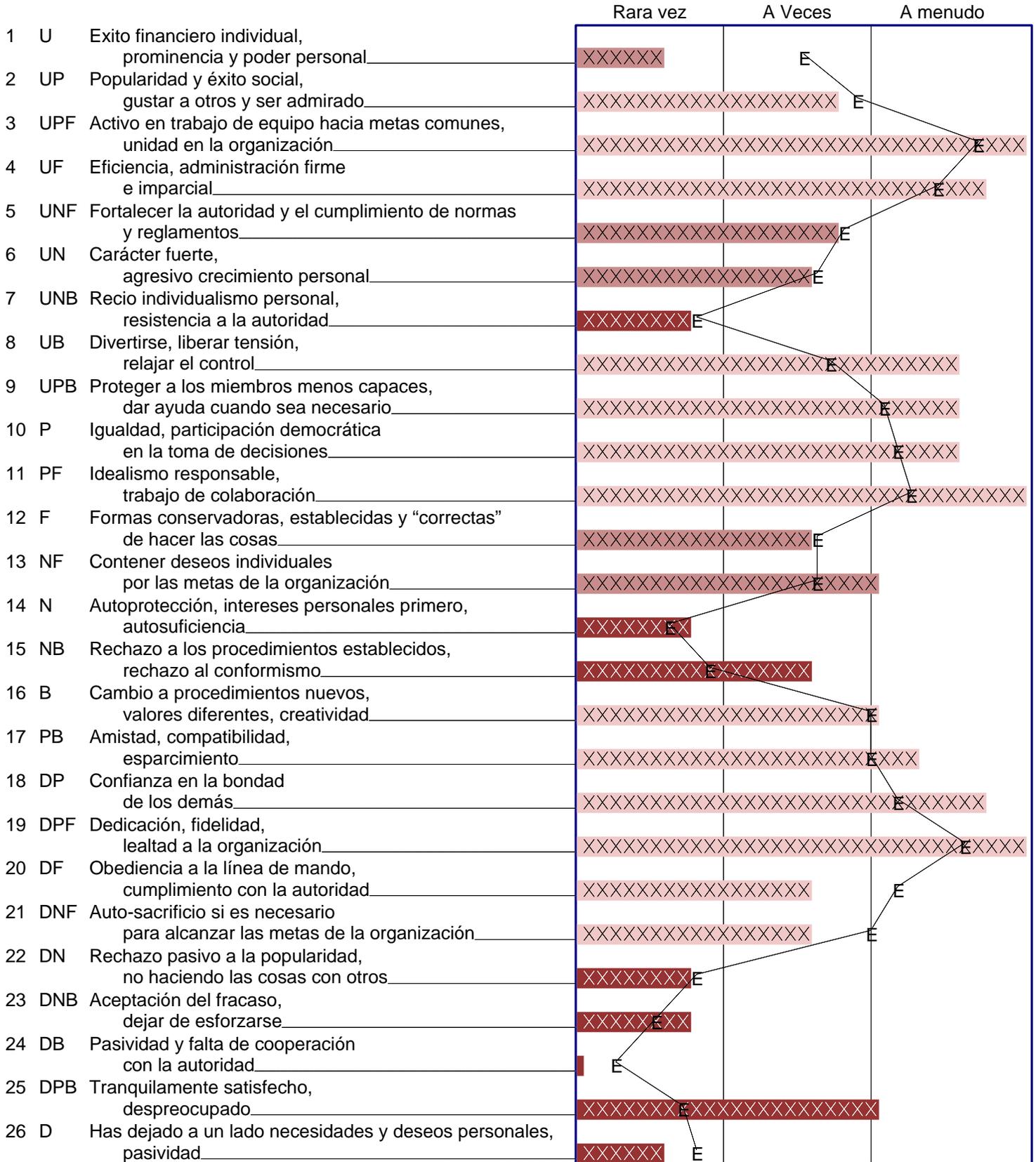
A esta gráfica de barras se adjunta un *Resumen* que describe las principales características de esta gráfica de barras.

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

**Reporte elaborado para: Sample Team**

Tipo: PF Ubicación Final: 2.8U 9.2P 4.6F  
Evaluaciones: 6

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



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

## Resumen de Gráfica de Barras sobre: \*EFF

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 |   |

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

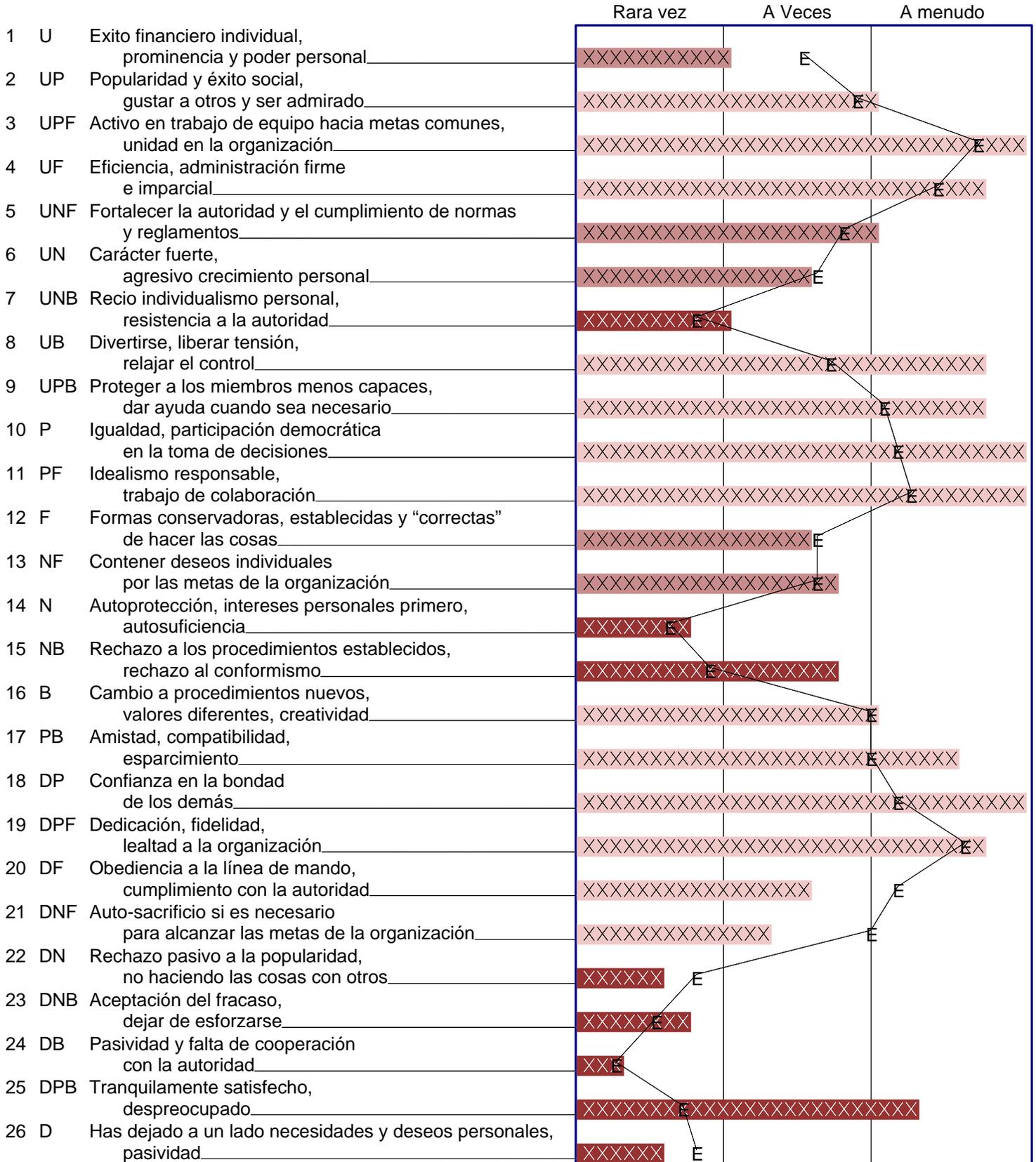
Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

A esta gráfica de barras se adjunta un *Resumen* que describe las principales características de esta gráfica de barras.

**Reporte elaborado para: Sample Team**

Tipo: UP Ubicación Final: 4.0U 10.4P 2.8F  
 Evaluaciones: 6

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 *desearía* transmitir con su comportamiento, tanto si se ve actualmente capaz de hacerlo, como si no?**

## Resumen de Gráfica de Barras sobre: \*WSH

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 |
|--|-----|--|-------|-------|------|
| <b>Valores que contribuyen al trabajo en equipo efectivo</b>         |     |  |       |       |      |
| 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    |
| <b>Valores que algunas veces son necesarios aunque peligrosos</b>    |     |  |       |       |      |
| 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     |       |      |
| <b>Valores que casi siempre interfieren con el trabajo en equipo</b> |     |  |       |       |      |
| 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     |       |      |

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

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

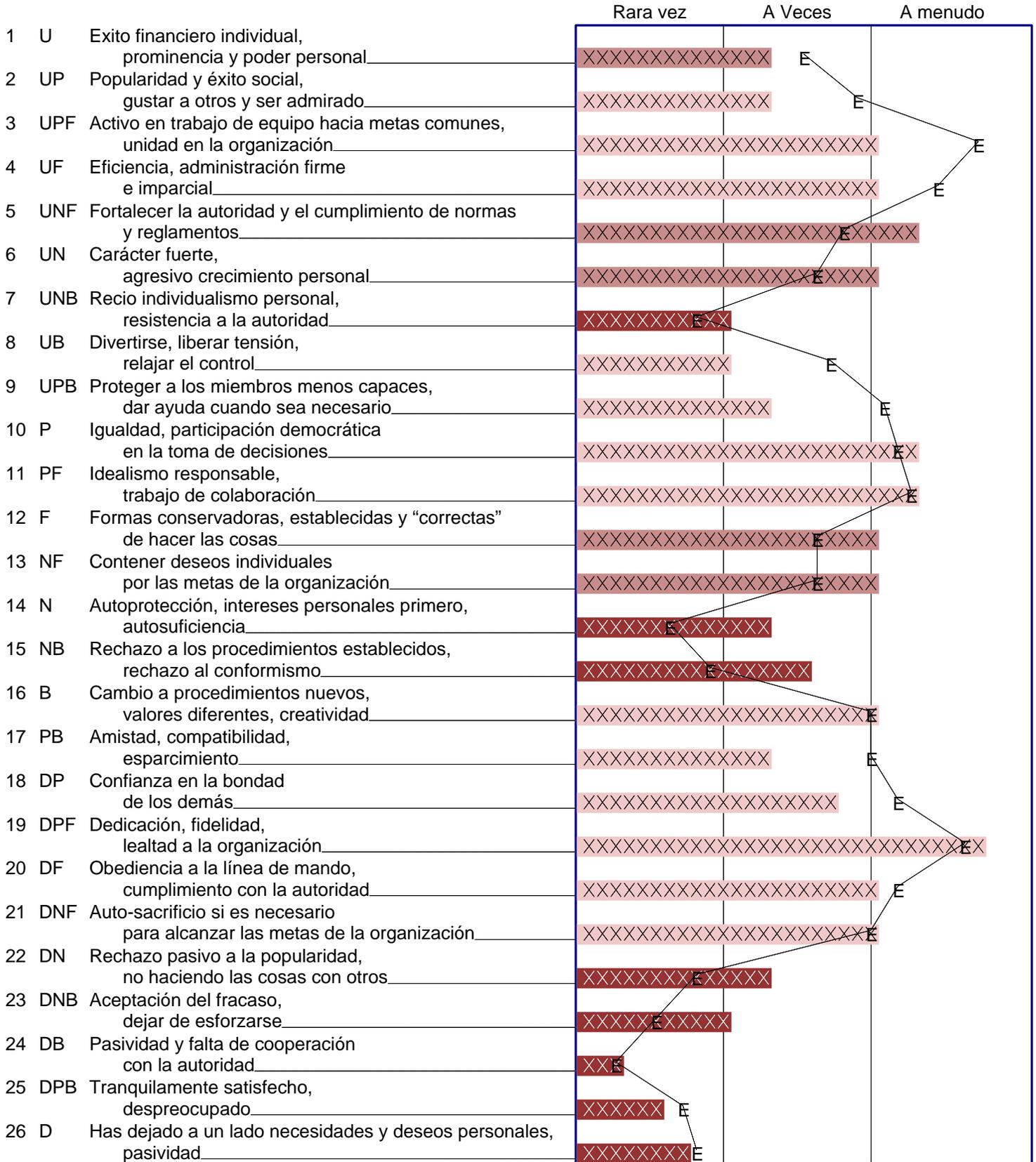
A esta gráfica de barras se adjunta un *Resumen* que describe las principales características de esta gráfica de barras.

**Reporte elaborado para: Sample Team**

Tipo: F  
 Evaluaciones: 6

Ubicación Final: 1.2U 0.8P 7.6F

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 cree que los demás perciben en su comportamiento?**

## Resumen de Gráfica de Barras sobre: \*EXP

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 |   |

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

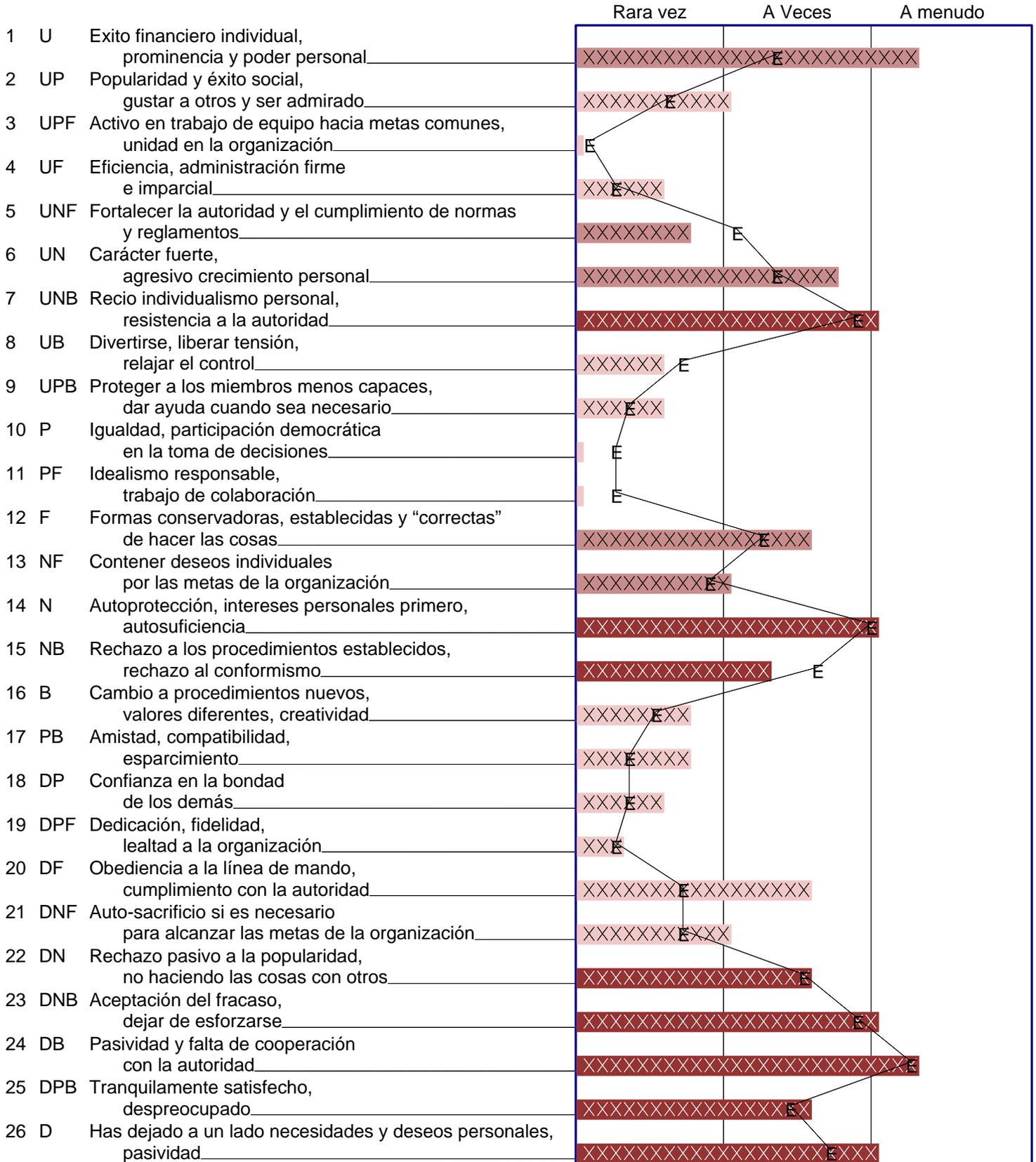
Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

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: Sample Team**

Tipo: DNB Ubicación Final: 2.2D 7.0N 4.0B  
 Evaluaciones: 6

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: LAB

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

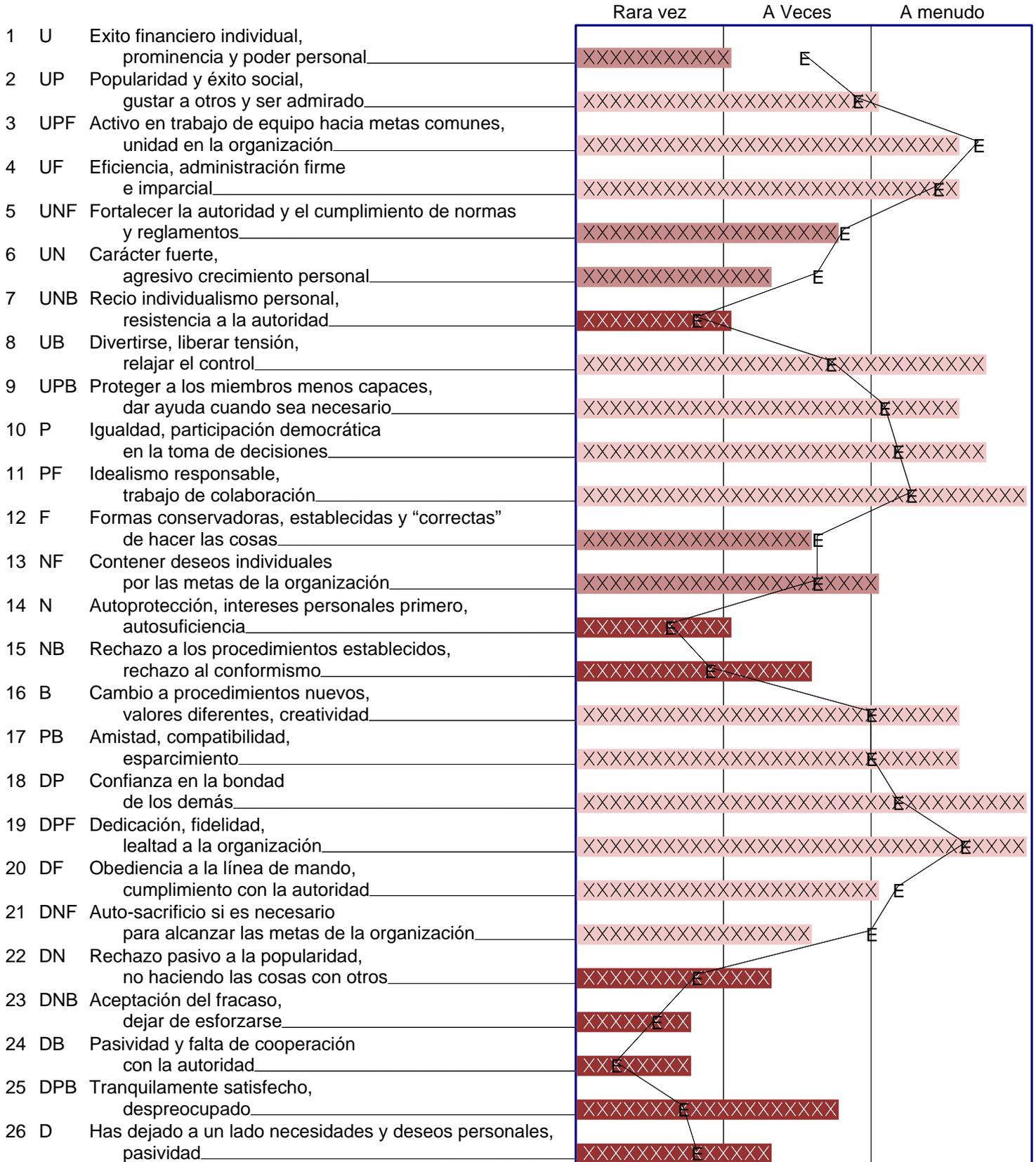
A esta gráfica de barras se adjunta un *Resumen* y el *Reporte Bales*. El *Reporte Bales* es un amplio análisis que compara los resultados de esta gráfica de barras con las normas de la investigación sobre la efectividad personal y del grupo.

**Reporte elaborado para: Sample Team**

Tipo: P  
 Evaluaciones: 6

Ubicación Final: 1.3U 8.8P 3.0F

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 esta persona con su comportamiento?**

## Resumen de Gráfica de Barras sobre: LAB

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 esta persona con su comportamiento?**

## El Reporte Bales de Gráfica de Barras sobre: LAB

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 uno 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 recibe 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.

#### 3 UPF Activo en trabajo de equipo hacia metas comunes, unidad en la organización (*cerca*)

Usted ha sido evaluado como un ejemplo de la combinación ideal de estos valores. Su combinación efectiva depende de un círculo virtuoso de valores que no se forma fácilmente y que, más bien, tienden a mantenerse separados. En el caso ideal, la "Solidaridad de equipo" se asocia al cumplimiento de "Tareas" que contribuyen en forma efectiva a la "Organización". En retribución, la organización le brinda "Reconocimientos" al equipo y le asigna "Recursos" adicionales para profundizar la "Efectividad del Trabajo en Equipo". La unión exitosa de los elementos de este círculo virtuoso es todo un logro que no sucede sin liderazgo activo, intencional y diestro.

#### 4 UF Eficiencia, administración firme e imparcial (*cerca*)

Los integrantes de su equipo, en promedio, ven que usted pone un grado óptimo de énfasis en estos valores. Es un logro mantener este nivel óptimo, ya que a pesar que estos valores son muy importantes para alcanzar la máxima efectividad del trabajo en equipo, no siempre le generan satisfacción inmediata a todos sus integrantes. Si se pone excesivo énfasis en estos valores, se puede provocar reacciones negativas y si se pone muy poco, se puede afectar tanto la solidaridad como la orientación a la tarea del equipo. Es altamente probable que estos valores de buena gerencia alcancen su efecto óptimo si usted (y también su grupo) también muestra fuertes valores de igualdad y comportamiento amistoso.

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

### 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*:**

### 8 UB Divertirse, liberar tensión, relajar el control (sobre-enfatizar)

Todos los grupos que se mantienen intactos y efectivos tienden a mostrar la tendencia de pasar por períodos de relajación de tensiones, en los que las ansiedades y los antagonismos acumulados se expresan indirectamente o humorísticamente, haciendo que el grupo cambie luego a una solidaridad amistosa y entre a otro ciclo de máximo trabajo. Si uno o más integrantes tienden a permanecer por plazos largos en esta fase de relajación o si la celebración tiene un aire de histeria o de emotividad extrema, puede estar ocultando problemas serios dentro del grupo. Si a usted lo perciben como inusualmente emotivo y propenso a promover, iniciar o prolongar estos períodos de relajación de tensiones, puede ser porque usted es más sensible que los demás a algún problema o tensión subyacente en el grupo o porque usted es la persona especialmente amenazada.

El problema más probable puede ser una fuente crónica de antagonismo y ansiedad que no está siendo enfrentada directamente. En este caso, lo mejor puede ser tratar que el grupo identifique el problema y lo confronte. Esta es una tarea que debe cumplir el líder, aún si el líder es el problema. Si el líder no lo hace, la tarea la tendrá que hacer un líder emergente y, para este propósito, el líder emergente es usted.

### 9 UPB Proteger a los miembros menos capaces, dar ayuda cuando sea necesario (sobre-enfatizar)

Este conjunto de valores es importante en casi todos los grupos, ya que es muy raro el caso en el que todos los integrantes estén permanentemente en su máximo nivel de desempeño. Sin embargo, si se pone excesivo énfasis en este valor, se puede generar sobreprotección y dependencia de unos y a sobrecargar injustamente a otros. Si otros integrantes le perciben a usted como que le da excesivo énfasis en la protección de otros, puede deberse al hecho que usted sea especialmente impaciente, temeroso, o intolerante de la presión de la autoridad.

Es importante que usted considere si usted, debido a incidentes desafortunados en el pasado, siente excesivo o exagerado temor. Por otro lado, sus reacciones pueden estar bien y los demás pueden no ser

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

lo suficientemente sensibles a los problemas de aquellos que usted siente que es necesario proteger. Si sabe de un integrante que pudiera tomar el liderazgo en el estudio y quizá en la mediación del conflicto, podría ser una buena idea abordarle para pedirle su apoyo.

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

Si otros perciben que usted insistentemente demanda igualdad es porque existen razones para ello. Pero quizás debería considerar si está siendo realista. Este conjunto de valores es más fácil de apoyar en lo abstracto que en la realidad. El liderazgo efectivo casi siempre requiere que los integrantes reconozcan el derecho de uno ó más integrantes de ejercer algún grado especial de iniciativa y dominancia con el objeto de coordinar las actividades del grupo, así como para poder tratar efectivamente con otras personas de alto status no pertenecientes al grupo.

Usualmente las diferencias de personalidad entre los integrantes del grupo son tales que, de hecho, nunca prefieren hablar igual tiempo, preocuparse por los mismos problemas, responsabilizarse en igual grado por todo, etc. En realidad, probablemente no existen grupos en los que se haya logrado una igualdad perfecta entre sus integrantes.

El ideal realizable es una gradiente suave de dominio en el que el liderazgo se comparte lo máximo posible, en compatibilidad con la realidad de cada problema y situación. A pesar de ello, usted debería estar satisfecho porque no se está forzando dominancia innecesaria sobre los integrantes del grupo y, sino lo está, debería tratar de hacer que el problema se discuta en el grupo.

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

Este conjunto de valores está en línea directa con los valores característicos del trabajo efectivo en equipo; el valor de cumplir la tarea se balancea con el valor de las relaciones amistosas y colaborativas con los demás, sin un exceso de demandas auto centradas de prominencia o status individual. ¿Quién podría pedir más? Sin embargo, estos valores pueden exagerarse.

El problema es que un énfasis extremadamente alto es este conjunto de valores puede ser una indicación de falta de realismo. Si otros integrantes del grupo lo perciben como que usted pone excesivo énfasis en estos valores, quizás debería analizar si usted tiene la tendencia a no ver dominación en el grupo a pesar que es un problema, a ser muy poco crítico de la autoridad, a negar o a no darle importancia al comportamiento inamistoso de otros, a ser excesivamente optimista y a estar de acuerdo con todos tanto como pueda ser posible, sin importar de que se trate. Estas tendencias tienden a ser irritantes para los integrantes más escépticos y que se oponen a la autoridad, y si hay tales integrantes en el grupo, puede causar que ellos le ataquen y usted no les guste. A menudo estos integrantes tienen miedo del "pensamiento de grupo" - un grado de carencia de realismo que interfiere con el cumplimiento de la tarea por no romper la armonía o por ignorar los peligros internos o externos.

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

Los integrantes más efectivos del grupo normalmente muestran un balance aproximado entre estos valores y aquellos que se muestran en el gráfico de barras como formas conservadoras, establecidas y "correctas" de hacer las cosas (12 F), a pesar que estos dos conjuntos de valores tienden a chocar entre ellos en lo referente a procedimientos específicos. Si el énfasis a favor del cambio es excesivamente fuerte para muchos integrantes, puede indicar que los procedimientos establecidos se han desordenado.

Si su gráfico de barras individual sólo muestra un énfasis excesivo en estos valores, puede ser porque se encuentra motivado por el rechazo a la autoridad y por las demandas de la tarea actual, o por el aburrimiento o la fatiga, pero también pueden ser el caso que usted siente que tiene una idea mejor o más creativa sobre como deberían hacerse las cosas. Por supuesto, si ese es el caso usted debería tratar de hacerse escuchar.

Lo anterior puede ser difícil, en especial si usted está en conflicto con la autoridad en el grupo o encuentra

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

prohibitiva o sofocante la atmósfera general. Pueden existir uno ó más integrantes que tengan más simpatía hacia sus ideas y le puede ser posible aproximarse a ellos en busca de apoyo. Los valores de mediación más probables, en un conflicto de nuevas vs. antiguas ideas, son aquellos descritos como "Igualdad, participación democrática en la toma de decisiones" (10 P).

### **17 PB Amistad, compatibilidad, esparcimiento (sobre-enfatizar)**

Es obvio que la recreación y el trabajo orientado a la tarea a menudo se excluyen mutuamente dentro de períodos muy breves y la mayoría de los grupos oscila cíclicamente en sus actividades entre ambas situaciones, según la necesidad y la oportunidad. El gran énfasis en los valores de amistad, placer mutuo y recreación que muestra su gráfico de barras puede ser en gran parte una fantasía llevada por los buenos deseos, pero es muy probable que esté indicando estrés relacionado con las tareas del grupo o, incluso, una alienación más seria. En cualquier caso, es una señal de problemas potenciales que requiere ser comprendido. Si usted siente que su grupo necesita darle más tiempo y atención a la amistad, el placer mutuo y la recreación, usted puede estar cumpliendo una importante función de liderazgo al iniciar algunas actividades hacia este fin.

También puede ser que la definición de las tareas del grupo requieran ser modificadas. Es importante que las tareas tengan tantos elementos de placer asociados a ellas como sea posible. Una posibilidad puede ser su rediseño.

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

Este es un valor muy característico de los equipos efectivos. Sin embargo, llevado al extremo, puede estar acompañado de un excesivo sometimiento, una tendencia a evitar tomar la iniciativa y a no comunicarse lo suficiente para mantener buenas coordinaciones. En personalidades muy particulares, estas tendencias pueden estar asociadas a una tendencia a ser irreal con respecto a los demás. Si los otros integrantes perciben que usted tiene estos valores inusualmente altos, quizás podría analizar si usted posee alguna de estas tendencias y si debiese tomar un rol más alerta, menos dependiente y más activo en el grupo.

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

### **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 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 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 *enfaticando demasiado*:**

### ninguno de los puntos.

Usted 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 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 enfatizando suficientemente*:**

### 1 U Éxito 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 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*:**

### 15 NB Rechazo a los procedimientos establecidos, rechazo al conformismo (*sobre-enfatizar*)

Si los procedimientos establecidos están fallando en forma notoria, se puede esperar que estos valores aparezcan en un gran número de los integrantes del grupo u organización, por lo que una especie de "revolución" puede ser la mejor solución.

Por otro lado, algunas personas mantienen estos valores como parte de su personalidad como resultado de experiencias anteriores y su comportamiento puede ser percibido como irritable, desconfiado e incooperativo, mostrando actitudes negativas hacia el grupo o hacia la tarea. En general, pueden criticar el convencionalismo y rechazar la aceptación de los roles sociales de edad, sexo, ocupación, clase social, obligaciones ciudadanas, etc.

Si usted mantiene estas actitudes y en general se comporta de esta manera, es probable que provoque y se convierta en parte de la polarización general del grupo. Puede ser muy poco lo que los integrantes del presente grupo puedan hacer para aliviar este problema, excepto para liberar la presión hacia la participación en el grupo y el conformismo, y para reducir la excesiva atención en usted. Si usted tiene la voluntad de bajar su perfil y permitir que el grupo dirija su atención a otros asuntos, puede disminuir la polarización y permitirle a los demás trabajar más efectivamente.

### 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. 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 la condición emocional y el comportamiento se basan en la personalidad, la condición física o en problemas externos al grupo, por lo que puede no haber mucho que puedan hacer los integrantes del grupo, excepto brindar apoyo y, quizás, sugerir se busque apoyo externo.

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

Si muchas personas dentro de un grupo tienen alto este valor, es una indicación que puede haber un problema serio, centrado en la relación con la autoridad dentro del grupo, o externa al grupo, o con ambas. 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 convenciones o metas particulares del grupo son incorrectas. Sin embargo, puede ser que crean que deben mostrar desobediencia "civil" - Uno debería seriamente abogar por un diferente conjunto de valores, pero en forma "no violenta". Pudiera ser que lo que la autoridad está demandando sea desaprobado en la sociedad y que la persona sienta culpabilidad al cumplirlo.

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

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.

Si otros integrantes del grupo perciben que usted enfatiza la no-cooperación pasiva con la autoridad, quizás sería beneficioso que trate de encontrar un integrante que siendo querido y poseyendo algún grado de poder en el grupo, pueda ser capaz de mediar de alguna forma entre usted y la autoridad.

### **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.

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

Una evaluación alta en estos valores puede probablemente indicar que su descripción ha sido interpretada como que significa algún tipo de sacrificio por las metas del grupo o de la organización. Esto puede ser valorado si el grupo está en una emergencia y necesita fuerte control centralizado, pero el énfasis continuado en la pasividad difícilmente puede contribuir al trabajo en equipo.

Algunas personas pueden mostrar este valor aisladamente por razones propias de su personalidad o por su especial rol en el grupo. El comportamiento parece marcadamente introvertido, pasivo, inexpresivo y poco comunicativo. La persona puede sentir que cualquier esfuerzo activo deseo, o sentimiento terminará en fracaso, frustración y dolor. Esta convicción puede ser el resultado de frustración severa recurrente. La persona puede haber "aprendido a mostrarse indefenso" como la mejor manera de adecuación.

Si esto ha sido aprendido en el actual grupo, tienen que haber otros integrantes que estén involucrados en enseñarlo, quizás no intencionalmente, mediante un exceso de críticas verbales u otros tipos de dominancia. El exceso de críticas por parte de unos pocos y la resultante caída de la actividad por parte de otros es un problema muy común en los grupos que algunas veces requiere una confrontación directa con los integrantes que critican antes que éstos se den cuenta que están dominando.

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

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

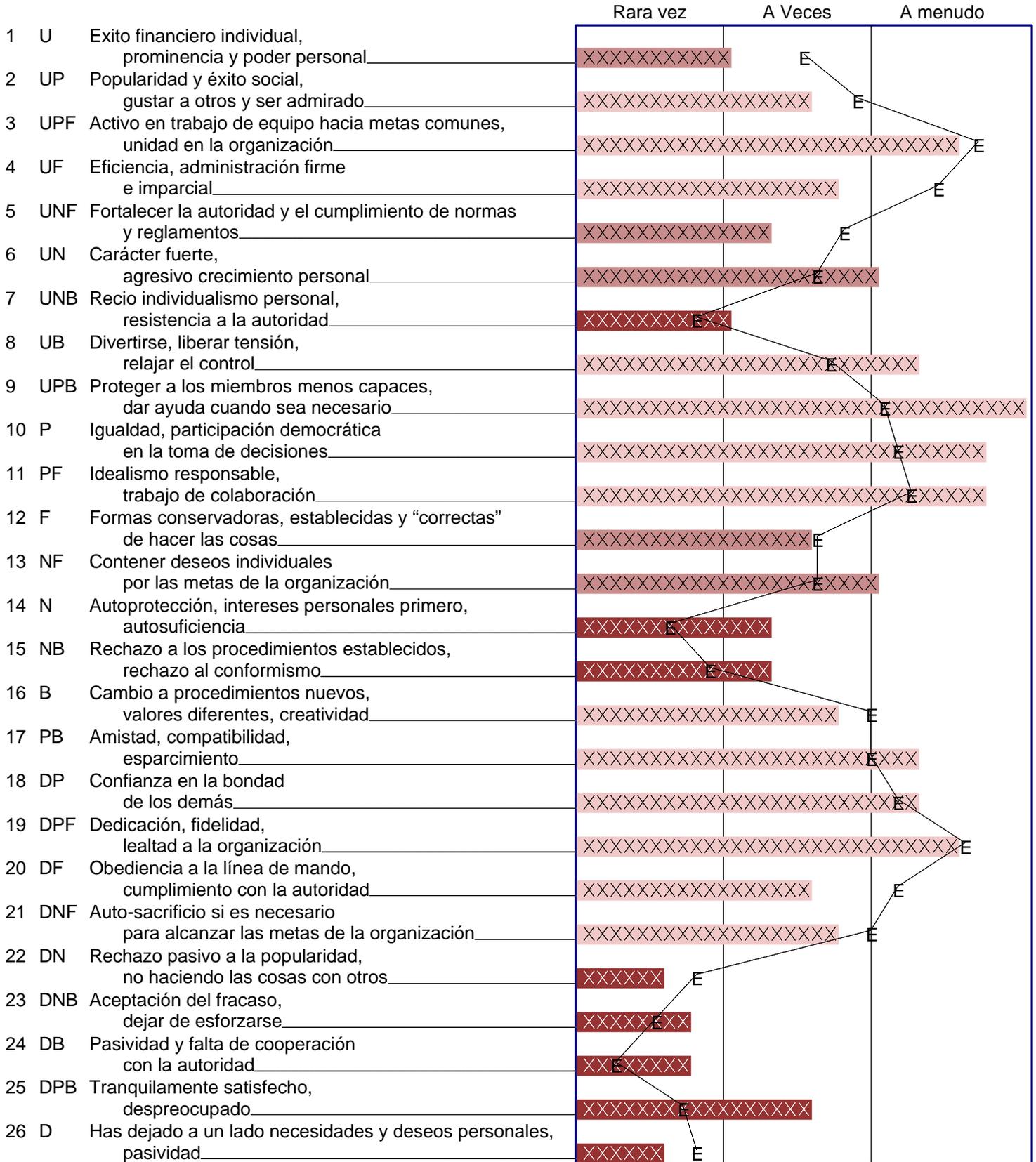
A esta gráfica de barras se adjunta un *Resumen* y el *Reporte Bales*. El *Reporte Bales* es un amplio análisis que compara los resultados de esta gráfica de barras con las normas de la investigación sobre la efectividad personal y del grupo.

**Reporte elaborado para: Sample Team**

Tipo: P  
 Evaluaciones: 6

Ubicación Final: 2.8U 7.4P 2.4F

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 esta persona con su comportamiento?**

## Resumen de Gráfica de Barras sobre: NOC

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 esta persona con su comportamiento?**

## El Reporte Bales de Gráfica de Barras sobre: NOC

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 uno 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 recibe 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.

#### 3 UPF Activo en trabajo de equipo hacia metas comunes, unidad en la organización (*cerca*)

Usted ha sido evaluado como un ejemplo de la combinación ideal de estos valores. Su combinación efectiva depende de un círculo virtuoso de valores que no se forma fácilmente y que, más bien, tienden a mantenerse separados. En el caso ideal, la "Solidaridad de equipo" se asocia al cumplimiento de "Tareas" que contribuyen en forma efectiva a la "Organización". En retribución, la organización le brinda "Reconocimientos" al equipo y le asigna "Recursos" adicionales para profundizar la "Efectividad del Trabajo en Equipo". La unión exitosa de los elementos de este círculo virtuoso es todo un logro que no sucede sin liderazgo activo, intencional y diestro.

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

El trabajo en equipo exitoso requiere la habilidad para actuar en formas que parecen opuestas entre ellas o que pueden parecer lógicamente inconsistentes o conflictivas. Usted puede contribuir a esta vital flexibilidad. El trabajo óptimo en equipos orientados a la tarea requiere probablemente que en el tiempo se ponga igual énfasis en el cambio a procedimientos nuevos y en las formas conservadoras, establecidas y "correctas" de hacer las cosas; pero siempre existe el peligro del sobre balanceo que le de más énfasis a un lado que al otro. Si usted posee la flexibilidad para moverse entre el cambio y la estabilidad conservadora, puede hacer una contribución importante al progreso y desarrollo del grupo.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite 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.

### 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, pero el sacrificio se debe tan raramente como sea posible y no se debe depender de él como un sustituto para el buen liderazgo y la buena gerencia. Es un valor que está en el margen de la peligrosa dependencia de recursos escasos. Parece que usted tiene este valor en el rango óptimo. Esto puede ser una indicación que el líder de su equipo es previsor y no depende en exceso del sacrificio.

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

### 8 UB Divertirse, liberar tensión, relajar el control (sobre-enfatizar)

Todos los grupos que se mantienen intactos y efectivos tienden a mostrar la tendencia de pasar por períodos de relajación de tensiones, en los que las ansiedades y los antagonismos acumulados se expresan indirectamente o humorísticamente, haciendo que el grupo cambie luego a una solidaridad amistosa y entre a otro ciclo de máximo trabajo. Si uno o más integrantes tienden a permanecer por plazos largos en esta fase de relajación o si la celebración tiene un aire de histeria o de emotividad extrema, puede estar ocultando problemas serios dentro del grupo. Si a usted lo perciben como inusualmente emotivo y propenso a promover, iniciar o prolongar estos períodos de relajación de tensiones, puede ser porque usted es más sensible que los demás a algún problema o tensión subyacente en el grupo o porque usted es la persona especialmente amenazada.

El problema más probable puede ser una fuente crónica de antagonismo y ansiedad que no está siendo enfrentada directamente. En este caso, lo mejor puede ser tratar que el grupo identifique el problema y lo confronte. Esta es una tarea que debe cumplir el líder, aún si el líder es el problema. Si el líder no lo hace,

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

la tarea la tendrá que hacer un líder emergente y, para este propósito, el líder emergente es usted.

### **9 UPB Proteger a los miembros menos capaces, dar ayuda cuando sea necesario (sobre-enfatizar)**

Este conjunto de valores es importante en casi todos los grupos, ya que es muy raro el caso en el que todos los integrantes estén permanentemente en su máximo nivel de desempeño. Sin embargo, si se pone excesivo énfasis en este valor, se puede generar sobreprotección y dependencia de unos y a sobrecargar injustamente a otros. Si otros integrantes le perciben a usted como que le da excesivo énfasis en la protección de otros, puede deberse al hecho que usted sea especialmente impaciente, temeroso, o intolerante de la presión de la autoridad.

Es importante que usted considere si usted, debido a incidentes desafortunados en el pasado, siente excesivo o exagerado temor. Por otro lado, sus reacciones pueden estar bien y los demás pueden no ser lo suficientemente sensibles a los problemas de aquellos que usted siente que es necesario proteger. Si sabe de un integrante que pudiera tomar el liderazgo en el estudio y quizá en la mediación del conflicto, podría ser una buena idea abordarle para pedirle su apoyo.

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

Si otros perciben que usted insistentemente demanda igualdad es porque existen razones para ello. Pero quizás debería considerar si está siendo realista. Este conjunto de valores es más fácil de apoyar en lo abstracto que en la realidad. El liderazgo efectivo casi siempre requiere que los integrantes reconozcan el derecho de uno ó más integrantes de ejercer algún grado especial de iniciativa y dominancia con el objeto de coordinar las actividades del grupo, así como para poder tratar efectivamente con otras personas de alto status no pertenecientes al grupo.

Usualmente las diferencias de personalidad entre los integrantes del grupo son tales que, de hecho, nunca prefieren hablar igual tiempo, preocuparse por los mismos problemas, responsabilizarse en igual grado por todo, etc. En realidad, probablemente no existen grupos en los que se haya logrado una igualdad perfecta entre sus integrantes.

El ideal realizable es una gradiente suave de dominio en el que el liderazgo se comparte lo máximo posible, en compatibilidad con la realidad de cada problema y situación. A pesar de ello, usted debería estar satisfecho porque no se está forzando dominancia innecesaria sobre los integrantes del grupo y, sino lo está, debería tratar de hacer que el problema se discuta en el grupo.

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

Este conjunto de valores está en línea directa con los valores característicos del trabajo efectivo en equipo; el valor de cumplir la tarea se balancea con el valor de las relaciones amistosas y colaborativas con los demás, sin un exceso de demandas auto centradas de prominencia o status individual. ¿Quién podría pedir más? Sin embargo, estos valores pueden exagerarse.

El problema es que un énfasis extremadamente alto es este conjunto de valores puede ser una indicación de falta de realismo. Si otros integrantes del grupo lo perciben como que usted pone excesivo énfasis en estos valores, quizás debería analizar si usted tiene la tendencia a no ver dominación en el grupo a pesar que es un problema, a ser muy poco crítico de la autoridad, a negar o a no darle importancia al comportamiento inamistoso de otros, a ser excesivamente optimista y a estar de acuerdo con todos tanto como pueda ser posible, sin importar de que se trate. Estas tendencias tienden a ser irritantes para los integrantes más escépticos y que se oponen a la autoridad, y si hay tales integrantes en el grupo, puede causar que ellos le ataquen y usted no les guste. A menudo estos integrantes tienen miedo del "pensamiento de grupo" - un grado de carencia de realismo que interfiere con el cumplimiento de la tarea por no romper la armonía o por ignorar los peligros internos o externos.

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

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

#### **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).

#### **20 DF Obediencia a la línea de mando, cumplimiento con la autoridad (infra-enfatizar)**

Si otros miembros del grupo le ven como deficiente en esta clase de valores, puede ser por una más amplia actitud general de anti-autoritarismo de su parte, que no está limitada a las relaciones en el presente grupo. Sin embargo, incluso si éste es el caso, bien puede ser que el conflicto entre la autoridad y usted en el presente grupo esté por ahora desarrollado dentro de un perpetuo círculo, con provocación entre ambas partes.

Una vez que esta clase de polarización esté formada, es muy difícil de cambiar. Incluso aunque la autoridad pueda obtener una obediencia literal a través de una muestra suficiente de fuerza o de una amenaza de sanción, la desobediencia tiende a ir de forma encubierta y continuar como resistencia oculta y evasión. La resistencia oculta es normalmente comprendida bastante bien por la autoridad, por lo que el conflicto continua.

La mejor línea de aproximación, si usted realmente desea una mejora, puede ser buscar la ayuda de algún miembro del grupo, suficientemente cercano a usted en sentimientos, que pueda estar bien considerado en el grupo y pueda tener algo más de poder en el mismo. Así esta persona puede ser capaz de actuar como una especie de mediador entre usted y el miembro o los miembros del grupo con los que usted se encuentra en conflicto. Es importante que intente usted suavizar los aspectos negativos de sus sentimientos y conductas, y cambiarlos en una dirección más amistosa, como mínimo hacia el posible mediador, y dar a este mediador algo de trabajo que hacer. Si el mediador es capaz de realizar un movimiento similar hacia la parte de la autoridad, entonces el conflicto puede empezar a suavizarse.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite 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 *enfaticando demasiado*:**

### ninguno de los puntos.

Usted 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 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 enfatizando suficientemente*:**

### 1 U Éxito 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.

### 5 UNF Fortalecer la autoridad y el cumplimiento de normas y reglamentos (*infra-enfatizar*)

Una señal que existe problemas en un grupo u organización es la necesidad frecuente de reforzar activamente la autoridad. Tratar de manejar condiciones problemáticas en un grupo mediante el simple expediente de ejercer autoridad y poder inevitablemente genera reacciones negativas y amplía la polarización. Si el grupo lo percibe a usted como muy negativo hacia la autoridad, puede ser porque a usted le ha ocurrido esto en el pasado o le está ocurriendo en la actualidad. En todos los grupos, sin embargo, hay la necesidad de ejercer legítimamente la autoridad en grados apropiados. En el largo plazo, el rechazo total a la autoridad, sea legítima o no, es incompatible con el trabajo en equipo efectivo y el alto rendimiento.

Más aún, pueden presentarse ocasiones en que es necesario ejercer fuerte autoridad ante emergencias generadas por amenazas externas o por necesidades internas de coordinación y, si el grupo rechaza todo ejercicio de autoridad, puede exponerse a peligros. Algunas autoridades pueden sobrestimar el peligro y otras, subestimarlos, lo que indica que se debe hacer una cuidadosa evaluación de la realidad.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite 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.

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

Si muchas personas dentro de un grupo tienen alto este valor, es una indicación que puede haber un problema serio, centrado en la relación con la autoridad dentro del grupo, o externa al grupo, o con ambas. 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 convenciones o metas particulares del grupo son incorrectas. Sin embargo, puede ser que crean que deben mostrar desobediencia "civil" - Uno debería seriamente abogar por un diferente conjunto de valores, pero en forma "no violenta". Pudiera ser que lo que la autoridad está demandando sea desaprobado en la sociedad y que la persona sienta culpabilidad al cumplirlo.

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.

Si otros integrantes del grupo perciben que usted enfatiza la no-cooperación pasiva con la autoridad, quizás sería beneficioso que trate de encontrar un integrante que siendo querido y poseyendo algún grado de poder en el grupo, pueda ser capaz de mediar de alguna forma entre usted y la autoridad.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite 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: ORC

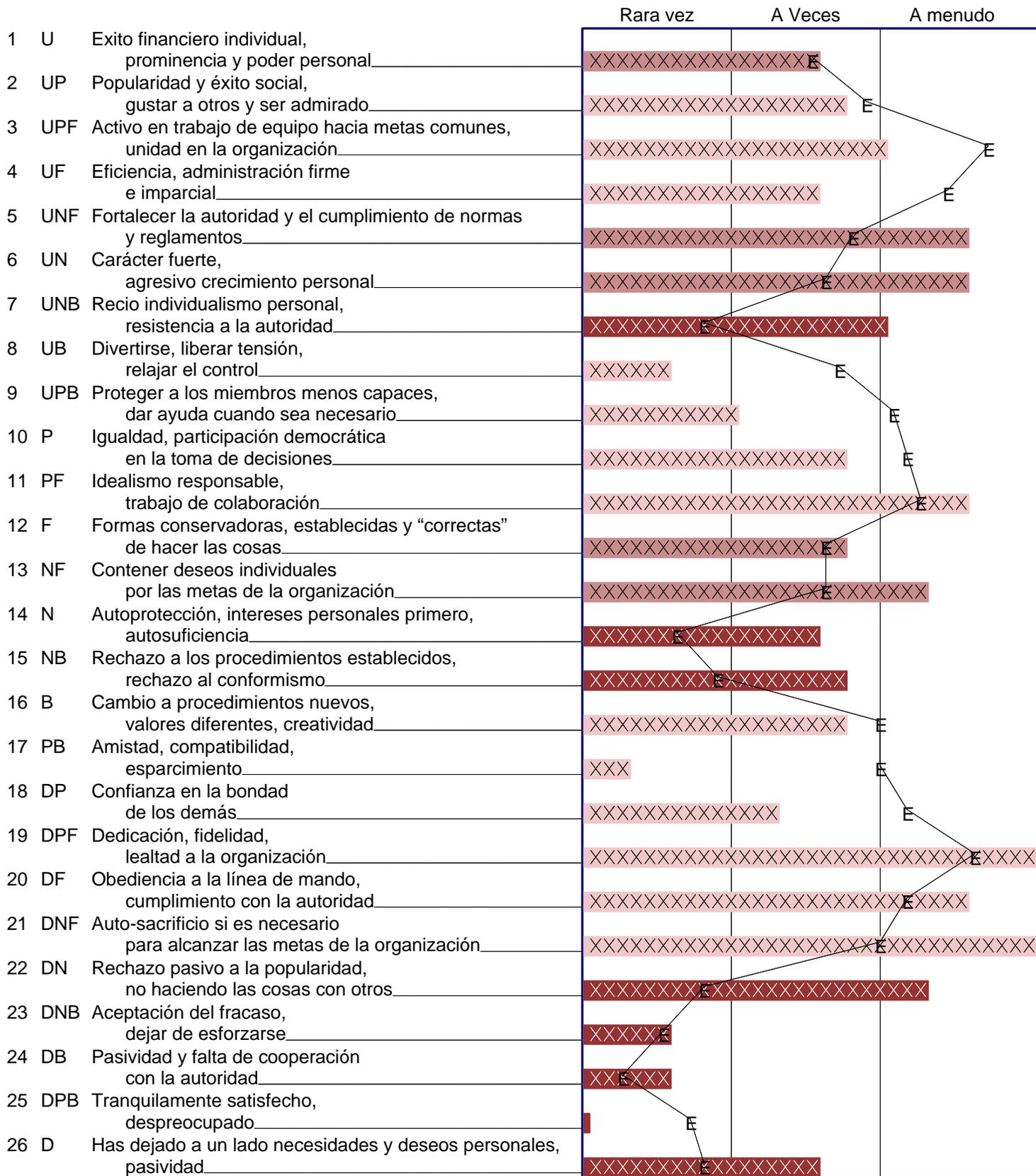
Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

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: Sample Team**

Tipo: F Ubicación Final: 0.5U 3.8N 10.2F  
 Evaluaciones: 6

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 esta persona con su comportamiento?**

## Resumen de Gráfica de Barras sobre: ORC

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 esta persona con su comportamiento?**

## El Reporte Bales de Gráfica de Barras sobre: ORC

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 recibe 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.

#### 11 PF Idealismo responsable, trabajo de colaboración (*cerca*)

Si hay un conjunto de valores necesarios para el trabajo en equipo en el que no se puede poner énfasis excesivo, es éste. Es un apoyo valioso a cada otro valor de trabajo en equipo y está justo en el centro del grupo de valores necesarios para el trabajo efectivo en equipo. Casi no tiene efectos colaterales indeseables. Sus valores y comportamientos en esta dirección hacen una contribución muy efectiva en el grupo.

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

El trabajo en equipo exitoso requiere la habilidad para actuar en formas que parecen opuestas entre ellas o que pueden parecer lógicamente inconsistentes o conflictivas. Usted puede contribuir a esta vital flexibilidad. El trabajo óptimo en equipos orientados a la tarea requiere probablemente que en el tiempo se ponga igual énfasis en el cambio a procedimientos nuevos y en las formas conservadoras, establecidas y "correctas" de hacer las cosas; pero siempre existe el peligro del sobre balanceo que le de más énfasis a un lado que al otro. Si usted posee la flexibilidad para moverse entre el cambio y la estabilidad conservadora, puede hacer una contribución importante al progreso y desarrollo del grupo.

#### 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

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

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 *enfaticando demasiado*:**

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

Sacrificarse para alcanzar las metas de la organización es un valor que en situaciones de emergencia puede ser justificado por muchos de sus integrantes de buena voluntad, pero si la demanda o necesidad se prolonga por mucho tiempo, es probable que genere tensiones que afecten severamente la motivación. Si otros integrantes piensan que usted pone excesivo énfasis en este valor, puede ser porque sientan que usted los está tratando de hacerse sentir culpables o avergonzados por no esforzarse. Por este motivo, pueden considerar negativo a su comportamiento y que no se justifica por las verdaderas necesidades de la situación. Puede que estén equivocados y que si exista una verdadera necesidad del sacrificio. Sin embargo, si la necesidad del mismo es muy prolongada, será necesario encontrar otras soluciones diferentes. Usted puede ser capaz de brindar ayuda estratégica para hallar soluciones de largo plazo.

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

### **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.

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

#### **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).

#### **8 UB Divertirse, liberar tensión, relajar el control (infra-enfatizar)**

La ansiedad por el desempeño adecuado, especialmente si se prevén amenazas de situaciones externas y desaprobación de la autoridad, puede hacer que sea muy difícil relajar el control. El desempeño tiende a volverse obsesivo y la necesidad de perfección tiende a aumentar la probabilidad de errar.

Si usted es percibido por los demás integrantes como deficiente en su habilidad para divertirse, para relajar las tensiones o para atenuar el control, usted necesita tratar de identificar las fuentes de ansiedad y hacer lo que pueda para reducirla y, a través de la discusión y el consenso, para legitimizar momentos, lugares y actividades específicas para relajar las tensiones, disminuir el control y divertirse. Estas ocasiones también brindan una oportunidad natural para reparar y estrechar las relaciones de amistad entre los integrantes que todos necesitan y no sólo usted.

#### **9 UPB Proteger a los miembros menos capaces, dar ayuda cuando sea necesario (infra-enfatizar)**

Muchos grupos tienen uno ó dos integrantes que muestran ser especialmente sensibles a las necesidades de los demás y hacen esfuerzos especiales para mantener al grupo en un ambiente feliz y cálido. Ya que muchas veces esto no necesariamente está en línea con la orientación del esfuerzo a la tarea del grupo, o puede requerir hacer excepciones con algunos en sus responsabilidades, los integrantes más rígidos y orientados a la tarea pueden considerar a los protectores como un fastidio o ignorarlos y esto, sin ser tan dañino como otros tipos de polarización, en el tiempo puede ser fuente de problemas.

Si otros integrantes lo perciben a usted como deficiente en el valor que pone en la educación, terapia, enseñanza y entrenamiento, como aspectos necesarios del trabajo en equipo, puede ser porque usted es poco realista en su ansiedad ante amenazas externas al grupo o por la importancia de la producción y el rendimiento en el corto plazo. Quizás debería analizar si usted está afectando el rendimiento del grupo al no darle importancia a las necesarias funciones de reparación y mantenimiento. Si estas funciones no son cumplidas directamente por el líder de la tarea, se necesita que exista un líder socialmente sensible que las cumpla y al que se le brinde apoyo y reconocimiento por cumplirlas. Es especialmente importante que el líder de tarea reconozca y apoye al especialista socialmente sensible como otro líder del grupo, porque la alianza entre ambos, si estas funciones son cumplidas por personas diferentes, quizás sea la relación más importante para fomentar el trabajo en equipo.

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

### **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 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.

### **17 PB Amistad, compatibilidad, esparcimiento (infra-enfatizar)**

La amistad suele surgir de forma espontánea, si se le da la oportunidad, requiriendo interacción y tiempo en conjunto. La amistad se desarrolla mejor cuando hay igualdad de status y se estimula poderosamente si existe una suerte común. Una vez establecida, es una fuente espontánea de placer y recreación mutuos. La amistad tiende a reforzarse a sí misma mientras se mantengan las condiciones básicas para su crecimiento. La amistad es una poderosa herramienta para reforzar la solidaridad del equipo y, a través de ella, del trabajo efectivo en equipo.

Si usted le da un valor bajo a la amistad en el grupo, puede ser porque están ausentes algunas de las condiciones para su desarrollo y usted puede no haber experimentado sus frutos. Los integrantes del grupo u organización pueden no reunirse lo suficiente, o pueden interactuar bajo las restricciones de muy grandes diferencias de status, o, de hecho, pueden no compartir la misma suerte. Pero la amistad también tiende a sufrir o fallar en desarrollarse si el grupo se polariza en forma crónica, o si hay incompatibilidades de personalidad y valores que lleven a la polarización.

Si dentro de un grupo particular, un pequeño número de sus integrantes muestra una tendencia a pasar mucho tiempo en interacción social amistosa como alternativa al trabajo, puede ocurrir una polarización y una devaluación de la amistad en general entre aquellos que están orientados a la tarea, pero si ese es el caso, probablemente hay razones más profundas para la insatisfacción de la minoría que debe ser enfrentadas y resueltas.

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

La razón más obvia para que otros vean que usted tiene baja su confianza en la bondad de los demás es que usted puede percibir que no se justifica confiar y que, de hecho, hacerlo puede ser peligroso. Es probable que este sea el caso si usted percibe el mundo como una selva y actúa principalmente basándose en valores individuales de supervivencia. Esto, por supuesto, tiende a hacer que el grupo también sea una selva y aquellos que se atreven a confiar lo hagan por razones irreales. Para algunos

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

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 si usted tiene la apertura y el deseo de permitir que los demás muestren confianza en forma reiterada y de mostrar confianza usted también. Se requiere tiempo, pero con el fin de iniciar este proceso normalmente se requiere una discusión franca sobre las causas de la desconfianza y la resolución de cambiar las relaciones.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite 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 *enfaticando demasiado*:**

### 5 UNF Fortalecer la autoridad y el cumplimiento de normas y reglamentos (*sobre-enfatizar*)

Para la mayoría de las personas es una gran tentación reaccionar mostrando estos valores autoritarios cuando las cosas no van bien en un grupo o cuando una amenaza de emergencia aparece en el exterior. El gran atractivo de estos valores es que permiten expresar agresividad en forma moralmente justificada por la defensa de valores de los que dependen el orden y la seguridad y que, al mismo tiempo, hacen sentirse superior.

Pero las personas diferimos enormemente en los valores que consideramos más importantes para mantener el orden y la seguridad. Algunos se identifican con la autoridad y dan rienda suelta a la tentación de dictar la ley, mientras que otros se identifican espontáneamente como víctimas de la autoridad y sienten que la seguridad requiere oponerse a ella. En la mayoría de los grupos, ello genera la polarización del "autoritarismo" versus el "anti-autoritarismo" (con indignación moral en ambas partes), que quizás es la forma más común de polarización dentro de los grupos orientados a negocios, así como en la familia y, si se le permite crecer, una de sus formas más peligrosas.

El conjunto estratégico de valores de moderación y mediación son los de "Idealismo responsable, trabajo de colaboración" (11 PF en el gráfico de barras) y "Dedicación, fidelidad, lealtad a la organización" (19 DPF).

A menudo, estos valores se activan y se controla la polarización, por la presencia de un líder amistoso y democrático con suficiente dominio para entender y manejar ambos lados. Los valores que se asocian con este tipo de liderazgo mediador son los de "Activo en trabajo de equipo hacia metas comunes, unidad en la organización" (3 UPF). Si los otros integrantes del grupo perciben que usted pone énfasis en valores autoritarios, probablemente la modificación más efectiva que usted puede hacer es moverse substancialmente hacia un liderazgo amistoso y democrático o, por lo menos, brindar fuerte apoyo a aquellos en el grupo que sigan ese patrón de liderazgo.

### 6 UN Carácter fuerte, agresivo crecimiento personal (*sobre-enfatizar*)

Este es un conjunto de valores "primitivo" en el que se ejerce la agresividad con muy poco disimulo. Puede tener valor en la supervivencia de las personas más agresivas en situaciones también primitivas pero, en general, es muy peligroso para el trabajo efectivo en equipo. Las personas para las que son importantes estos valores algunas veces funcionan solas, pero otras veces hacen alianzas con la autoridad y actúan como sus vigilantes y verdugos y en algunas otras ocasiones las hacen con los líderes de una "revolución" contra la autoridad actuando como sus luchadores por la libertad. En cualquiera de estos dos últimos casos, el efecto es ampliar la polarización hacia su forma más dañina: "totalitarismo de la extrema derecha" versus "revolución de la extrema izquierda".

Si los otros miembros del grupo perciben que usted pone excesivo énfasis en los valores de carácter fuerte, podría evaluar si estas actitudes son verdaderamente necesarias para su sobre vivencia o si, quizás, usted las ha copiado de otra persona o grupo y las está aplicando al grupo sin que sean

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

necesarias. En la mayoría de grupos normales, estas actitudes generarán conflicto o acentuarán los ya existentes.

### **13 NF Contener deseos individuales por las metas de la organización (sobre-enfatizar)**

El énfasis en este conjunto de valores es una reacción normal ante una posible emergencia. El peligro es poner excesivo énfasis, dependiendo de ellos más que de buscar soluciones más fundamentales, o que se retenga más allá del límite de resistencia razonable a la tolerancia de tensiones. Si se continúa por largo plazo se erosionará la motivación y comenzarán a aparecer problemas adicionales en reacción a la tensión: fatiga, alienación del grupo y de la tarea, resentimiento contra la autoridad y, en el extremo, se cristalizará una polarización del tipo más dañino.

Es peligroso para los integrantes depender en exceso de restricciones individuales por períodos largos, ya que aún en si se tiene la mejor voluntad al inicio, la calidad de vida y el nivel general de recompensas que da el hecho de pertenecer al grupo se deteriorarán a tan bajo nivel que se rechazará hacer mayores sacrificios, resultando en una voluntad mínima para restringir las aspiraciones individuales.

El mejor remedio, si es posible hallarlo, es mejorar la situación general del grupo dentro de su propio ambiente. Si la amenaza situacional no puede ser eliminada, se debe considerar el rediseño del trabajo, o la redistribución de las cargas de trabajo u otras medidas.

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

### **ninguno de los puntos.**

Usted 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 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*:**

### 7 UNB Recio individualismo personal, resistencia a la autoridad (*sobre-enfatizar*)

Algunas personas tienen muy arraigados estos valores debido a experiencias anteriores. En ese caso, se puede necesitar muy poco para activarlos y el comportamiento que se asocia con ellos. El comportamiento que acompaña estos valores tiene el fin de afirmar a la persona en oposición a la autoridad y a toda forma de convencionalismo, por lo que puede incluir presumir, o mostrarse fascinante, sorprendente, chocante, espectacular y liberal. Los que muestran estos comportamientos también pueden menospreciar abiertamente a otros integrantes de la organización tratándolos como "chicos buenos" sumisos a la autoridad, a menudo con el propósito de provocar la sobreacción de la autoridad al salir en defensa de los integrantes más convencionales y sumisos. La emoción que a menudo sustenta este comportamiento es el miedo a parecer sumiso y dependiente frente a una autoridad amenazante.

Probablemente no le sorprenda que otros integrantes perciban que usted pone excesivo énfasis en este tipo de comportamiento, porque uno de los fines de este comportamiento es provocar reacciones y usted debe haber estado observando si las provocaba. No es necesario decir que su efecto es perturbar el patrón existente de trabajo en equipo y que no le sorprenderá entonces recibir reacciones negativas e intentos de aislarlo. Su verdadera intención puede no ser destruir el trabajo en equipo de una vez por todas, sino simplemente impedirlo hasta haberle enseñado a los demás los peligros de la dependencia de una mala autoridad. Si usted desea salir de la polarización en la que se ha metido, probablemente la forma más estratégica de hacerlo es comenzar a moverse en una dirección más amistosa y positiva en la que tendrá más amigos.

### 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, el abordaje 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.

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

### **15 NB Rechazo a los procedimientos establecidos, rechazo al conformismo (sobre-enfatizar)**

Si los procedimientos establecidos están fallando en forma notoria, se puede esperar que estos valores aparezcan en un gran número de los integrantes del grupo u organización, por lo que una especie de "revolución" puede ser la mejor solución.

Por otro lado, algunas personas mantienen estos valores como parte de su personalidad como resultado de experiencias anteriores y su comportamiento puede ser percibido como irritable, desconfiado e incooperativo, mostrando actitudes negativas hacia el grupo o hacia la tarea. En general, pueden criticar el convencionalismo y rechazar la aceptación de los roles sociales de edad, sexo, ocupación, clase social, obligaciones ciudadanas, etc.

Si usted mantiene estas actitudes y en general se comporta de esta manera, es probable que provoque y se convierta en parte de la polarización general del grupo. Puede ser muy poco lo que los integrantes del presente grupo puedan hacer para aliviar este problema, excepto para liberar la presión hacia la participación en el grupo y el conformismo, y para reducir la excesiva atención en usted. Si usted tiene la voluntad de bajar su perfil y permitir que el grupo dirija su atención a otros asuntos, puede disminuir la polarización y permitirle a los demás trabajar más efectivamente.

### **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. 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 la condición emocional y el comportamiento se basan en la personalidad, la condición física o en problemas externos al grupo, por lo que puede no haber mucho que puedan hacer los integrantes del grupo, excepto brindar apoyo y, quizás, sugerir se busque apoyo externo.

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

Una evaluación alta en estos valores puede probablemente indicar que su descripción ha sido interpretada como que significa algún tipo de sacrificio por las metas del grupo o de la organización. Esto puede ser valorado si el grupo está en una emergencia y necesita fuerte control centralizado, pero el énfasis continuado en la pasividad difícilmente puede contribuir al trabajo en equipo.

Algunas personas pueden mostrar este valor aisladamente por razones propias de su personalidad o por su especial rol en el grupo. El comportamiento parece marcadamente introverso, pasivo, inexpresivo y poco comunicativo. La persona puede sentir que cualquier esfuerzo activo deseo, o sentimiento terminará en fracaso, frustración y dolor. Esta convicción puede ser el resultado de frustración severa recurrente. La persona puede haber "aprendido a mostrarse indefenso" como la mejor manera de adecuación.

Si esto ha sido aprendido en el actual grupo, tienen que haber otros integrantes que estén involucrados en enseñarlo, quizás no intencionalmente, mediante un exceso de críticas verbales u otros tipos de dominancia. El exceso de críticas por parte de unos pocos y la resultante caída de la actividad por parte de otros es un problema muy común en los grupos que algunas veces requiere una confrontación directa con los integrantes que critican antes que éstos se den cuenta que están dominando.

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

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

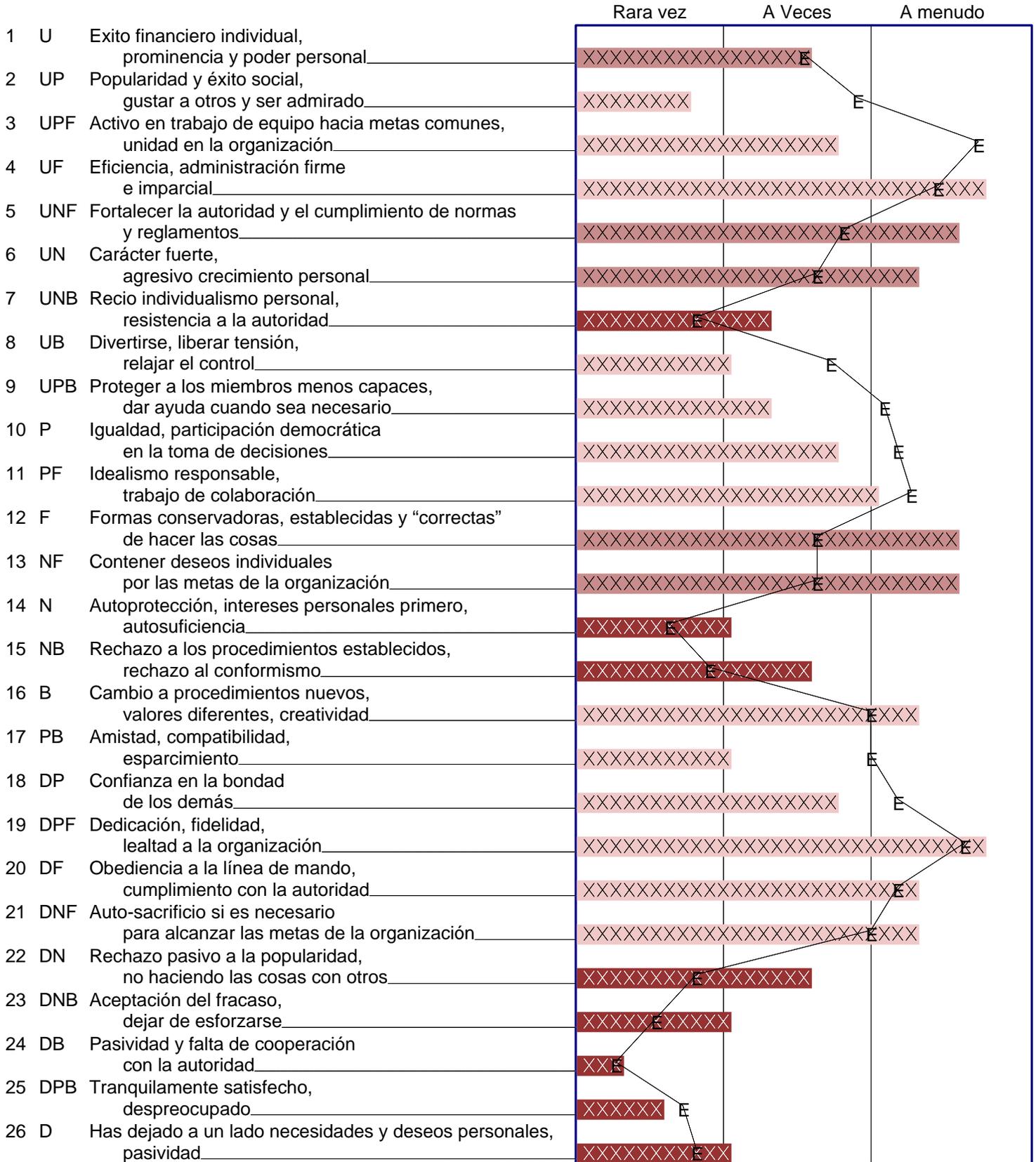
A esta gráfica de barras se adjunta un *Resumen* y el *Reporte Bales*. El *Reporte Bales* es un amplio análisis que compara los resultados de esta gráfica de barras con las normas de la investigación sobre la efectividad personal y del grupo.

**Reporte elaborado para: Sample Team**

Tipo: F  
 Evaluaciones: 6

Ubicación Final: 1.2U 1.8N 9.0F

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 esta persona con su comportamiento?**

## Resumen de Gráfica de Barras sobre: ELF

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 esta persona con su comportamiento?**

## El Reporte Bales de Gráfica de Barras sobre: ELF

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:**

#### 4 UF Eficiencia, administración firme e imparcial (*cerca*)

Los integrantes de su equipo, en promedio, ven que usted pone un grado óptimo de énfasis en estos valores. Es un logro mantener este nivel óptimo, ya que a pesar que estos valores son muy importantes para alcanzar la máxima efectividad del trabajo en equipo, no siempre le generan satisfacción inmediata a todos sus integrantes. Si se pone excesivo énfasis en estos valores, se puede provocar reacciones negativas y si se pone muy poco, se puede afectar tanto la solidaridad como la orientación a la tarea del equipo. Es altamente probable que estos valores de buena gerencia alcancen su efecto óptimo si usted (y también su grupo) también muestra fuertes valores de igualdad y comportamiento amistoso.

#### 11 PF Idealismo responsable, trabajo de colaboración (*cerca*)

Si hay un conjunto de valores necesarios para el trabajo en equipo en el que no se puede poner énfasis excesivo, es éste. Es un apoyo valioso a cada otro valor de trabajo en equipo y está justo en el centro del grupo de valores necesarios para el trabajo efectivo en equipo. Casi no tiene efectos colaterales indeseables. Sus valores y comportamientos en esta dirección hacen una contribución muy efectiva en el grupo.

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

El trabajo en equipo exitoso requiere la habilidad para actuar en formas que parecen opuestas entre ellas o que pueden parecer lógicamente inconsistentes o conflictivas. Usted puede contribuir a esta vital flexibilidad. El trabajo óptimo en equipos orientados a la tarea requiere probablemente que en el tiempo se ponga igual énfasis en el cambio a procedimientos nuevos y en las formas conservadoras, establecidas y "correctas" de hacer las cosas; pero siempre existe el peligro del sobre balanceo que le de más énfasis a un lado que al otro. Si usted posee la flexibilidad para moverse entre el cambio y la estabilidad conservadora, puede hacer una contribución importante al progreso y desarrollo del grupo.

#### 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

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

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.

### **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, pero el sacrificio se debe tan raramente como sea posible y no se debe depender de él como un sustituto para el buen liderazgo y la buena gerencia. Es un valor que está en el margen de la peligrosa dependencia de recursos escasos. Parece que usted tiene este valor en el rango óptimo. Esto puede ser una indicación que el líder de su equipo es previsor y no depende en exceso del sacrificio.

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

### **2 UP Popularidad y éxito social, gustar a otros y ser admirado (infra-enfatizar)**

A pesar que si a estos valores se les da excesivo énfasis pueden interferir con el cumplimiento óptimo de la tarea, en grados moderados tienden a producir suficiente confianza y elevado involucramiento personal en el grupo. La recepción de aprecio, afecto y admiración es una fuente importante de reconocimiento y satisfacción para la mayoría de los integrantes de un grupo. Todos los integrantes del grupo necesitan poder expresar estos reconocimientos. Si otros piensan que usted tiende a poner poco énfasis en estos valores, puede ser porque usted no está dando estos reconocimientos. Es necesario que usted sea capaz de darlos, aún si usted pudiese estar sintiendo que usted no recibe el aprecio necesario. Si siente que no está recibiendo el suficiente aprecio, quizás pueda ayudar el dejarle saber a los demás como se siente.

### **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

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

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.

#### **8 UB Divertirse, liberar tensión, relajar el control** (*infra-enfatizar*)

La ansiedad por el desempeño adecuado, especialmente si se prevén amenazas de situaciones externas y desaprobación de la autoridad, puede hacer que sea muy difícil relajar el control. El desempeño tiende a volverse obsesivo y la necesidad de perfección tiende a aumentar la probabilidad de error.

Si usted es percibido por los demás integrantes como deficiente en su habilidad para divertirse, para relajar las tensiones o para atenuar el control, usted necesita tratar de identificar las fuentes de ansiedad y hacer lo que pueda para reducirla y, a través de la discusión y el consenso, para legitimizar momentos, lugares y actividades específicas para relajar las tensiones, disminuir el control y divertirse. Estas ocasiones también brindan una oportunidad natural para reparar y estrechar las relaciones de amistad entre los integrantes que todos necesitan y no sólo usted.

#### **9 UPB Proteger a los miembros menos capaces, dar ayuda cuando sea necesario** (*infra-enfatizar*)

Muchos grupos tienen uno ó dos integrantes que muestran ser especialmente sensibles a las necesidades de los demás y hacen esfuerzos especiales para mantener al grupo en un ambiente feliz y cálido. Ya que muchas veces esto no necesariamente está en línea con la orientación del esfuerzo a la tarea del grupo, o puede requerir hacer excepciones con algunos en sus responsabilidades, los integrantes más rígidos y orientados a la tarea pueden considerar a los protectores como un fastidio o ignorarlos y esto, sin ser tan dañino como otros tipos de polarización, en el tiempo puede ser fuente de problemas.

Si otros integrantes lo perciben a usted como deficiente en el valor que pone en la educación, terapia, enseñanza y entrenamiento, como aspectos necesarios del trabajo en equipo, puede ser porque usted es poco realista en su ansiedad ante amenazas externas al grupo o por la importancia de la producción y el rendimiento en el corto plazo. Quizás debería analizar si usted está afectando el rendimiento del grupo al no darle importancia a las necesarias funciones de reparación y mantenimiento. Si estas funciones no son cumplidas directamente por el líder de la tarea, se necesita que exista un líder socialmente sensible que las cumpla y al que se le brinde apoyo y reconocimiento por cumplirlas. Es especialmente importante que el líder de tarea reconozca y apoye al especialista socialmente sensible como otro líder del grupo, porque la alianza entre ambos, si estas funciones son cumplidas por personas diferentes, quizás sea la relación más importante para fomentar el trabajo en equipo.

#### **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

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

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 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.

### **17 PB Amistad, compatibilidad, esparcimiento (*infra-enfatizar*)**

La amistad suele surgir de forma espontánea, si se le da la oportunidad, requiriendo interacción y tiempo en conjunto. La amistad se desarrolla mejor cuando hay igualdad de status y se estimula poderosamente si existe una suerte común. Una vez establecida, es una fuente espontánea de placer y recreación mutuos. La amistad tiende a reforzarse a sí misma mientras se mantengan las condiciones básicas para su crecimiento. La amistad es una poderosa herramienta para reforzar la solidaridad del equipo y, a través de ella, del trabajo efectivo en equipo.

Si usted le da un valor bajo a la amistad en el grupo, puede ser porque están ausentes algunas de las condiciones para su desarrollo y usted puede no haber experimentado sus frutos. Los integrantes del grupo u organización pueden no reunirse lo suficiente, o pueden interactuar bajo las restricciones de muy grandes diferencias de status, o, de hecho, pueden no compartir la misma suerte. Pero la amistad también tiende a sufrir o fallar en desarrollarse si el grupo se polariza en forma crónica, o si hay incompatibilidades de personalidad y valores que lleven a la polarización.

Si dentro de un grupo particular, un pequeño número de sus integrantes muestra una tendencia a pasar mucho tiempo en interacción social amistosa como alternativa al trabajo, puede ocurrir una polarización y una devaluación de la amistad en general entre aquellos que están orientados a la tarea, pero si ese es el caso, probablemente hay razones más profundas para la insatisfacción de la minoría que debe ser enfrentadas y resueltas.

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

La razón más obvia para que otros vean que usted tiene baja su confianza en la bondad de los demás es que usted puede percibir que no se justifica confiar y que, de hecho, hacerlo puede ser peligroso. Es probable que este sea el caso si usted percibe el mundo como una selva y actúa principalmente basándose en valores individuales de supervivencia. Esto, por supuesto, tiende a hacer que el grupo también sea una selva y aquellos que se atreven a confiar lo hagan por razones irreales. 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 si usted tiene la apertura y el deseo de permitir que los demás muestren confianza en forma reiterada y de mostrar confianza usted también. Se requiere tiempo, pero con el fin de iniciar este proceso normalmente se requiere una discusión franca sobre las causas de la desconfianza y la resolución de cambiar las relaciones.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite 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 *enfaticando demasiado*:**

### 5 UNF Fortalecer la autoridad y el cumplimiento de normas y reglamentos (*sobre-enfatizar*)

Para la mayoría de las personas es una gran tentación reaccionar mostrando estos valores autoritarios cuando las cosas no van bien en un grupo o cuando una amenaza de emergencia aparece en el exterior. El gran atractivo de estos valores es que permiten expresar agresividad en forma moralmente justificada por la defensa de valores de los que dependen el orden y la seguridad y que, al mismo tiempo, hacen sentirse superior.

Pero las personas diferimos enormemente en los valores que consideramos más importantes para mantener el orden y la seguridad. Algunos se identifican con la autoridad y dan rienda suelta a la tentación de dictar la ley, mientras que otros se identifican espontáneamente como víctimas de la autoridad y sienten que la seguridad requiere oponerse a ella. En la mayoría de los grupos, ello genera la polarización del "autoritarismo" versus el "anti-autoritarismo" (con indignación moral en ambas partes), que quizás es la forma más común de polarización dentro de los grupos orientados a negocios, así como en la familia y, si se le permite crecer, una de sus formas más peligrosas.

El conjunto estratégico de valores de moderación y mediación son los de "Idealismo responsable, trabajo de colaboración" (11 PF en el gráfico de barras) y "Dedicación, fidelidad, lealtad a la organización" (19 DPF).

A menudo, estos valores se activan y se controla la polarización, por la presencia de un líder amistoso y democrático con suficiente dominio para entender y manejar ambos lados. Los valores que se asocian con este tipo de liderazgo mediador son los de "Activo en trabajo de equipo hacia metas comunes, unidad en la organización" (3 UPF). Si los otros integrantes del grupo perciben que usted pone énfasis en valores autoritarios, probablemente la modificación más efectiva que usted puede hacer es moverse substancialmente hacia un liderazgo amistoso y democrático o, por lo menos, brindar fuerte apoyo a aquellos en el grupo que sigan ese patrón de liderazgo.

### 6 UN Carácter fuerte, agresivo crecimiento personal (*sobre-enfatizar*)

Este es un conjunto de valores "primitivo" en el que se ejerce la agresividad con muy poco disimulo. Puede tener valor en la supervivencia de las personas más agresivas en situaciones también primitivas pero, en general, es muy peligroso para el trabajo efectivo en equipo. Las personas para las que son importantes estos valores algunas veces funcionan solas, pero otras veces hacen alianzas con la autoridad y actúan como sus vigilantes y verdugos y en algunas otras ocasiones las hacen con los líderes de una "revolución" contra la autoridad actuando como sus luchadores por la libertad. En cualquiera de estos dos últimos casos, el efecto es ampliar la polarización hacia su forma más dañina: "totalitarismo de la extrema derecha" versus "revolución de la extrema izquierda".

Si los otros miembros del grupo perciben que usted pone excesivo énfasis en los valores de carácter fuerte, podría evaluar si estas actitudes son verdaderamente necesarias para su sobre vivencia o si, quizás, usted las ha copiado de otra persona o grupo y las está aplicando al grupo sin que sean

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

necesarias. En la mayoría de grupos normales, estas actitudes generarán conflicto o acentuarán los ya existentes.

### **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 sí 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.

### **13 NF Contener deseos individuales por las metas de la organización (sobre-enfatizar)**

El énfasis en este conjunto de valores es una reacción normal ante una posible emergencia. El peligro es poner excesivo énfasis, dependiendo de ellos más que de buscar soluciones más fundamentales, o que se retenga más allá del límite de resistencia razonable a la tolerancia de tensiones. Si se continúa por largo plazo se erosionará la motivación y comenzarán a aparecer problemas adicionales en reacción a la tensión: fatiga, alienación del grupo y de la tarea, resentimiento contra la autoridad y, en el extremo, se cristalizará una polarización del tipo más dañino.

Es peligroso para los integrantes depender en exceso de restricciones individuales por períodos largos, ya que aún en si se tiene la mejor voluntad al inicio, la calidad de vida y el nivel general de recompensas que da el hecho de pertenecer al grupo se deteriorarán a tan bajo nivel que se rechazará hacer mayores sacrificios, resultando en una voluntad mínima para restringir las aspiraciones individuales.

El mejor remedio, si es posible hallarlo, es mejorar la situación general del grupo dentro de su propio ambiente. Si la amenaza situacional no puede ser eliminada, se debe considerar el rediseño del trabajo, o la redistribución de las cargas de trabajo u otras medidas.

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

### **ninguno de los puntos.**

Usted 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 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*:**

### 7 UNB Recio individualismo personal, resistencia a la autoridad (*sobre-enfatizar*)

Algunas personas tienen muy arraigados estos valores debido a experiencias anteriores. En ese caso, se puede necesitar muy poco para activarlos y el comportamiento que se asocia con ellos. El comportamiento que acompaña estos valores tiene el fin de afirmar a la persona en oposición a la autoridad y a toda forma de convencionalismo, por lo que puede incluir presumir, o mostrarse fascinante, sorprendente, chocante, espectacular y liberal. Los que muestran estos comportamientos también pueden menospreciar abiertamente a otros integrantes de la organización tratándolos como "chicos buenos" sumisos a la autoridad, a menudo con el propósito de provocar la sobreacción de la autoridad al salir en defensa de los integrantes más convencionales y sumisos. La emoción que a menudo sustenta este comportamiento es el miedo a parecer sumiso y dependiente frente a una autoridad amenazante.

Probablemente no le sorprenda que otros integrantes perciban que usted pone excesivo énfasis en este tipo de comportamiento, porque uno de los fines de este comportamiento es provocar reacciones y usted debe haber estado observando si las provocaba. No es necesario decir que su efecto es perturbar el patrón existente de trabajo en equipo y que no le sorprenderá entonces recibir reacciones negativas e intentos de aislarle. Su verdadera intención puede no ser destruir el trabajo en equipo de una vez por todas, sino simplemente impedirlo hasta haberle enseñado a los demás los peligros de la dependencia de una mala autoridad. Si usted desea salir de la polarización en la que se ha metido, probablemente la forma más estratégica de hacerlo es comenzar a moverse en una dirección más amistosa y positiva en la que tendrá más amigos.

### 15 NB Rechazo a los procedimientos establecidos, rechazo al conformismo (*sobre-enfatizar*)

Si los procedimientos establecidos están fallando en forma notoria, se puede esperar que estos valores aparezcan en un gran número de los integrantes del grupo u organización, por lo que una especie de "revolución" puede ser la mejor solución.

Por otro lado, algunas personas mantienen estos valores como parte de su personalidad como resultado de experiencias anteriores y su comportamiento puede ser percibido como irritable, desconfiado e incooperativo, mostrando actitudes negativas hacia el grupo o hacia la tarea. En general, pueden criticar el convencionalismo y rechazar la aceptación de los roles sociales de edad, sexo, ocupación, clase social, obligaciones ciudadanas, etc.

Si usted mantiene estas actitudes y en general se comporta de esta manera, es probable que provoque y se convierta en parte de la polarización general del grupo. Puede ser muy poco lo que los integrantes del presente grupo puedan hacer para aliviar este problema, excepto para liberar la presión hacia la participación en el grupo y el conformismo, y para reducir la excesiva atención en usted. Si usted tiene la voluntad de bajar su perfil y permitir que el grupo dirija su atención a otros asuntos, puede disminuir la polarización y permitirle a los demás trabajar más efectivamente.

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

## **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. 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 la condición emocional y el comportamiento se basan en la personalidad, la condición física o en problemas externos al grupo, por lo que puede no haber mucho que puedan hacer los integrantes del grupo, excepto brindar apoyo y, quizás, sugerir se busque apoyo externo.

## **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.

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

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

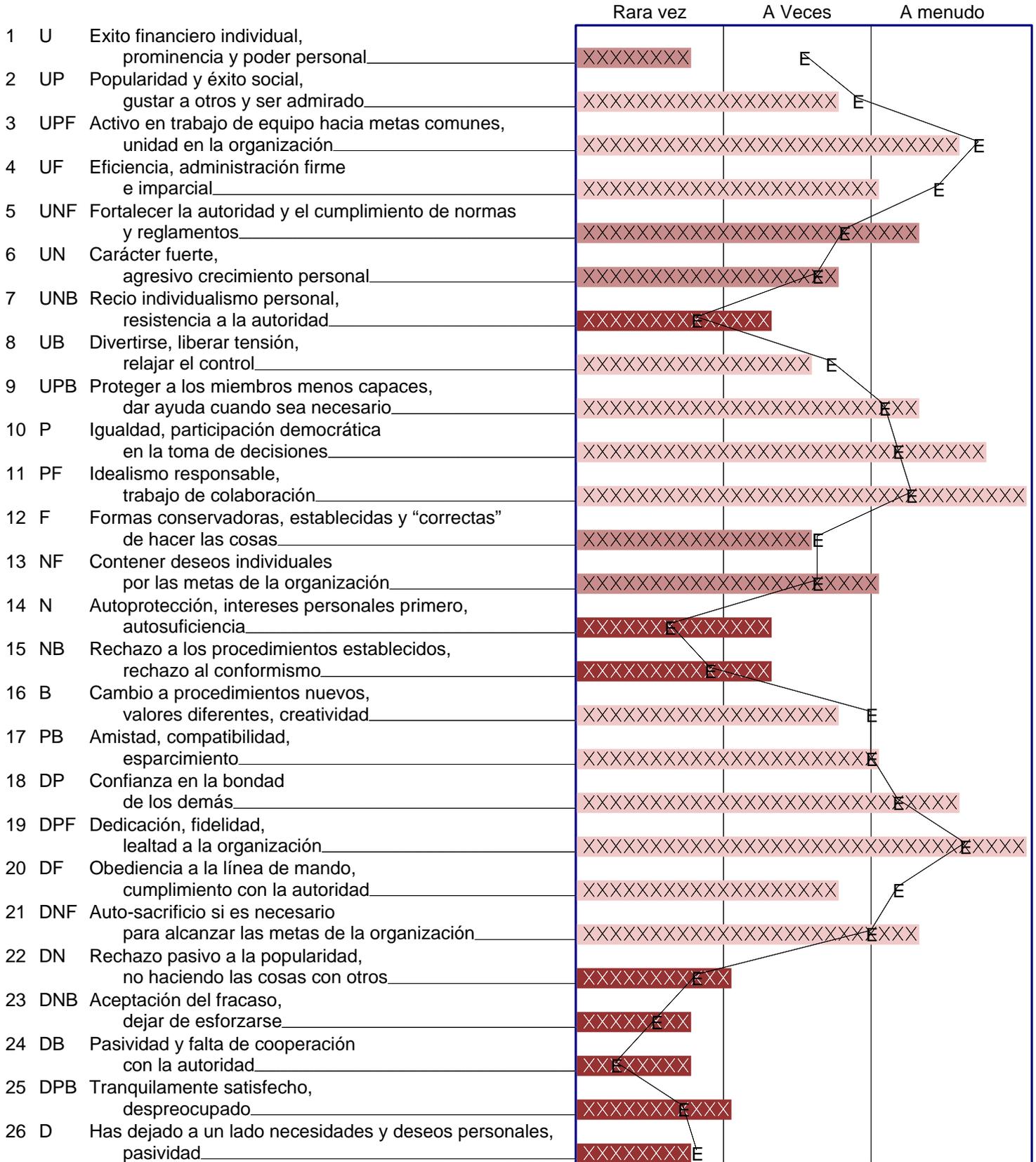
A esta gráfica de barras se adjunta un *Resumen* y el *Reporte Bales*. El *Reporte Bales* es un amplio análisis que compara los resultados de esta gráfica de barras con las normas de la investigación sobre la efectividad personal y del grupo.

**Reporte elaborado para: Sample Team**

Tipo: PF  
 Evaluaciones: 6

Ubicación Final: 1.5U 5.6P 6.2F

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 esta persona con su comportamiento?**

## Resumen de Gráfica de Barras sobre: TAP

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 esta persona con su comportamiento?**

## El Reporte Bales de Gráfica de Barras sobre: TAP

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 recibe 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.

#### 3 UPF Activo en trabajo de equipo hacia metas comunes, unidad en la organización (*cerca*)

Usted ha sido evaluado como un ejemplo de la combinación ideal de estos valores. Su combinación efectiva depende de un círculo virtuoso de valores que no se forma fácilmente y que, más bien, tienden a mantenerse separados. En el caso ideal, la "Solidaridad de equipo" se asocia al cumplimiento de "Tareas" que contribuyen en forma efectiva a la "Organización". En retribución, la organización le brinda "Reconocimientos" al equipo y le asigna "Recursos" adicionales para profundizar la "Efectividad del Trabajo en Equipo". La unión exitosa de los elementos de este círculo virtuoso es todo un logro que no sucede sin liderazgo activo, intencional y diestro.

#### 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.

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

### **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.

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

El trabajo en equipo exitoso requiere la habilidad para actuar en formas que parecen opuestas entre ellas o que pueden parecer lógicamente inconsistentes o conflictivas. Usted puede contribuir a esta vital flexibilidad. El trabajo óptimo en equipos orientados a la tarea requiere probablemente que en el tiempo se ponga igual énfasis en el cambio a procedimientos nuevos y en las formas conservadoras, establecidas y "correctas" de hacer las cosas; pero siempre existe el peligro del sobre balanceo que le de más énfasis a un lado que al otro. Si usted posee la flexibilidad para moverse entre el cambio y la estabilidad conservadora, puede hacer una contribución importante al progreso y desarrollo del grupo.

### **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.

### **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, pero el sacrificio se debe tan raramente como sea posible y no se debe depender de él como un sustituto para el buen liderazgo y la buena gerencia. Es un valor que está en el margen de la peligrosa dependencia de recursos escasos. Parece que usted tiene este valor en el rango óptimo. Esto puede ser

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

una indicación que el líder de su equipo es previsor y no depende en exceso del sacrificio.

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

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

Si otros perciben que usted insistentemente demanda igualdad es porque existen razones para ello. Pero quizás debería considerar si está siendo realista. Este conjunto de valores es más fácil de apoyar en lo abstracto que en la realidad. El liderazgo efectivo casi siempre requiere que los integrantes reconozcan el derecho de uno ó más integrantes de ejercer algún grado especial de iniciativa y dominancia con el objeto de coordinar las actividades del grupo, así como para poder tratar efectivamente con otras personas de alto status no pertenecientes al grupo.

Usualmente las diferencias de personalidad entre los integrantes del grupo son tales que, de hecho, nunca prefieren hablar igual tiempo, preocuparse por los mismos problemas, responsabilizarse en igual grado por todo, etc. En realidad, probablemente no existen grupos en los que se haya logrado una igualdad perfecta entre sus integrantes.

El ideal realizable es una gradiente suave de dominio en el que el liderazgo se comparte lo máximo posible, en compatibilidad con la realidad de cada problema y situación. A pesar de ello, usted debería estar satisfecho porque no se está forzando dominancia innecesaria sobre los integrantes del grupo y, sino lo está, debería tratar de hacer que el problema se discuta en el grupo.

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

Este conjunto de valores está en línea directa con los valores característicos del trabajo efectivo en equipo; el valor de cumplir la tarea se balancea con el valor de las relaciones amistosas y colaborativas con los demás, sin un exceso de demandas auto centradas de prominencia o status individual. ¿Quién podría pedir más? Sin embargo, estos valores pueden exagerarse.

El problema es que un énfasis extremadamente alto es este conjunto de valores puede ser una indicación de falta de realismo. Si otros integrantes del grupo lo perciben como que usted pone excesivo énfasis en estos valores, quizás debería analizar si usted tiene la tendencia a no ver dominación en el grupo a pesar que es un problema, a ser muy poco crítico de la autoridad, a negar o a no darle importancia al comportamiento inamistoso de otros, a ser excesivamente optimista y a estar de acuerdo con todos tanto como pueda ser posible, sin importar de que se trate. Estas tendencias tienden a ser irritantes para los integrantes más escépticos y que se oponen a la autoridad, y si hay tales integrantes en el grupo, puede causar que ellos le ataquen y usted no les guste. A menudo estos integrantes tienen miedo del "pensamiento de grupo" - un grado de carencia de realismo que interfiere con el cumplimiento de la tarea por no romper la armonía o por ignorar los peligros internos o externos.

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

#### **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

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

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).

## **20 DF Obediencia a la línea de mando, cumplimiento con la autoridad (*infra-enfatizar*)**

Si otros miembros del grupo le ven como deficiente en esta clase de valores, puede ser por una más amplia actitud general de anti-autoritarismo de su parte, que no está limitada a las relaciones en el presente grupo. Sin embargo, incluso si éste es el caso, bien puede ser que el conflicto entre la autoridad y usted en el presente grupo esté por ahora desarrollado dentro de un perpetuo círculo, con provocación entre ambas partes.

Una vez que esta clase de polarización esté formada, es muy difícil de cambiar. Incluso aunque la autoridad pueda obtener una obediencia literal a través de una muestra suficiente de fuerza o de una amenaza de sanción, la desobediencia tiende a ir de forma encubierta y continuar como resistencia oculta y evasión. La resistencia oculta es normalmente comprendida bastante bien por la autoridad, por lo que el conflicto continua.

La mejor línea de aproximación, si usted realmente desea una mejora, puede ser buscar la ayuda de algún miembro del grupo, suficientemente cercano a usted en sentimientos, que pueda estar bien considerado en el grupo y pueda tener algo más de poder en el mismo. Así esta persona puede ser capaz de actuar como una especie de mediador entre usted y el miembro o los miembros del grupo con los que usted se encuentra en conflicto. Es importante que intente usted suavizar los aspectos negativos de sus sentimientos y conductas, y cambiarlos en una dirección más amistosa, como mínimo hacia el posible mediador, y dar a este mediador algo de trabajo que hacer. Si el mediador es capaz de realizar un movimiento similar hacia la parte de la autoridad, entonces el conflicto puede empezar a suavizarse.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite 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 *enfaticando demasiado*:**

### 5 UNF Fortalecer la autoridad y el cumplimiento de normas y reglamentos (*sobre-enfatizar*)

Para la mayoría de las personas es una gran tentación reaccionar mostrando estos valores autoritarios cuando las cosas no van bien en un grupo o cuando una amenaza de emergencia aparece en el exterior. El gran atractivo de estos valores es que permiten expresar agresividad en forma moralmente justificada por la defensa de valores de los que dependen el orden y la seguridad y que, al mismo tiempo, hacen sentirse superior.

Pero las personas diferimos enormemente en los valores que consideramos más importantes para mantener el orden y la seguridad. Algunos se identifican con la autoridad y dan rienda suelta a la tentación de dictar la ley, mientras que otros se identifican espontáneamente como víctimas de la autoridad y sienten que la seguridad requiere oponerse a ella. En la mayoría de los grupos, ello genera la polarización del "autoritarismo" versus el "anti-autoritarismo" (con indignación moral en ambas partes), que quizás es la forma más común de polarización dentro de los grupos orientados a negocios, así como en la familia y, si se le permite crecer, una de sus formas más peligrosas.

El conjunto estratégico de valores de moderación y mediación son los de "Idealismo responsable, trabajo de colaboración" (11 PF en el gráfico de barras) y "Dedicación, fidelidad, lealtad a la organización" (19 DPF).

A menudo, estos valores se activan y se controla la polarización, por la presencia de un líder amistoso y democrático con suficiente dominio para entender y manejar ambos lados. Los valores que se asocian con este tipo de liderazgo mediador son los de "Activo en trabajo de equipo hacia metas comunes, unidad en la organización" (3 UPF). Si los otros integrantes del grupo perciben que usted pone énfasis en valores autoritarios, probablemente la modificación más efectiva que usted puede hacer es moverse substancialmente hacia un liderazgo amistoso y democrático o, por lo menos, brindar fuerte apoyo a aquellos en el grupo que sigan ese patrón de liderazgo.

**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

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

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 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*:**

### 7 UNB Recio individualismo personal, resistencia a la autoridad (*sobre-enfatizar*)

Algunas personas tienen muy arraigados estos valores debido a experiencias anteriores. En ese caso, se puede necesitar muy poco para activarlos y el comportamiento que se asocia con ellos. El comportamiento que acompaña estos valores tiene el fin de afirmar a la persona en oposición a la autoridad y a toda forma de convencionalismo, por lo que puede incluir presumir, o mostrarse fascinante, sorprendente, chocante, espectacular y liberal. Los que muestran estos comportamientos también pueden menospreciar abiertamente a otros integrantes de la organización tratándolos como "chicos buenos" sumisos a la autoridad, a menudo con el propósito de provocar la sobre-reacción de la autoridad al salir en defensa de los integrantes más convencionales y sumisos. La emoción que a menudo sustenta este comportamiento es el miedo a parecer sumiso y dependiente frente a una autoridad amenazante.

Probablemente no le sorprenda que otros integrantes perciban que usted pone excesivo énfasis en este tipo de comportamiento, porque uno de los fines de este comportamiento es provocar reacciones y usted debe haber estado observando si las provocaba. No es necesario decir que su efecto es perturbar el patrón existente de trabajo en equipo y que no le sorprenderá entonces recibir reacciones negativas e intentos de aislarlo. Su verdadera intención puede no ser destruir el trabajo en equipo de una vez por todas, sino simplemente impedirlo hasta haberle enseñado a los demás los peligros de la dependencia de una mala autoridad. Si usted desea salir de la polarización en la que se ha metido, probablemente la forma más estratégica de hacerlo es comenzar a moverse en una dirección más amistosa y positiva en la que tendrá más amigos.

### 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, el abordaje 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.

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

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

Si muchas personas dentro de un grupo tienen alto este valor, es una indicación que puede haber un problema serio, centrado en la relación con la autoridad dentro del grupo, o externa al grupo, o con ambas. 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 convenciones o metas particulares del grupo son incorrectas. Sin embargo, puede ser que crean que deben mostrar desobediencia "civil" - Uno debería seriamente abogar por un diferente conjunto de valores, pero en forma "no violenta". Pudiera ser que lo que la autoridad está demandando sea desaprobado en la sociedad y que la persona sienta culpabilidad al cumplirlo.

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.

Si otros integrantes del grupo perciben que usted enfatiza la no-cooperación pasiva con la autoridad, quizás sería beneficioso que trate de encontrar un integrante que siendo querido y poseyendo algún grado de poder en el grupo, pueda ser capaz de mediar de alguna forma entre usted y la autoridad.

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

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

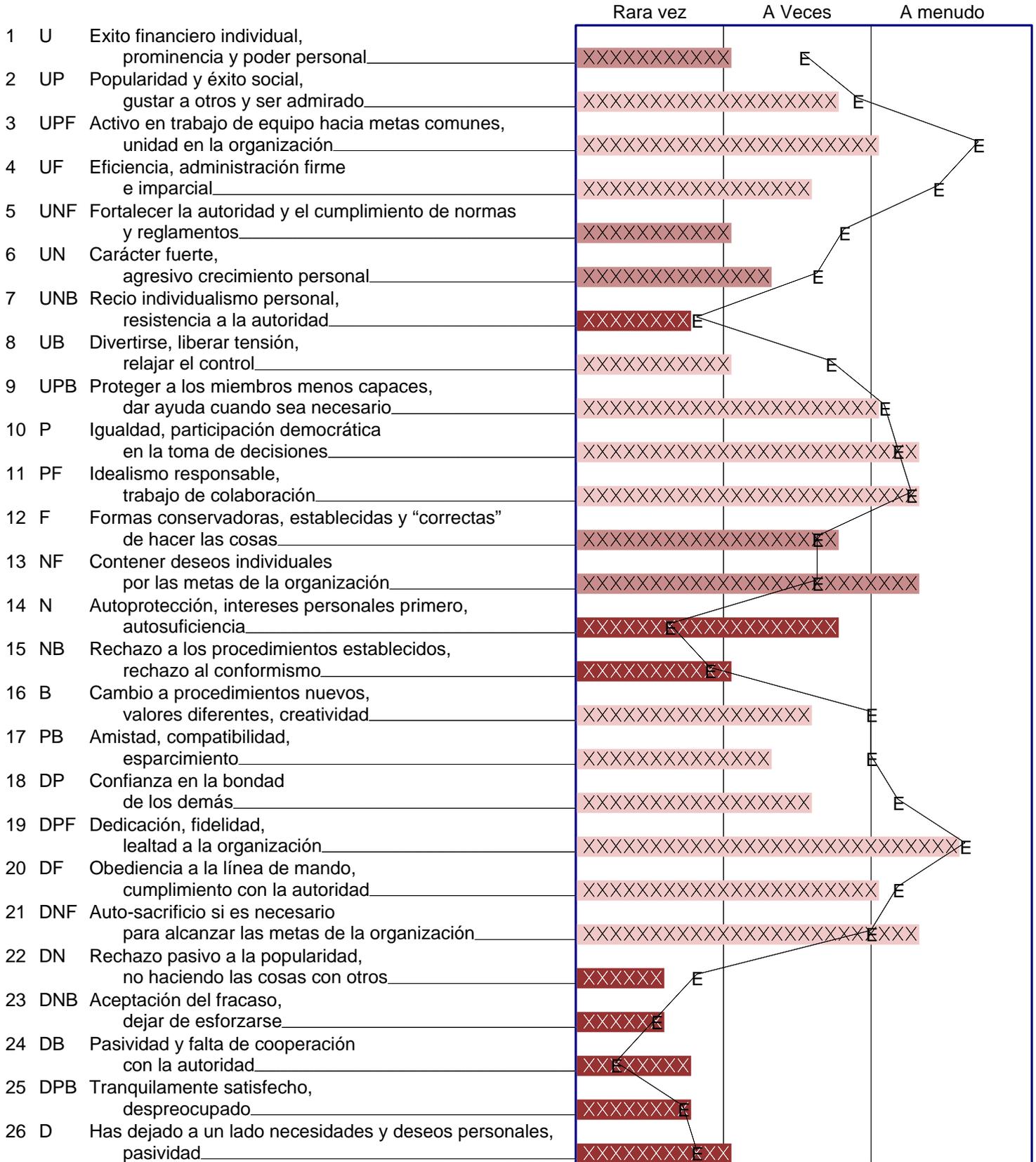
A esta gráfica de barras se adjunta un *Resumen* y el *Reporte Bales*. El *Reporte Bales* es un amplio análisis que compara los resultados de esta gráfica de barras con las normas de la investigación sobre la efectividad personal y del grupo.

**Reporte elaborado para: Sample Team**

Tipo: PF  
 Evaluaciones: 6

Ubicación Final: 0.3U 4.0P 6.4F

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 esta persona con su comportamiento?**

## Resumen de Gráfica de Barras sobre: LIW

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 esta persona con su comportamiento?**

## El Reporte Bales de Gráfica de Barras sobre: LIW

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 uno 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 recibe 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.

#### **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.

#### **10 P Igualdad, participación democrática en la toma de decisiones (*cerca*)**

Sus valores de igualdad pueden ser uno de los mayores activos del grupo. Probablemente usted, mejor que nadie, comprende que la igualdad literal y absoluta casi nunca se alcanza. Pero es probable que usted también sepa que no es fácilmente alcanzable: es decir que si no existe el deseo de tratar de alcanzarla, si repetidamente se aleja de ella luego de situaciones estresantes y de otras presiones contra ella, no hay forma de recuperar los efectos desintegradores de las presiones de la tarea y de los deseos individuales de las personas. Los deseos mutuos de igualdad son los que atraen la solidaridad de equipo. Su preocupación por estos valores contribuye enormemente a la participación más significativa y a la solidaridad de equipo.

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

### 11 PF **Idealismo responsable, trabajo de colaboración** (cerca)

Si hay un conjunto de valores necesarios para el trabajo en equipo en el que no se puede poner énfasis excesivo, es éste. Es un apoyo valioso a cada otro valor de trabajo en equipo y está justo en el centro del grupo de valores necesarios para el trabajo efectivo en equipo. Casi no tiene efectos colaterales indeseables. Sus valores y comportamientos en esta dirección hacen una contribución muy efectiva en el grupo.

### 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.

### 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, pero el sacrificio se debe tan raramente como sea posible y no se debe depender de él como un sustituto para el buen liderazgo y la buena gerencia. Es un valor que está en el margen de la peligrosa dependencia de recursos escasos. Parece que usted tiene este valor en el rango óptimo. Esto puede ser una indicación que el líder de su equipo es previsor y no depende en exceso del sacrificio.

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

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite 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).

### **8 UB Divertirse, liberar tensión, relajar el control (infra-enfatizar)**

La ansiedad por el desempeño adecuado, especialmente si se prevén amenazas de situaciones externas y desaprobación de la autoridad, puede hacer que sea muy difícil relajar el control. El desempeño tiende a volverse obsesivo y la necesidad de perfección tiende a aumentar la probabilidad de errar.

Si usted es percibido por los demás integrantes como deficiente en su habilidad para divertirse, para relajar las tensiones o para atenuar el control, usted necesita tratar de identificar las fuentes de ansiedad y hacer lo que pueda para reducirla y, a través de la discusión y el consenso, para legitimizar momentos, lugares y actividades específicas para relajar las tensiones, disminuir el control y divertirse. Estas ocasiones también brindan una oportunidad natural para reparar y estrechar las relaciones de amistad entre los integrantes que todos necesitan y no sólo usted.

### **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.

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

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.

### **17 PB Amistad, compatibilidad, esparcimiento** (*infra-enfatizar*)

La amistad suele surgir de forma espontánea, si se le da la oportunidad, requiriendo interacción y tiempo en conjunto. La amistad se desarrolla mejor cuando hay igualdad de status y se estimula poderosamente si existe una suerte común. Una vez establecida, es una fuente espontánea de placer y recreación mutuos. La amistad tiende a reforzarse a sí misma mientras se mantengan las condiciones básicas para su crecimiento. La amistad es una poderosa herramienta para reforzar la solidaridad del equipo y, a través de ella, del trabajo efectivo en equipo.

Si usted le da un valor bajo a la amistad en el grupo, puede ser porque están ausentes algunas de las condiciones para su desarrollo y usted puede no haber experimentado sus frutos. Los integrantes del grupo u organización pueden no reunirse lo suficiente, o pueden interactuar bajo las restricciones de muy grandes diferencias de status, o, de hecho, pueden no compartir la misma suerte. Pero la amistad también tiende a sufrir o fallar en desarrollarse si el grupo se polariza en forma crónica, o si hay incompatibilidades de personalidad y valores que lleven a la polarización.

Si dentro de un grupo particular, un pequeño número de sus integrantes muestra una tendencia a pasar mucho tiempo en interacción social amistosa como alternativa al trabajo, puede ocurrir una polarización y una devaluación de la amistad en general entre aquellos que están orientados a la tarea, pero si ese es el caso, probablemente hay razones más profundas para la insatisfacción de la minoría que debe ser enfrentadas y resueltas.

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

La razón más obvia para que otros vean que usted tiene baja su confianza en la bondad de los demás es que usted puede percibir que no se justifica confiar y que, de hecho, hacerlo puede ser peligroso. Es probable que este sea el caso si usted percibe el mundo como una selva y actúa principalmente basándose en valores individuales de supervivencia. Esto, por supuesto, tiende a hacer que el grupo también sea una selva y aquellos que se atreven a confiar lo hagan por razones irreales. 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 si usted tiene la apertura y el deseo de permitir que los demás muestren confianza en forma reiterada y de mostrar confianza usted también. Se requiere tiempo, pero con el fin de iniciar este proceso normalmente se requiere una discusión franca sobre las causas de la desconfianza y la resolución de cambiar las relaciones.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite 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 *enfaticando demasiado*:**

### 13 NF Contener deseos individuales por las metas de la organización (*sobre-enfatizar*)

El énfasis en este conjunto de valores es una reacción normal ante una posible emergencia. El peligro es poner excesivo énfasis, dependiendo de ellos más que de buscar soluciones más fundamentales, o que se retenga más allá del límite de resistencia razonable a la tolerancia de tensiones. Si se continúa por largo plazo se erosionará la motivación y comenzarán a aparecer problemas adicionales en reacción a la tensión: fatiga, alienación del grupo y de la tarea, resentimiento contra la autoridad y, en el extremo, se cristalizará una polarización del tipo más dañino.

Es peligroso para los integrantes depender en exceso de restricciones individuales por períodos largos, ya que aún en si se tiene la mejor voluntad al inicio, la calidad de vida y el nivel general de recompensas que da el hecho de pertenecer al grupo se deteriorarán a tan bajo nivel que se rechazará hacer mayores sacrificios, resultando en una voluntad mínima para restringir las aspiraciones individuales.

El mejor remedio, si es posible hallarlo, es mejorar la situación general del grupo dentro de su propio ambiente. Si la amenaza situacional no puede ser eliminada, se debe considerar el rediseño del trabajo, o la redistribución de las cargas de trabajo u otras medidas.

**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.

### 5 UNF Fortalecer la autoridad y el cumplimiento de normas y reglamentos (*infra-enfatizar*)

Una señal que existe problemas en un grupo u organización es la necesidad frecuente de reforzar activamente la autoridad. Tratar de manejar condiciones problemáticas en un grupo mediante el simple expediente de ejercer autoridad y poder inevitablemente genera reacciones negativas y amplía la polarización. Si el grupo lo percibe a usted como muy negativo hacia la autoridad, puede ser porque a usted le ha ocurrido esto en el pasado o le está ocurriendo en la actualidad. En todos los grupos, sin

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

embargo, hay la necesidad de ejercer legítimamente la autoridad en grados apropiados. En el largo plazo, el rechazo total a la autoridad, sea legítima o no, es incompatible con el trabajo en equipo efectivo y el alto rendimiento.

Más aún, pueden presentarse ocasiones en que es necesario ejercer fuerte autoridad ante emergencias generadas por amenazas externas o por necesidades internas de coordinación y, si el grupo rechaza todo ejercicio de autoridad, puede exponerse a peligros. Algunas autoridades pueden sobrestimar el peligro y otras, subestimarlos, lo que indica que se debe hacer una cuidadosa evaluación de la realidad.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite 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, el abordaje 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.

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

Si muchas personas dentro de un grupo tienen alto este valor, es una indicación que puede haber un problema serio, centrado en la relación con la autoridad dentro del grupo, o externa al grupo, o con ambas. 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 convenciones o metas particulares del grupo son incorrectas. Sin embargo, puede ser que crean que deben mostrar desobediencia "civil" - Uno debería seriamente abogar por un diferente conjunto de valores, pero en forma "no violenta". Pudiera ser que lo que la autoridad está demandando sea desaprobado en la sociedad y que la persona sienta culpabilidad al cumplirlo.

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.

Si otros integrantes del grupo perciben que usted enfatiza la no-cooperación pasiva con la autoridad, quizás sería beneficioso que trate de encontrar un integrante que siendo querido y poseyendo algún grado de poder en el grupo, pueda ser capaz de mediar de alguna forma entre usted y la autoridad.

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

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

Reporte elaborado para: Sample Team  
 Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
 Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
 November 22, 2004

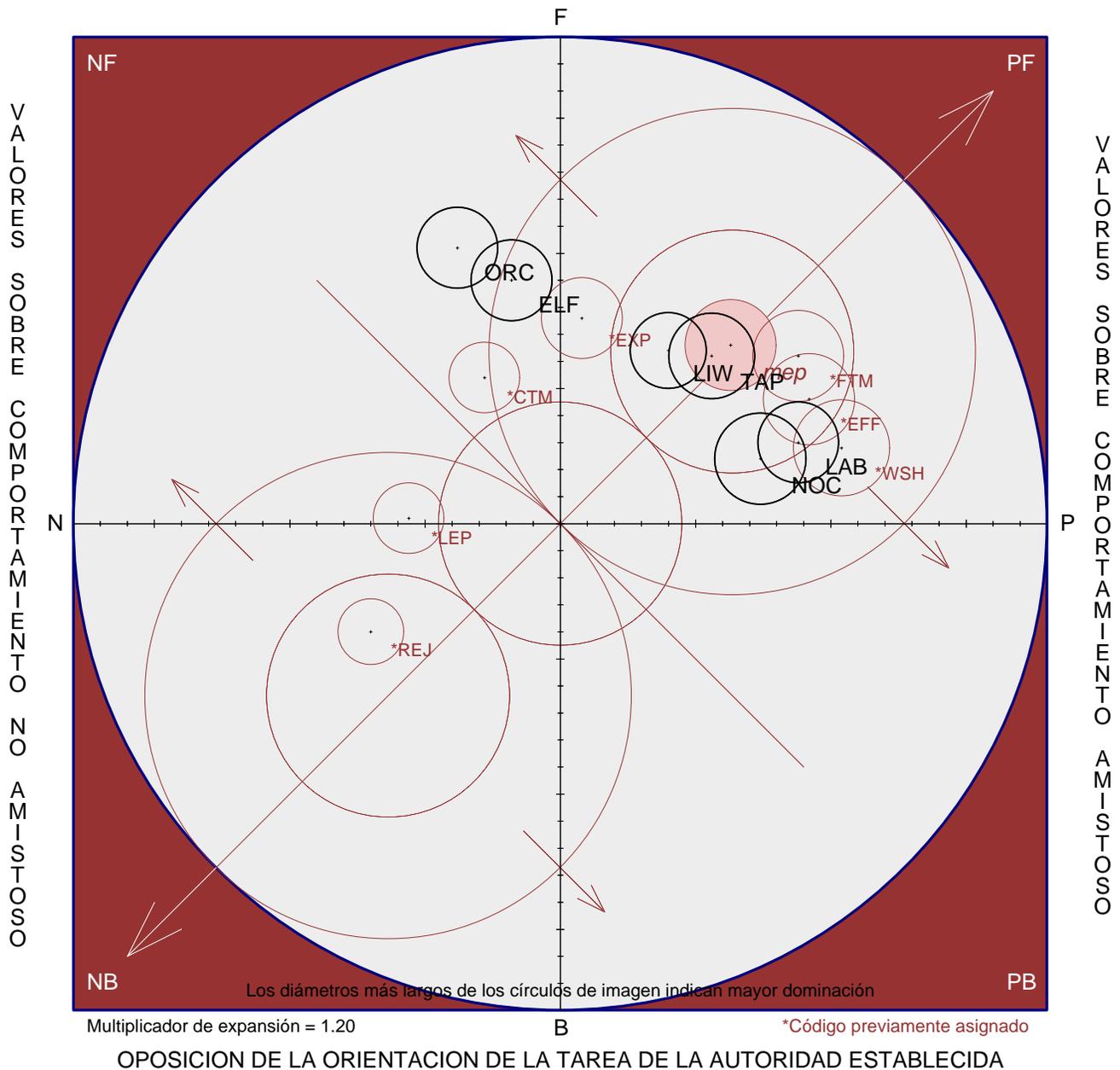
El siguiente diagrama de campo muestra la ubicación del promedio de cada *concepto y/o persona* con base en las evaluaciones recibidas.

|                          | Código     | Ubicación Final |   |      |   |      |   |
|--------------------------|------------|-----------------|---|------|---|------|---|
| Imágenes<br>de Conceptos | *WSH       | 4.0             | U | 10.4 | P | 2.8  | F |
|                          | *FTM       | 3.3             | U | 8.8  | P | 6.2  | F |
|                          | *EFF       | 2.8             | U | 9.2  | P | 4.6  | F |
|                          | *EXP       | 1.2             | U | 0.8  | P | 7.6  | F |
|                          | *LEP       | 0.7             | D | 5.6  | N | 0.2  | F |
|                          | *CTM       | 1.3             | D | 2.8  | N | 5.4  | F |
|                          | *REJ       | 2.2             | D | 7.0  | N | 4.0  | B |
| Imágenes<br>de Personas  | <b>NOC</b> | 2.8             | U | 7.4  | P | 2.4  | F |
|                          | <b>TAP</b> | 1.5             | U | 5.6  | P | 6.2  | F |
|                          | <b>LAB</b> | 1.3             | U | 8.8  | P | 3.0  | F |
|                          | <b>ELF</b> | 1.2             | U | 1.8  | N | 9.0  | F |
|                          | <b>ORC</b> | 0.5             | U | 3.8  | N | 10.2 | F |
|                          | <b>LIW</b> | 0.3             | U | 4.0  | P | 6.4  | F |

\*Código previamente asignado

Reporte elaborado para: Sample Team  
 Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
 Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
 November 22, 2004

ACEPTACION DE LA ORIENTACION DE LA TAREA DE LA AUTORIDAD ESTABLECIDA



## 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: \*WSH

##### Descripción General

De acuerdo al promedio recibido de los evaluadores, los valores más característicos parecen ser:  
*Popularidad y éxito social, trabajo en equipo hacia la solidaridad social.*

Los miembros que poseen estos valores se muestran activos, amigables y con un comportamiento socialmente comunicativo. Ellos tienden a estar muy seguros de sí mismos e involucrarse altamente. Son fuertes y capaces de dirigir al grupo hacia metas de igualdad y trabajo en equipo integrado. Sin embargo, por lo general les interesa más recibir simpatía y admiración de un grupo amigable que estructurar y desarrollar

las tareas que el grupo requiere. Su actividad tiende a ser “política” y “social” por naturaleza; tienden a llamar la atención, a ser muy simpáticos y con frecuencia tienen éxito en las “elecciones populares” de cualquier tipo. Ellos pueden ser más “simpáticos” que líderes óptimos.

### Imágene de: \*FTM

#### Descripción General

De acuerdo al promedio recibido de los evaluadores, los valores más característicos parecen ser: *Trabajo en equipo activo hacia metas comunes, popularidad y éxito social.*

Los miembros que poseen estos valores con frecuencia se les llama “líderes democráticos naturales.” Ellos tienden a identificarse con una autoridad idealizada y necesitan tener o en realidad a menudo han tenido un buen modelo de autoridad benévola para imitar. Ellos luchan por ser líderes ideales, comprensivos, alentadores y competentes en general. Aquéllos que logran este rol con frecuencia tienen múltiples talentos, son muy inteligentes, poseen una alta integración de personalidad y balance de valores. Ellos tienden la capacidad de satisfacer muchas de las (hasta cierto punto conflictivas) necesidades del liderazgo de una variedad de los miembros del grupo y pueden resumir los deseos de gran parte de los miembros.

### Imágene de: \*EFF

#### 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.

### Imágene de: \*EXP

#### 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.*

La conducta de los miembros percibida de esta manera tiende a estar forzada a ciertas suposiciones convencionales con aceptación incondicional de la tarea, según haya sido definida por la autoridad sin ninguna flexibilidad o amplitud de criterio, sin suficiente consideración para efectos secundarios. Los miembros de este tipo parecen ser estrictamente analíticos, orientados a la tarea, persistentes e impersonales. Tienen muy poco o nada de sentido del humor, poca o nada de habilidad para verse a sí mismos como otros los ven y obtener empatía. Estas personas tienden a ser muy “apegadas” a los requerimientos de la tarea, quieren tener las cosas bien definidas, muy organizadas y bajo control, de manera que cuando su comportamiento sea revisado por la autoridad, como ellos esperan que sea, no se encuentre falla legal.

## Imágene de: \*CTM

### Descripción General

De acuerdo al promedio recibido de los evaluadores, los valores más característicos parecen ser: *Restricción de los deseos individuales por las metas organizacionales.*

Los miembros evaluados altamente en este sentido es muy probable que muestren una conducta que es persistentemente legalista, un deseo apremiante de estar siempre en lo correcto (aún cuando tales personas pueden tratar insistentemente de no ser dominantes). La insistencia o restricción a menudo otros la interpretan como un intento por hacerlo a uno mismo un ejemplo sobresaliente de bondad. Uno puede ser muy insistente en ser perfecto y esto puede llevar a otros a sentirse culpables y resentidos. Es difícil recomendar o ejemplificar el valor con base en la restricción sin dar la impresión de que uno piensa que él o ella está en lo correcto y de que otros están equivocados, de hecho es la impresión que tales miembros tienden a dar.

## Imágene de: \*LEP

### Descripción General

De acuerdo al promedio recibido de los evaluadores, los valores más característicos parecen ser: *Auto-protección, primero el interés propio, auto-suficiencia.*

El comportamiento de estos miembros parece ser no amigable y persistentemente negativista, aunque sin ser dominante en actitud. La premisa fundamental parece ser que el mundo es un lugar peligroso y competitivo y que es muy probable que otras personas sean más bien una amenaza que de ayuda. Para protegerse a sí mismo, uno debe estar alerta, ser astuto, listo para cambiar y eludir ataques perspicaces, siempre en una posición para moverse y tomar una acción independiente. Uno mismo se debe proporcionar seguridad almacenando los propios recursos, escondiéndolos si es posible, manteniendo a los demás alejados de estos recursos y amenazándolos si se acercan demasiado. Uno debe conservar su propia libertad de movimiento a toda costa, evitando el compromiso y evitando la dependencia que entorpece.

## Imágene de: \*REJ

### Descripción General

De acuerdo al promedio recibido de los evaluadores, los valores más característicos parecen ser: *Admisión del fracaso, retiro de esfuerzo.*

Por lo general los miembros que actúan persistentemente de acuerdo a estos valores también expresan distanciamiento de los demás miembros del grupo, en especial de aquéllos con la autoridad y de sus agentes. Los sentimientos de distanciamiento pueden expresarse a través de las llegadas tarde y ausencias frecuentes, de las salidas temprano, retiro de la participación, demostración de desaliento y rechazo, por el olvido, preocupación o sugerencias insistentes (aún cuando en su mayor parte sean por medio del silencio) que los planes del grupo y sus procedimientos fallarán.

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

### Imágene de: NOC

#### Descripción General

De acuerdo al promedio recibido de los evaluadores, los valores más característicos parecen ser: *Igualdad, participación democrática en la toma de decisiones, idealismo social, colaboración.*

Las personas que están evaluadas en este forma tienden a ser seguros y amigables sin ser dominantes, se relacionan bien con otras personas y están psicológicamente bien adaptados. Ellos tienden facilidad para entablar conversación y mantienen un balance cómodo al hablar y escuchar. Por lo general pueden y están listos para iniciar una discusión seria, imparcial y sin prejuicios, pero su inclinación natural se dirige más hacia la promoción de relaciones satisfactorias con otros, que hacia la discusión intelectual o el cumplimiento de las tareas que se requieren.

### Imágene de: LAB

#### 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.

### Imágene de: TAP

#### 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: LIW

### 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.

## Imágene de: ELF, y ORC

### 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, restricción de los deseos individuales.*

Los miembros de este tipo tratan de evitar parecer dominantes en su comportamiento con otras personas, pero su proceder general de restricción y énfasis de hacer las cosas correctamente, de acuerdo a las reglas, tiende a hacerlos parecer (a otros miembros más liberales) algo antipáticos y algo dominantes. Parecen estar constantemente preocupados acerca de los requerimientos de la tarea y con la amenaza de que el grupo puede fracasar en la tarea y, por tal motivo, incurrir en la desaprobación de la autoridad. Ellos parecen insistir en poner atención a las reglas, limitaciones, contratos, requerimientos, responsabilidad.

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

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

Reporte elaborado para: Sample Team  
 Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
 Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
 November 22, 2004

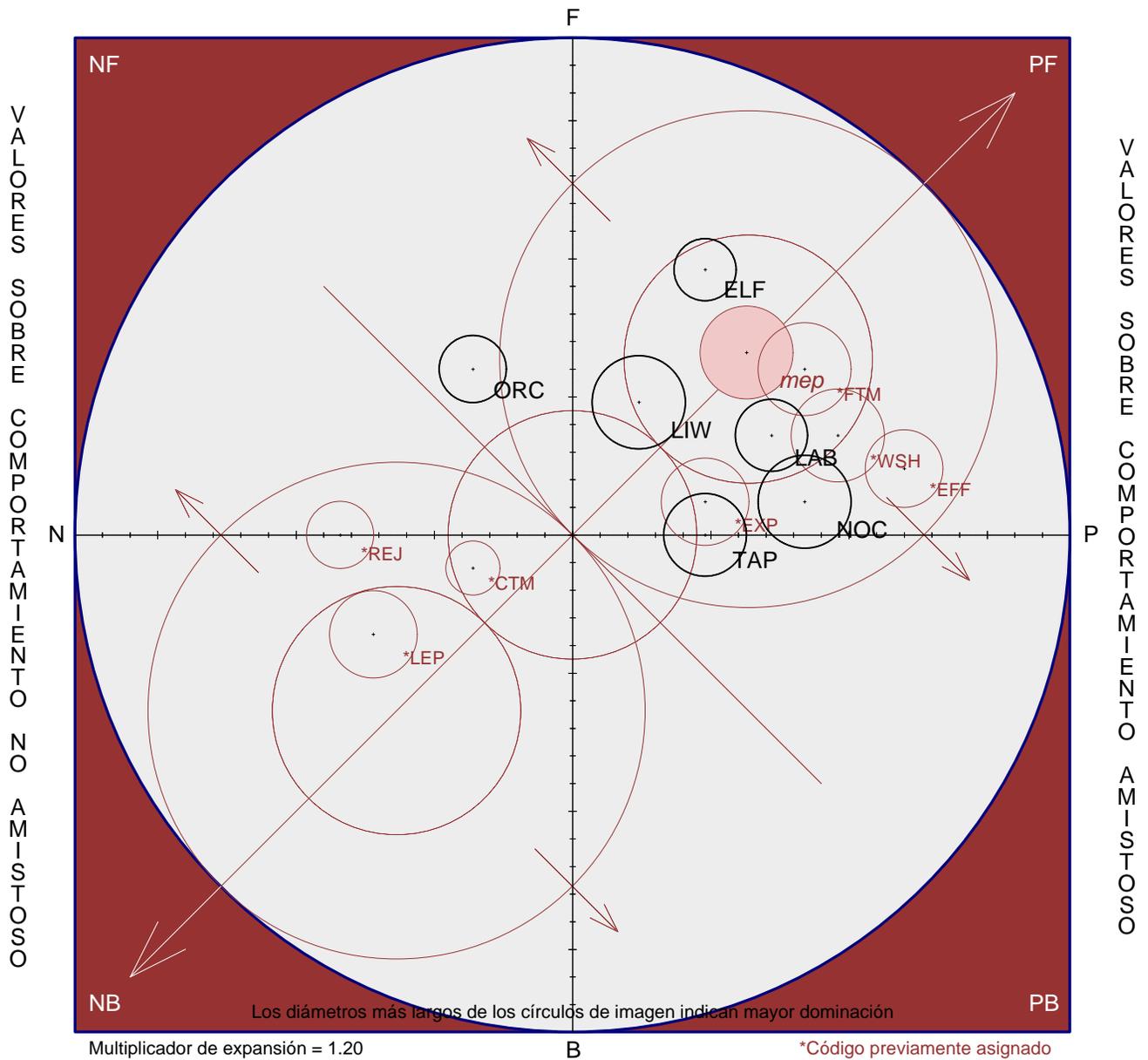
El siguiente diagrama de campo muestra la ubicación del promedio de cada *concepto y/o persona* con base en las evaluaciones recibidas.

|                          | Código     | Ubicación Final |   |      |   |     |   |
|--------------------------|------------|-----------------|---|------|---|-----|---|
| Imágenes<br>de Conceptos | *FTM       | 3.0             | U | 8.4  | P | 6.0 | F |
|                          | *WSH       | 3.0             | U | 9.6  | P | 3.6 | F |
|                          | *EXP       | 2.0             | U | 4.8  | P | 1.2 | F |
|                          | *LEP       | 2.0             | U | 7.2  | N | 3.6 | B |
|                          | *EFF       | 0.0             | U | 12.0 | P | 2.4 | F |
|                          | *REJ       | 2.0             | D | 8.4  | N | 0.0 | F |
|                          | *CTM       | 5.0             | D | 3.6  | N | 1.2 | B |
| Imágenes<br>de Personas  | <b>NOC</b> | 3.0             | U | 8.4  | P | 1.2 | F |
|                          | <b>LIW</b> | 3.0             | U | 2.4  | P | 4.8 | F |
|                          | <b>TAP</b> | 1.0             | U | 4.8  | P | 0.0 | F |
|                          | <b>LAB</b> | 1.0             | D | 7.2  | P | 3.6 | F |
|                          | <b>ORC</b> | 2.0             | D | 3.6  | N | 6.0 | F |
|                          | <b>ELF</b> | 3.0             | D | 4.8  | P | 9.6 | F |

\*Código previamente asignado

Reporte elaborado para: Sample Team  
 Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
 Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
 November 22, 2004

ACEPTACION DE LA ORIENTACION DE LA TAREA DE LA AUTORIDAD ESTABLECIDA



OPOSICION DE LA ORIENTACION DE LA TAREA DE LA AUTORIDAD ESTABLECIDA

## 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 LAB

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, y \*WSH

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Trabajo en equipo activo hacia metas comunes, popularidad y éxito social.*

Los miembros que poseen estos valores con frecuencia se les llama "líderes democráticos naturales." Ellos tienden a identificarse con una autoridad idealizada y necesitan tener o en realidad a menudo han tenido un buen modelo de autoridad benévola para imitar. Ellos luchan por ser líderes ideales, comprensivos, alentadores y competentes en general. Aquéllos que logran este rol con frecuencia tienen múltiples talentos,

son muy inteligentes, poseen una alta integración de personalidad y balance de valores. Ellos tienen la capacidad de satisfacer muchas de las (hasta cierto punto conflictivas) necesidades del liderazgo de una variedad de los miembros del grupo y pueden resumir los deseos de gran parte de los miembros.

### Imágene de: \*EXP, y \*EFF

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Igualdad, participación democrática en la toma de decisiones, idealismo social, colaboración.*

Las personas que están evaluadas en esta forma tienden a ser seguros y amigables sin ser dominantes, se relacionan bien con otras personas y están psicológicamente bien adaptados. Ellos tienen facilidad para entablar conversación y mantienen un balance cómodo al hablar y escuchar. Por lo general pueden y están listos para iniciar una discusión seria, imparcial y sin prejuicios, pero su inclinación natural se dirige más hacia la promoción de relaciones satisfactorias con otros, que hacia la discusión intelectual o el cumplimiento de las tareas que se requieren.

### Imágene de: \*LEP

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Rechazo a los procedimientos establecidos, rechazo a la conformidad.*

Los miembros de este tipo probablemente parecerán ser irritables, cínicos, evasivos y nada cooperativos. Pueden parecer tener actitudes negativas hacia el grupo, así como también a la tarea, a lo convencional y a la autoridad en general. Aunque tales miembros pueden no decir mucho, no manifiestan ser sumisos, si no más bien como una bomba con una mecha quemándose lentamente.

### Imágene de: \*CTM

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Darse por vencido, falta de participación, pasividad.*

La conducta característica de la posición de este valor es reprimida, introvertida, pasiva e incommunicativa. La persona puede mostrar casi nada de participación, poco movimiento físico, pocas señales no verbales de interés o sentimiento, nada de iniciativa con respecto a la tarea o a las actividades del grupo.

### Imágene de: \*REJ

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Rechazo pasivo a la popularidad, solitario.*

La conducta de este tipo de miembros tiende a ser introvertida, indiferente, deprimida, triste y con resentimiento. Una manera de enfrentar la falta de popularidad o la pérdida de popularidad es rechazarla.

como no deseable desde el principio. Las actitudes de este tipo pueden incluir una tendencia para devaluar el atractivo físico y desaprobar y evitar cualquier clase de conducta que podría interpretarse como dirigido al mejoramiento del nivel social o aceptación personal, tal como la adquisición de ropa atractiva, automóviles, casas y otras posesiones que pueden ayudar a obtener popularidad. Por el contrario, la persona puede hacer cosas para degradarse a sí mismo o hacerse inatractivo. Sin embargo, estas actitudes de amargura pueden ser una explicación trivial de las causas; se requiere de más información.

## Imágenes de personas según la evaluación de LAB

### Imágene de: NOC

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Popularidad y éxito social, trabajo en equipo hacia la solidaridad social.*

Los miembros que poseen estos valores se muestran activos, amigables y con un comportamiento socialmente comunicativo. Ellos tienden a estar muy seguros de sí mismos e involucrarse altamente. Son fuertes y capaces de dirigir al grupo hacia metas de igualdad y trabajo en equipo integrado. Sin embargo, por lo general les interesa más recibir simpatía y admiración de un grupo amigable que estructurar y desarrollar las tareas que el grupo requiere. Su actividad tiende a ser "política" y "social" por naturaleza; tienden a llamar la atención, a ser muy simpáticos y con frecuencia tienen éxito en las "elecciones populares" de cualquier tipo. Ellos pueden ser más "simpáticos" que líderes óptimos.

### Imágene de: LIW

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Trabajo en equipo activo hacia metas con orientación a la tarea, eficiencia, fuerte habilidad directiva imparcial.*

Los miembros clasificados en esta posición son por lo general percibidos como líderes, quizás no tan populares, pero ciertamente activos y prominentes llevan a cabo muchas acciones para el grupo en conjunto y reciben, en respuesta, muchas acciones de los individuos. Los líderes de este tipo actúan como centros de comunicación y control, coordinan los esfuerzos de la tarea de otros, con mucha frecuencia otorgan prioridades en caso de conflictos. Ellos pueden mostrar capacidad, iniciativa y persistencia sobresaliente en la estructuración y desempeño de las tareas del grupo. Sin embargo tienden a estar un poco menos interesados en ser simpáticos y tienden a no mostrar mucho interés en los individuos particulares del grupo.

### Imágene de: TAP

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Igualdad, participación democrática en la toma de decisiones, idealismo social, colaboración.*

Las personas que están evaluadas en este forma tienden a ser seguros y amigables sin ser dominantes, se relacionan bien con otras personas y están psicológicamente bien adaptados. Ellos tienden facilidad para entablar conversación y mantienen un balance cómodo al hablar y escuchar. Por lo general pueden y están listos para iniciar una discusión seria, imparcial y sin prejuicios, pero su inclinación natural se dirige más hacia la promoción de relaciones satisfactorias con otros, que hacia la discusión intelectual o el cumplimiento de las tareas que se requieren.

## Imágene de: LAB

### 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.

## Imágene de: ELF

### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Obediencia a la cadena de mando, dedicación, fidelidad, lealtad a la organización.*

Los miembros de este tipo están generalmente más interesados en los aspectos técnicos particulares de las tareas del grupo, de los que son responsables, que en las relaciones con los demás. Ellos tienden a ser sumisos; les disgusta tener que prestar atención a los problemas de poder y autoridad, así como también a los problemas de mantener relaciones amistosas. Tienden a ser impersonales, no emotivos y con poco sentido del humor. Sin embargo, con frecuencia son trabajadores y muy efectivos en el área de la tarea en la que están concentrados.

## Imágene de: ORC

### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Auto-sacrificio si es necesario para alcanzar las metas organizacionales.*

Aunque la membrecía en un grupo casi siempre requiere un poco de auto-sacrificio, los miembros de este tipo parecen ofrecerse voluntariamente para ser mártires y llevar el énfasis de auto-sacrificio a un extremo. Tales personas trabajan arduamente, pero lo hacen al extremo de convertirse en auto-castigo. Son obedientes, pero expresan resentimiento por serlo. Son voluntarios para servir, pero sienten que son explotados. Se sienten dependientes y sin poder. Tienden a sentirse dominados por lástima a sí mismos y por resentimiento.

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

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

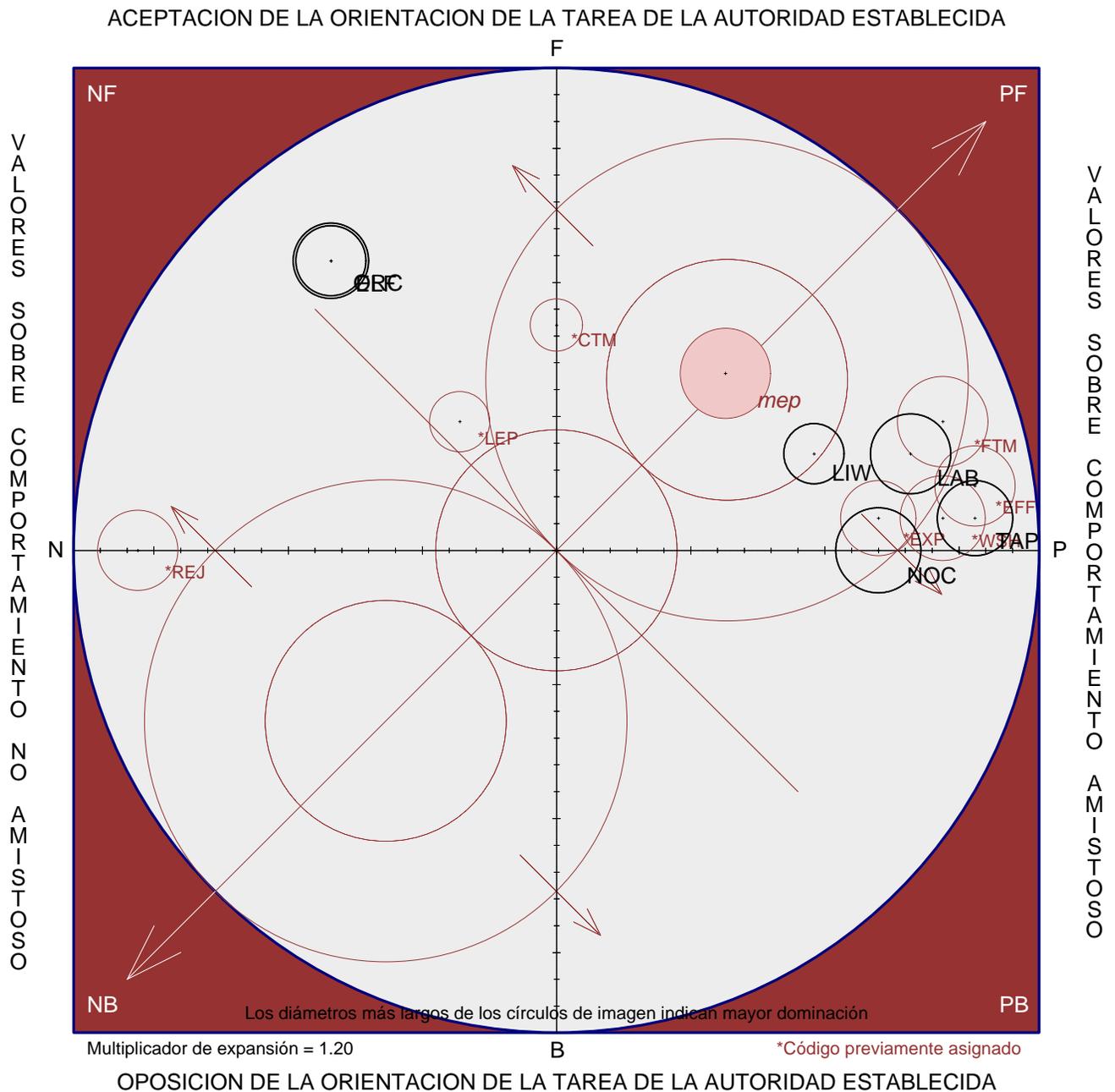
Reporte elaborado para: Sample Team  
 Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
 Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
 November 22, 2004

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<br>de Conceptos | *FTM       | 3.0             | U | 14.4 | P | 4.8  | F |
|                          | *WSH       | 2.0             | U | 14.4 | P | 1.2  | F |
|                          | *EFF       | 1.0             | U | 15.6 | P | 2.4  | F |
|                          | *REJ       | 1.0             | U | 15.6 | N | 0.0  | F |
|                          | *EXP       | 0.0             | U | 12.0 | P | 1.2  | F |
|                          | *LEP       | 3.0             | D | 3.6  | N | 4.8  | F |
|                          | *CTM       | 5.0             | D | 0.0  | P | 8.4  | F |
| Imágenes<br>de Personas  | <b>NOC</b> | 2.0             | U | 12.0 | P | 0.0  | F |
|                          | <b>LAB</b> | 1.0             | U | 13.2 | P | 3.6  | F |
|                          | <b>ELF</b> | 0.0             | U | 8.4  | N | 10.8 | F |
|                          | <b>TAP</b> | 0.0             | U | 15.6 | P | 1.2  | F |
|                          | <b>ORC</b> | 1.0             | D | 8.4  | N | 10.8 | F |
|                          | <b>LIW</b> | 3.0             | D | 9.6  | P | 3.6  | F |

\*Código previamente asignado

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004



## 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 NOC

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, popularidad y éxito social.*

Los miembros que poseen estos valores con frecuencia se les llama "líderes democráticos naturales." Ellos tienden a identificarse con una autoridad idealizada y necesitan tener o en realidad a menudo han tenido un buen modelo de autoridad benévola para imitar. Ellos luchan por ser líderes ideales, comprensivos, alentadores y competentes en general. Aquéllos que logran este rol con frecuencia tienen múltiples talentos,

son muy inteligentes, poseen una alta integración de personalidad y balance de valores. Ellos tienen la capacidad de satisfacer muchas de las (hasta cierto punto conflictivas) necesidades del liderazgo de una variedad de los miembros del grupo y pueden resumir los deseos de gran parte de los miembros.

### Imágene de: \*EXP, \*EFF, y \*WSH

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Igualdad, participación democrática en la toma de decisiones, idealismo social, colaboración.*

Las personas que están evaluadas en esta forma tienden a ser seguros y amigables sin ser dominantes, se relacionan bien con otras personas y están psicológicamente bien adaptados. Ellos tienen facilidad para entablar conversación y mantienen un balance cómodo al hablar y escuchar. Por lo general pueden y están listos para iniciar una discusión seria, imparcial y sin prejuicios, pero su inclinación natural se dirige más hacia la promoción de relaciones satisfactorias con otros, que hacia la discusión intelectual o el cumplimiento de las tareas que se requieren.

### Imágene de: \*REJ

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Auto-protección, primero el interés propio, auto-suficiencia.*

El comportamiento de estos miembros parece ser no amigable y persistentemente negativista, aunque sin ser dominante en actitud. La premisa fundamental parece ser que el mundo es un lugar peligroso y competitivo y que es muy probable que otras personas sean más bien una amenaza que de ayuda. Para protegerse a sí mismo, uno debe estar alerta, ser astuto, listo para cambiar y eludir ataques perspicaces, siempre en una posición para moverse y tomar una acción independiente. Uno mismo se debe proporcionar seguridad almacenando los propios recursos, escondiéndolos si es posible, manteniendo a los demás alejados de estos recursos y amenazándolos si se acercan demasiado. Uno debe conservar su propia libertad de movimiento a toda costa, evitando el compromiso y evitando la dependencia que entorpece.

### Imágene de: \*CTM

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Obediencia a la cadena de mando, cumplimiento con la autoridad, auto-sacrificio si es necesario.*

Los miembros que reciben estas evaluaciones generalmente parecen estar notablemente restringidos, tanto en el sentido de sumisión obediente como en mostrar poca emoción. Ellos aparentan, si acaso, ser algo hostiles y frecuentemente en conflicto. Son cautelosos, orientados a la tarea y les preocupa las reacciones que tenga la autoridad. Frecuentemente trabajan muy duro, o al menos se inclinan hacia un enfoque repetitivo y obsesivo de su trabajo, y a menudo ponen en evidencia que ellos se agotan para complacer a la autoridad.

## Imágene de: \*LEP

### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Auto-sacrificio si es necesario para alcanzar las metas organizacionales.*

Aunque la membrecía en un grupo casi siempre requiere un poco de auto-sacrificio, los miembros de este tipo parecen ofrecerse voluntariamente para ser mártires y llevar el énfasis de auto-sacrificio a un extremo. Tales personas trabajan arduamente, pero lo hacen al extremo de convertirse en auto-castigo. Son obedientes, pero expresan resentimiento por serlo. Son voluntarios para servir, pero sienten que son explotados. Se sienten dependientes y sin poder. Tienden a sentirse dominados por lástima a sí mismos y por resentimiento.

## Imágenes de personas según la evaluación de NOC

### Imágene de: NOC, LAB, y TAP

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Igualdad, participación democrática en la toma de decisiones, idealismo social, colaboración.*

Las personas que están evaluadas en este forma tienden a ser seguros y amigables sin ser dominantes, se relacionan bien con otras personas y están psicológicamente bien adaptados. Ellos tienden facilidad para entablar conversación y mantienen un balance cómodo al hablar y escuchar. Por lo general pueden y están listos para iniciar una discusión seria, imparcial y sin prejuicios, pero su inclinación natural se dirige más hacia la promoción de relaciones satisfactorias con otros, que hacia la discusión intelectual o el cumplimiento de las tareas que se requieren.

### Imágene de: ORC, y ELF

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Restricción de los deseos individuales por las metas organizacionales.*

Los miembros evaluados altamente en este sentido es muy probable que muestren una conducta que es persistentemente legalista, un deseo apremiante de estar siempre en lo correcto (aún cuando tales personas pueden tratar insistentemente de no ser dominantes). La insistencia o restricción a menudo otros la interpretan como un intento por hacerlo a uno mismo un ejemplo sobresaliente de bondad. Uno puede ser muy insistente en ser perfecto y esto puede llevar a otros a sentirse culpables y resentidos. Es difícil recomendar o ejemplificar el valor con base en la restricción sin dar la impresión de que uno piensa que él o ella está en lo correcto y de que otros están equivocados, de hecho es la impresión que tales miembros tienden a dar.

### Imágene de: LIW

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Dedicación, fidelidad, confianza en la bondad en los demás.*

Los miembros de este tipo tienden a ser amables y amigables, buenos, prácticos, estables y confiables. Ellos toman sus responsabilidades con seriedad y les preocupa hacer un buen trabajo. Desean contribuir a la rectitud, justicia e integridad, tanto en el grupo con entre los grupos; tienen voluntad de seguir con lealtad a los líderes que representan sus ideales de autoridad benevolente, pero tienden a no asumir el liderazgo por sí mismos. Esperan que la autoridad sea benevolente y en algunos casos pueden no ser críticos. Por lo general tienden a asumir lo mejor de los demás y a buscar lo mejor.

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

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

Reporte elaborado para: Sample Team  
 Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
 Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
 November 22, 2004

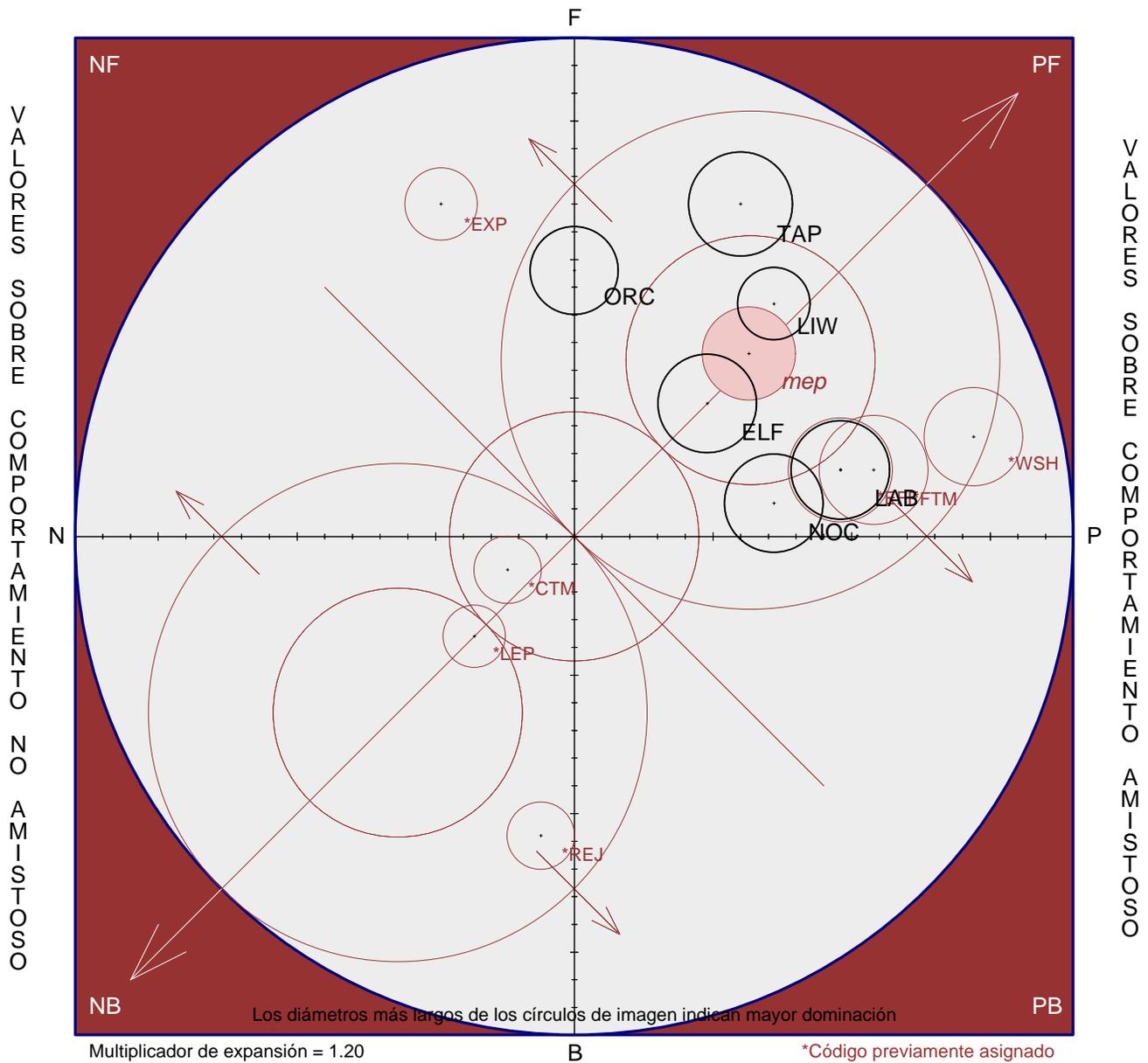
El siguiente diagrama de campo muestra la ubicación del promedio de cada *concepto y/o persona* con base en las evaluaciones recibidas.

|                          | Código     | Ubicación Final |   |      |   |      |   |
|--------------------------|------------|-----------------|---|------|---|------|---|
| Imágenes<br>de Conceptos | *FTM       | 6.0             | U | 10.8 | P | 2.4  | F |
|                          | *EFF       | 5.0             | U | 9.6  | P | 2.4  | F |
|                          | *WSH       | 4.0             | U | 14.4 | P | 3.6  | F |
|                          | *EXP       | 1.0             | D | 4.8  | N | 12.0 | F |
|                          | *CTM       | 2.0             | D | 2.4  | N | 1.2  | B |
|                          | *REJ       | 2.0             | D | 1.2  | N | 10.8 | B |
|                          | *LEP       | 3.0             | D | 3.6  | N | 3.6  | B |
| Imágenes<br>de Personas  | <b>TAP</b> | 5.0             | U | 6.0  | P | 12.0 | F |
|                          | <b>LAB</b> | 4.0             | U | 9.6  | P | 2.4  | F |
|                          | <b>NOC</b> | 4.0             | U | 7.2  | P | 1.2  | F |
|                          | <b>ELF</b> | 4.0             | U | 4.8  | P | 4.8  | F |
|                          | <b>ORC</b> | 2.0             | U | 0.0  | P | 9.6  | F |
|                          | <b>LIW</b> | 1.0             | D | 7.2  | P | 8.4  | F |

\*Código previamente asignado

Reporte elaborado para: Sample Team  
 Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
 Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
 November 22, 2004

ACEPTACION DE LA ORIENTACION DE LA TAREA DE LA AUTORIDAD ESTABLECIDA



OPOSICION DE LA ORIENTACION DE LA TAREA DE LA AUTORIDAD ESTABLECIDA

## 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 ORC

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: \*EFF, \*FTM, y \*WSH

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Popularidad y éxito social, trabajo en equipo hacia la solidaridad social.*

Los miembros que poseen estos valores se muestran activos, amigables y con un comportamiento socialmente comunicativo. Ellos tienden a estar muy seguros de sí mismos e involucrarse altamente. Son fuertes y capaces de dirigir al grupo hacia metas de igualdad y trabajo en equipo integrado. Sin embargo, por lo general les interesa más recibir simpatía y admiración de un grupo amigable que estructurar y desarrollar

las tareas que el grupo requiere. Su actividad tiende a ser “política” y “social” por naturaleza; tienden a llamar la atención, a ser muy simpáticos y con frecuencia tienen éxito en las “elecciones populares” de cualquier tipo. Ellos pueden ser más “simpáticos” que líderes óptimos.

### Imágene de: \*EXP

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Formas conservadoras, establecidas y “correctas” de hacer las cosas, restricción de los deseos individuales.*

Los miembros de este tipo tratan de evitar parecer dominantes en su comportamiento con otras personas, pero su proceder general de restricción y énfasis de hacer las cosas correctamente, de acuerdo a las reglas, tiende a hacerlos parecer (a otros miembros más liberales) algo antipáticos y algo dominantes. Parecen estar constantemente preocupados acerca de los requerimientos de la tarea y con la amenaza de que el grupo puede fracasar en la tarea y, por tal motivo, incurrir en la desaprobación de la autoridad. Ellos parecen insistir en poner atención a las reglas, limitaciones, contratos, requerimientos, responsabilidad.

### Imágene de: \*CTM

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Darse por vencido, falta de participación, pasividad.*

La conducta característica de la posición de este valore es reprimida, introvertida, pasiva e incommunicativa. La persona puede mostrar casi nada de participación, poco movimiento físico, pocas señales no verbales de interés o sentimiento, nada de iniciativa con respecto a la tarea o a las actividades del grupo.

### Imágene de: \*LEP

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Admisión del fracaso, retiro de esfuerzo.*

Por lo general los miembros que actúan persistentemente de acuerdo a estos valores también expresan distanciamiento de los demás miembros del grupo, en especial de aquéllos con la autoridad y de sus agentes. Los sentimientos de distanciamiento pueden expresarse a través de las llegadas tarde y ausencias frecuentes, de las salidas temprano, retiro de la participación, demostración de desaliento y rechazo, por el olvido, preocupación o sugerencias insistentes (aún cuando en su mayor parte sean por medio del silencio) que los planes del grupo y sus procedimientos fallarán.

## Imágene de: \*REJ

### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Falta de cooperación pasiva con la autoridad.*

El rasgo principal de este tipo de conducta es evitar hacer lo que la autoridad requiere o desea, pero también evitar el castigo siendo tan poco aparente o pasivo como sea posible. Algunas veces el temor o fracaso, o la ansiedad general acerca de la habilidad propia de desempeñar satisfactoriamente es la causa fundamental. El titubeo, retirarse, sonrojarse, voltearse son señales de conducta transitoria en este sentido, sin embargo pueden existir causas relacionadas a estos valores.

## Imágenes de personas según la evaluación de ORC

### Imágene de: NOC, y LAB

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Popularidad y éxito social, trabajo en equipo hacia la solidaridad social.*

Los miembros que poseen estos valores se muestran activos, amigables y con un comportamiento socialmente comunicativo. Ellos tienden a estar muy seguros de sí mismos e involucrarse altamente. Son fuertes y capaces de dirigir al grupo hacia metas de igualdad y trabajo en equipo integrado. Sin embargo, por lo general les interesa más recibir simpatía y admiración de un grupo amigable que estructurar y desarrollar las tareas que el grupo requiere. Su actividad tiende a ser "política" y "social" por naturaleza; tienden a llamar la atención, a ser muy simpáticos y con frecuencia tienen éxito en las "elecciones populares" de cualquier tipo. Ellos pueden ser más "simpáticos" que líderes óptimos.

### Imágene de: ELF

#### 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: TAP

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Trabajo en equipo activo hacia metas con orientación a la tarea, eficiencia, fuerte habilidad directiva imparcial.*

Los miembros clasificados en esta posición son por lo general percibidos como líderes, quizás no tan populares, pero ciertamente activos y prominentes llevan a cabo muchas acciones para el grupo en conjunto y reciben, en respuesta, muchas acciones de los individuos. Los líderes de este tipo actúan como centros de comunicación y control, coordinan los esfuerzos de la tarea de otros, con mucha frecuencia otorgan prioridades en caso de conflictos. Ellos pueden mostrar capacidad, iniciativa y persistencia sobresaliente en la estructuración y desempeño de las tareas del grupo. Sin embargo tienden a estar un poco menos interesados en ser simpáticos y tienden a no mostrar mucho interés en los individuos particulares del grupo.

## Imágene de: LIW

### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, 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: ORC

### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Formas conservadoras, establecidas y "correctas" de hacer las cosas, restricción de los deseos individuales.*

Los miembros de este tipo tratan de evitar parecer dominantes en su comportamiento con otras personas, pero su proceder general de restricción y énfasis de hacer las cosas correctamente, de acuerdo a las reglas, tiende a hacerlos parecer (a otros miembros más liberales) algo antipáticos y algo dominantes. Parecen estar constantemente preocupados acerca de los requerimientos de la tarea y con la amenaza de que el grupo puede fracasar en la tarea y, por tal motivo, incurrir en la desaprobación de la autoridad. Ellos parecen insistir en poner atención a las reglas, limitaciones, contratos, requerimientos, responsabilidad.

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

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

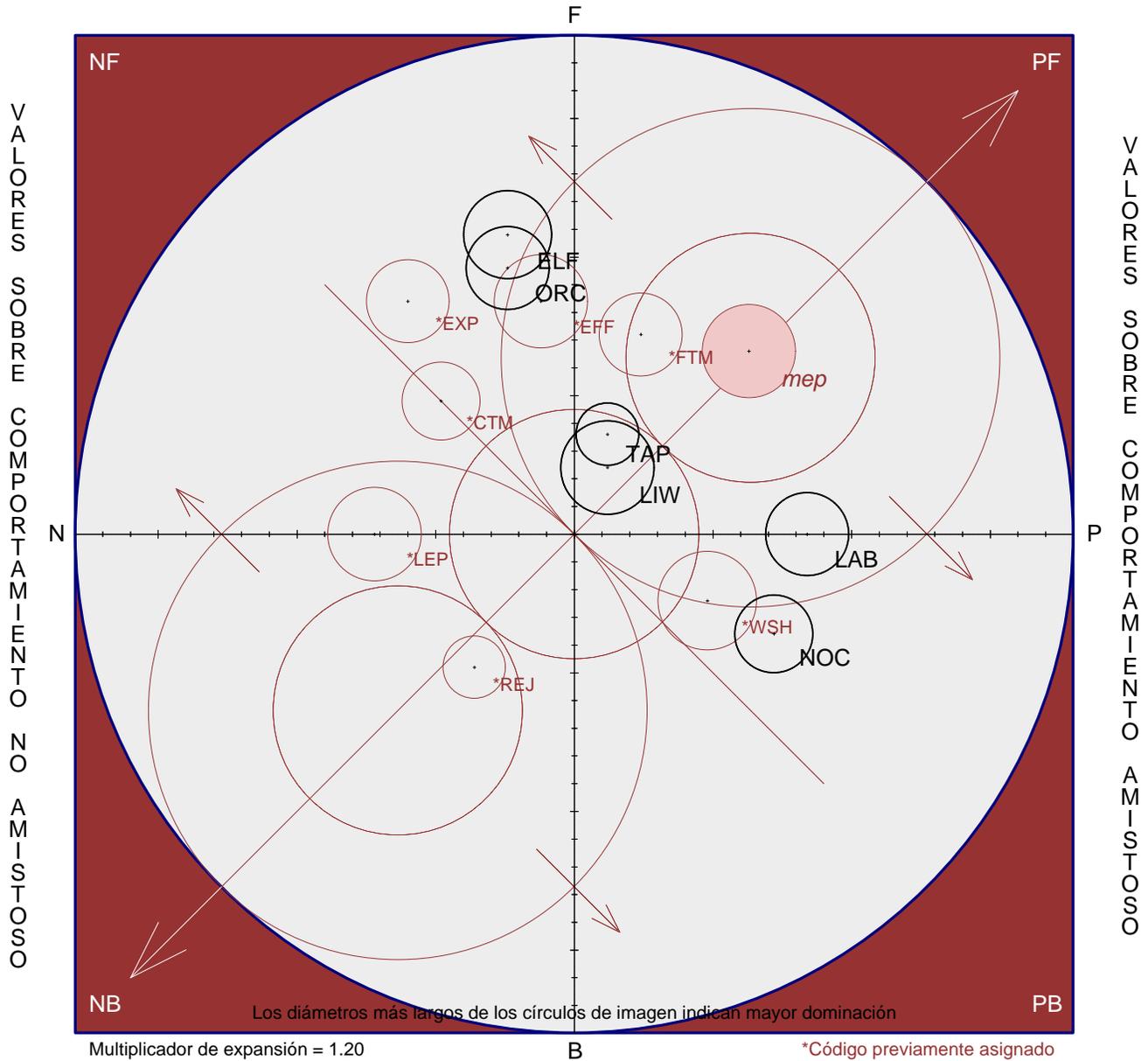
El siguiente diagrama de campo muestra la ubicación del promedio de cada *concepto y/o persona* con base en las evaluaciones recibidas.

|                          | Código     | Ubicación Final |   |     |   |      |   |
|--------------------------|------------|-----------------|---|-----|---|------|---|
| Imágenes<br>de Conceptos | *WSH       | 4.0             | U | 4.8 | P | 2.4  | B |
|                          | *EFF       | 3.0             | U | 1.2 | N | 8.4  | F |
|                          | *LEP       | 3.0             | U | 7.2 | N | 0.0  | F |
|                          | *EXP       | 1.0             | U | 6.0 | N | 8.4  | F |
|                          | *FTM       | 1.0             | U | 2.4 | P | 7.2  | F |
|                          | *CTM       | 0.0             | U | 4.8 | N | 4.8  | F |
|                          | *REJ       | 3.0             | D | 3.6 | N | 4.8  | B |
| Imágenes<br>de Personas  | <b>LIW</b> | 3.0             | U | 1.2 | P | 2.4  | F |
|                          | <b>ELF</b> | 2.0             | U | 2.4 | N | 10.8 | F |
|                          | <b>LAB</b> | 1.0             | U | 8.4 | P | 0.0  | F |
|                          | <b>ORC</b> | 1.0             | U | 2.4 | N | 9.6  | F |
|                          | <b>NOC</b> | 0.0             | U | 7.2 | P | 3.6  | B |
|                          | <b>TAP</b> | 3.0             | D | 1.2 | P | 3.6  | F |

\*Código previamente asignado

Reporte elaborado para: Sample Team  
 Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
 Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
 November 22, 2004

ACEPTACION DE LA ORIENTACION DE LA TAREA DE LA AUTORIDAD ESTABLECIDA



OPOSICION DE LA ORIENTACION DE LA TAREA DE LA AUTORIDAD ESTABLECIDA

## 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 ELF

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: \*EFF

##### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Eficiencia, fuerte habilidad directiva imparcial, refuerzo activo de autoridad.*

Estos valores tienden a atribuírseles a individuos, con frecuencia aquéllos con roles de liderazgo formal, que parecen ser asertivos, profesionales, estrictamente impersonales y algo hoscos. Rasgos afines pueden incluir una tendencia a ser insensibles a diferencias individuales entre los miembros. Antes que afecto prefieren recibir lealtad de los miembros del grupo, una identificación de sí mismo al lado de un plan racional,

una actitud de que existe una manera “correcta” de lograr las tareas prescritas por la autoridad (las propias o las de una autoridad superior), una devoción para precisar estándares de logro y una expectativa de compromiso total y eficiencia de los miembros del grupo.

### Imágene de: \*LEP

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Duro, con actitud orientada a sí mismo.*

El comportamiento de este tipo parece ser dominante, agresivo y amenazador con otros miembros del grupo. Los miembros dominantes y hostiles típicamente sienten desdén por la debilidad, sensibilidad y ternura. Ellos no admitirán tales tendencias en sí mismos y tenderán a ridiculizar y atacar a otros que son sensibles y confiados. Ellos creen que la “supervivencia del más fuerte” es la “ley de la jungla,” que la violencia es necesaria para la sobrevivencia y que aquéllos que son débiles e idealistas merecen ser “eliminados.”

### Imágene de: \*WSH

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Proteger a los miembros menos capaces, proporcionar ayuda cuando sea necesario.*

Las personas de este tipo se distinguen por una tendencia de dar a otros apoyo emocional a través del comportamiento que es activo, divertido, sociable, sonriente y cálido. Con frecuencia este apoyo se demuestra hacia los miembros del grupo que están emocionalmente restringidos o que no son capaces totalmente de desempeñar las tareas del grupo a través de expresiones de preocupación para su comodidad y bienestar. Las personas que demuestran liderazgo en este sentido son frecuentemente vistos como buenos padres. Ellos tratan de mantener el tono emocional del grupo (o al menos el ambiente de apoyo en un subgrupo dependiente más sumiso) por el lado cálido y amigable. Estos individuos pueden ser especialmente valiosos al ayudar a las personas con menos madurez o aquéllos que han tenido experiencias negativas de cualquier tipo y que est n en los primeros años de aprendizaje, entrenamiento o recuperación.

### Imágene de: \*FTM

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, 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.

## Imágene de: \*CTM, y \*EXP

### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Restricción de los deseos individuales por las metas organizacionales.*

Los miembros evaluados altamente en este sentido es muy probable que muestren una conducta que es persistentemente legalista, un deseo apremiante de estar siempre en lo correcto (aún cuando tales personas pueden tratar insistentemente de no ser dominantes). La insistencia o restricción a menudo otros la interpretan como un intento por hacerlo a uno mismo un ejemplo sobresaliente de bondad. Uno puede ser muy insistente en ser perfecto y esto puede llevar a otros a sentirse culpables y resentidos. Es difícil recomendar o ejemplificar el valor con base en la restricción sin dar la impresión de que uno piensa que él o ella está en lo correcto y de que otros están equivocados, de hecho es la impresión que tales miembros tienden a dar.

## Imágene de: \*REJ

### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Admisión del fracaso, retiro de esfuerzo.*

Por lo general los miembros que actúan persistentemente de acuerdo a estos valores también expresan distanciamiento de los demás miembros del grupo, en especial de aquéllos con la autoridad y de sus agentes. Los sentimientos de distanciamiento pueden expresarse a través de las llegadas tarde y ausencias frecuentes, de las salidas temprano, retiro de la participación, demostración de desaliento y rechazo, por el olvido, preocupación o sugerencias insistentes (aún cuando en su mayor parte sean por medio del silencio) que los planes del grupo y sus procedimientos fallarán.

## Imágenes de personas según la evaluación de ELF

### Imágene de: LIW

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Dominio, distinción y poder personal, éxito financiero individual.*

Los miembros percibidos de esta manera quizás deseen ser envidiados, quizás temidos, vistos como superiores a los demás. Ellos pueden hablar mucho sobre sí mismos o acerca de los individuos o grupos que tienen posiciones poderosas y, de ser posible, asociarse con ellos. Pueden hablar acerca de lo que poseen para impresionar a los demás y sugerir que ellos mismos tienen un nivel y poder alto; pueden mostrar un interés absorbente en sus propias fortalezas físicas, actividad, resistencia, etc. o de una gran riqueza, tecnología moderna poderosa, armas, o símbolos de grandeza nacional, magnificencia e invencibilidad. Ellos pueden mostrar un fuerte deseo de superar y derrotar a los demás, de ser el "número uno." Pueden ser muy activos y dominantes en maneras físicas, hablar mucho, ignorar e interrumpir a otros.

### Imágene de: LAB

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Igualdad, participación democrática en la toma de decisiones, idealismo social, colaboración.*

Las personas que están evaluadas en este forma tienden a ser seguros y amigables sin ser dominantes, se relacionan bien con otras personas y están psicológicamente bien adaptados. Ellos tienden facilidad para entablar conversación y mantienen un balance cómodo al hablar y escuchar. Por lo general pueden y están listos para iniciar una discusión seria, imparcial y sin prejuicios, pero su inclinación natural se dirige más hacia la promoción de relaciones satisfactorias con otros, que hacia la discusión intelectual o el cumplimiento de las tareas que se requieren.

### Imágene de: ORC, y ELF

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Formas conservadoras, establecidas y "correctas" de hacer las cosas, restricción de los deseos individuales.*

Los miembros de este tipo tratan de evitar parecer dominantes en su comportamiento con otras personas, pero su proceder general de restricción y énfasis de hacer las cosas correctamente, de acuerdo a las reglas, tiende a hacerlos parecer (a otros miembros más liberales) algo antipáticos y algo dominantes. Parecen estar constantemente preocupados acerca de los requerimientos de la tarea y con la amenaza de que el grupo puede fracasar en la tarea y, por tal motivo, incurrir en la desaprobación de la autoridad. Ellos parecen insistir en poner atención a las reglas, limitaciones, contratos, requerimientos, responsabilidad.

## Imágene de: NOC

### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Amistad, placer mutuo, recreación.*

Estos miembros muestran tener un alto valor de afecto y simpatía. Ellos reaccionan tan fácil y positivamente que captan las bromas y expresiones de amistad de los demás. Tienden a formar relaciones especiales o a formar parte de un grupo de amistades en el que reciben el apoyo especial que necesitan. Sin embargo este grupo de amistades puede tender a encerrarse en sí mismo y a no estar orientado a la tarea; los miembros comparten generosamente y proporcionan apoyo emocional y calidez entre sí. El deseo de recibir y brindar apoyo puede ser tan fuerte en algunos casos que conlleva a una identificación general con gente desvalida de diferentes tipos y a un deseo de ayuda. No obstante, en algunos casos este deseo puede ser principalmente fantasía y dirigirse hacia una acción realista pequeña.

## Imágene de: TAP

### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Darse por vencido, falta de participación, pasividad.*

La conducta característica de la posición de este valore es reprimida, introvertida, pasiva e incommunicativa. La persona puede mostrar casi nada de participación, poco movimiento físico, pocas señales no verbales de interés o sentimiento, nada de iniciativa con respecto a la tarea o a las actividades del grupo.

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

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

Reporte elaborado para: Sample Team  
 Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
 Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
 November 22, 2004

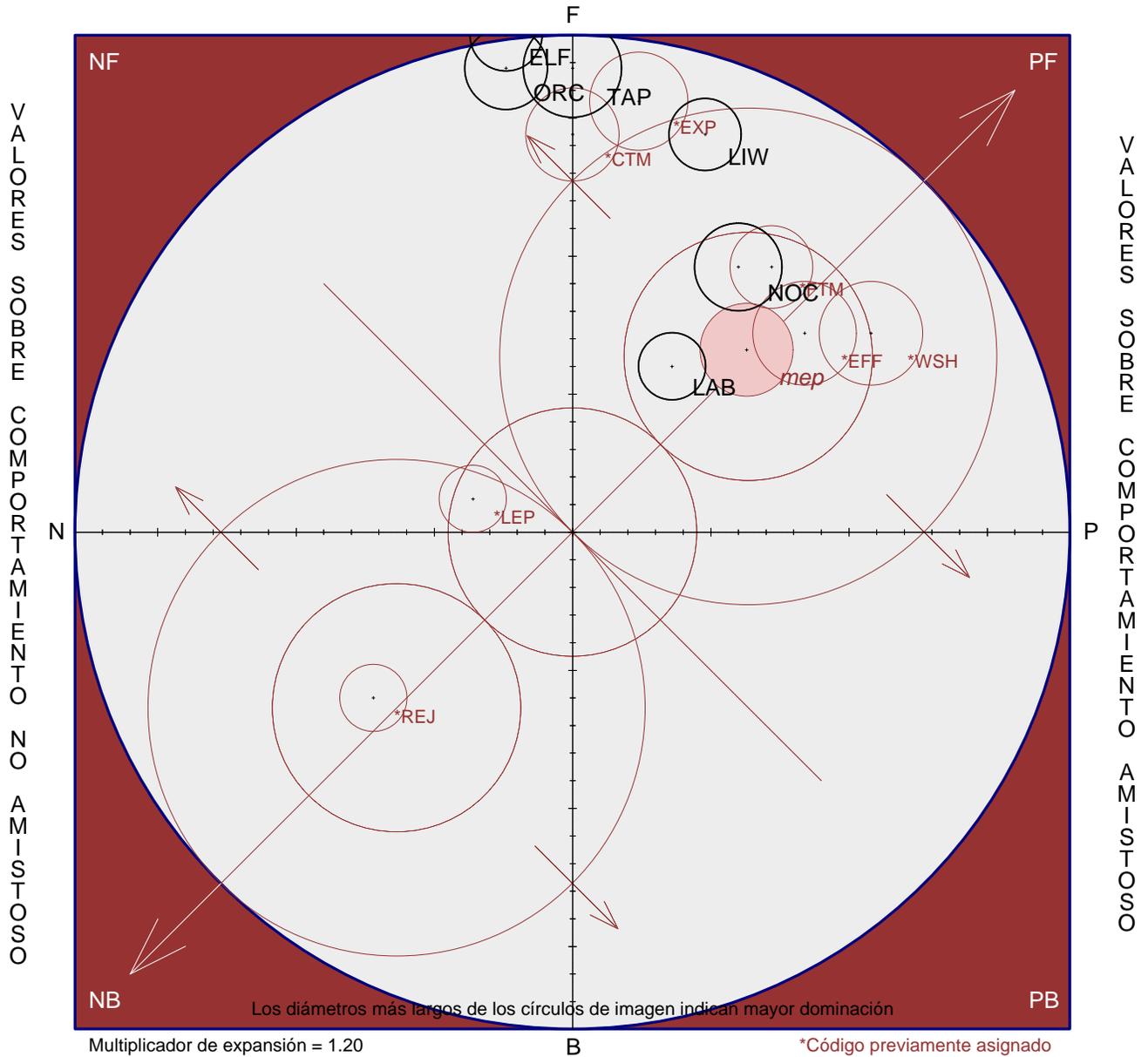
El siguiente diagrama de campo muestra la ubicación del promedio de cada *concepto y/o persona* con base en las evaluaciones recibidas.

|                          | Código     | Ubicación Final |   |      |   |      |   |
|--------------------------|------------|-----------------|---|------|---|------|---|
| Imágenes<br>de Conceptos | *EFF       | 5.0             | U | 8.4  | P | 7.2  | F |
|                          | *WSH       | 5.0             | U | 10.8 | P | 7.2  | F |
|                          | *EXP       | 4.0             | U | 2.4  | P | 15.6 | F |
|                          | *CTM       | 3.0             | U | 0.0  | P | 14.4 | F |
|                          | *FTM       | 1.0             | U | 7.2  | P | 9.6  | F |
|                          | *LEP       | 2.0             | D | 3.6  | N | 1.2  | F |
|                          | *REJ       | 2.0             | D | 7.2  | N | 6.0  | B |
| Imágenes<br>de Personas  | <b>TAP</b> | 4.0             | U | 0.0  | P | 16.8 | F |
|                          | <b>NOC</b> | 2.0             | U | 6.0  | P | 9.6  | F |
|                          | <b>ORC</b> | 1.0             | U | 2.4  | N | 16.8 | F |
|                          | <b>ELF</b> | 1.0             | D | 2.4  | N | 18.0 | F |
|                          | <b>LIW</b> | 1.0             | D | 4.8  | P | 14.4 | F |
|                          | <b>LAB</b> | 2.0             | D | 3.6  | P | 6.0  | F |

\*Código previamente asignado

Reporte elaborado para: Sample Team  
 Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
 Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
 November 22, 2004

ACEPTACION DE LA ORIENTACION DE LA TAREA DE LA AUTORIDAD ESTABLECIDA



OPOSICION DE LA ORIENTACION DE LA TAREA DE LA AUTORIDAD ESTABLECIDA

## 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 TAP

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: \*WSH

##### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Trabajo en equipo activo hacia metas comunes, popularidad y éxito social.*

Los miembros que poseen estos valores con frecuencia se les llama "líderes democráticos naturales." Ellos tienden a identificarse con una autoridad idealizada y necesitan tener o en realidad a menudo han tenido un buen modelo de autoridad benévola para imitar. Ellos luchan por ser líderes ideales, comprensivos, alentadores y competentes en general. Aquéllos que logran este rol con frecuencia tienen múltiples talentos,

son muy inteligentes, poseen una alta integración de personalidad y balance de valores. Ellos tienen la capacidad de satisfacer muchas de las (hasta cierto punto conflictivas) necesidades del liderazgo de una variedad de los miembros del grupo y pueden resumir los deseos de gran parte de los miembros.

### Imágene de: \*EFF

#### 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: \*EXP

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Eficiencia, fuerte habilidad directiva imparcial, trabajo en equipo activo hacia metas con orientación a la tarea.*

Los miembros que muestran estos valores con frecuencia funcionan notablemente en un rol de liderazgo formal. Su forma parece ser asertiva, "profesional" y estrictamente impersonal. Ellos tienden a tomar una fuerte iniciativa en dirigir al grupo hacia las metas con orientación a la tarea y a enfatizar en el trabajo en equipo activo, pero no son activamente muy amigables; quizás no puedan relajarse y mostrar una conducta más amigable, ni siquiera en momentos cuando no hay presión y existen buenas oportunidades de hacerlo. Estas personas tienden a asumir que todos los miembros aceptan de manera automática las metas fijadas por la autoridad externa como las metas comunes, o si no, que deben hacerlo.

### Imágene de: \*CTM

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Eficiencia, fuerte habilidad directiva imparcial, refuerzo activo de autoridad.*

Estos valores tienden a atribuírseles a individuos, con frecuencia aquéllos con roles de liderazgo formal, que parecen ser asertivos, profesionales, estrictamente impersonales y algo hoscos. Rasgos afines pueden incluir una tendencia a ser insensibles a diferencias individuales entre los miembros. Antes que afecto prefieren recibir lealtad de los miembros del grupo, una identificación de sí mismo al lado de un plan racional, una actitud de que existe una manera "correcta" de lograr las tareas prescritas por la autoridad (las propias o las de una autoridad superior), una devoción para precisar estándares de logro y una expectativa de compromiso total y eficiencia de los miembros del grupo.

### Imágene de: \*FTM

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, 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: \*LEP

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Darse por vencido, falta de participación, pasividad.*

La conducta característica de la posición de este valore es reprimida, introvertida, pasiva e in comunicativa. La persona puede mostrar casi nada de participación, poco movimiento físico, pocas señales no verbales de interés o sentimiento, nada de iniciativa con respecto a la tarea o a las actividades del grupo.

### Imágene de: \*REJ

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Admisión del fracaso, retiro de esfuerzo.*

Por lo general los miembros que actúan persistentemente de acuerdo a estos valores también expresan distanciamiento de los demás miembros del grupo, en especial de aquéllos con la autoridad y de sus agentes. Los sentimientos de distanciamiento pueden expresarse a través de las llegadas tarde y ausencias frecuentes, de las salidas temprano, retiro de la participación, demostración de desaliento y rechazo, por el olvido, preocupación o sugerencias insistentes (aún cuando en su mayor parte sean por medio del silencio) que los planes del grupo y sus procedimientos fallarán.

## Imágenes de personas según la evaluación de TAP

### Imágene de: TAP

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Eficiencia, fuerte habilidad directiva imparcial, refuerzo activo de autoridad.*

Estos valores tienden a atribuírseles a individuos, con frecuencia aquéllos con roles de liderazgo formal, que parecen ser asertivos, profesionales, estrictamente impersonales y algo hoscos. Rasgos afines pueden incluir una tendencia a ser insensibles a diferencias individuales entre los miembros. Antes que afecto prefieren recibir lealtad de los miembros del grupo, una identificación de sí mismo al lado de un plan racional, una actitud de que existe una manera "correcta" de lograr las tareas prescritas por la autoridad (las propias o las de una autoridad superior), una devoción para precisar estándares de logro y una expectativa de compromiso total y eficiencia de los miembros del grupo.

### Imágene de: NOC, y LIW

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, 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.

### Imágene de: ORC, y ELF

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Formas conservadoras, establecidas y "correctas" de hacer las cosas, restricción de los deseos individuales.*

Los miembros de este tipo tratan de evitar parecer dominantes en su comportamiento con otras personas, pero su proceder general de restricción y énfasis de hacer las cosas correctamente, de acuerdo a las reglas, tiende a hacerlos parecer (a otros miembros más liberales) algo antipáticos y algo dominantes. Parecen estar constantemente preocupados acerca de los requerimientos de la tarea y con la amenaza de que el grupo puede fracasar en la tarea y, por tal motivo, incurrir en la desaprobación de la autoridad. Ellos parecen insistir en poner atención a las reglas, limitaciones, contratos, requerimientos, responsabilidad.

## Imágene de: LAB

### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Obediencia a la cadena de mando, dedicación, fidelidad, lealtad a la organización.*

Los miembros de este tipo están generalmente más interesados en los aspectos técnicos particulares de las tareas del grupo, de los que son responsables, que en las relaciones con los demás. Ellos tienden a ser sumisos; les disgusta tener que prestar atención a los problemas de poder y autoridad, así como también a los problemas de mantener relaciones amistosas. Tienden a ser impersonales, no emotivos y con poco sentido del humor. Sin embargo, con frecuencia son trabajadores y muy efectivos en el área de la tarea en la que están concentrados.

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

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

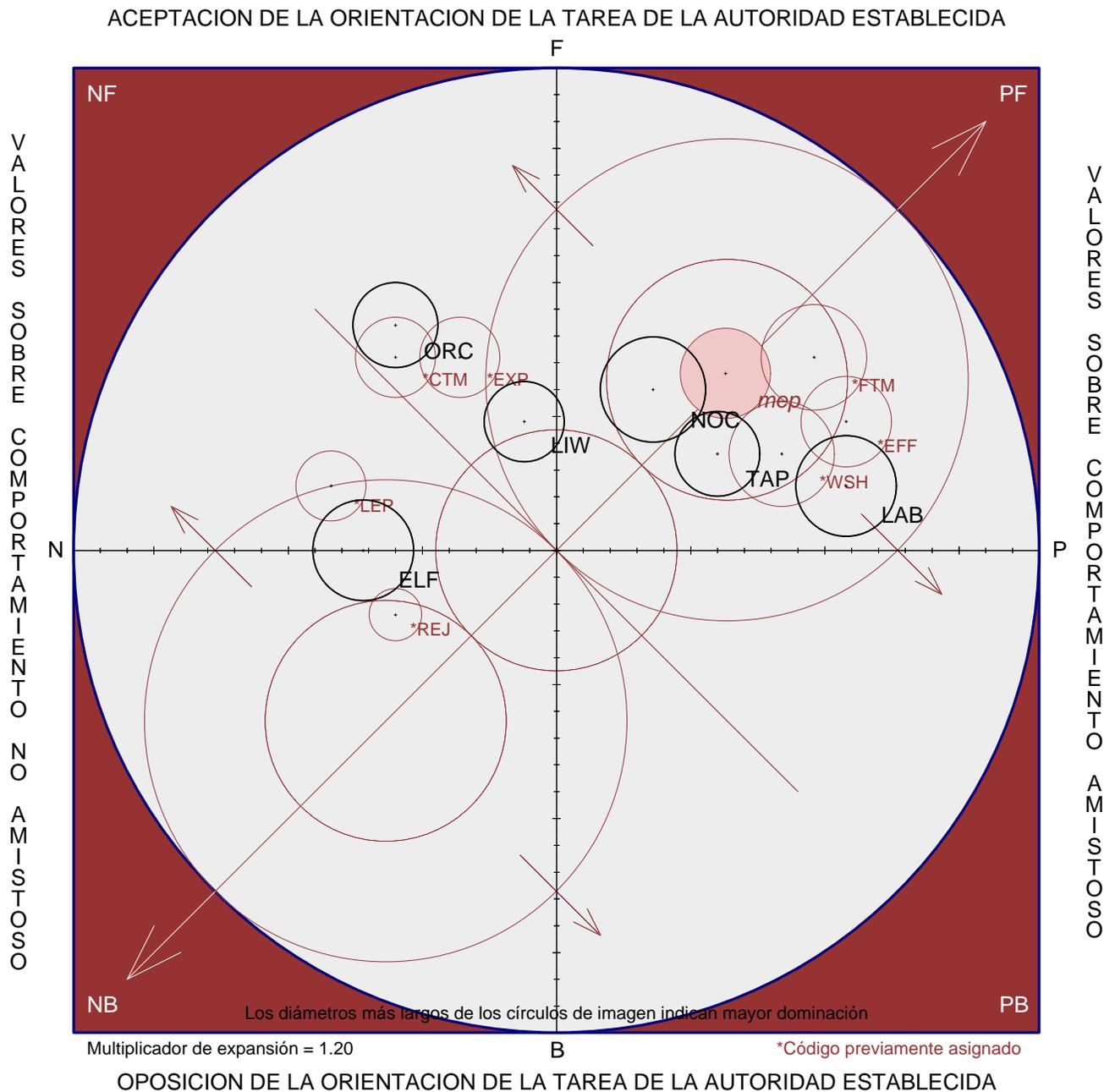
Reporte elaborado para: Sample Team  
 Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
 Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
 November 22, 2004

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<br>de Conceptos | *FTM       | 6.0             | U | 9.6  | P | 7.2 | F |
|                          | *WSH       | 6.0             | U | 8.4  | P | 3.6 | F |
|                          | *EFF       | 3.0             | U | 10.8 | P | 4.8 | F |
|                          | *CTM       | 1.0             | U | 6.0  | N | 7.2 | F |
|                          | *EXP       | 1.0             | U | 3.6  | N | 7.2 | F |
|                          | *LEP       | 1.0             | D | 8.4  | N | 2.4 | F |
|                          | *REJ       | 5.0             | D | 6.0  | N | 2.4 | B |
| Imágenes<br>de Personas  | <b>NOC</b> | 6.0             | U | 3.6  | P | 6.0 | F |
|                          | <b>LAB</b> | 5.0             | U | 10.8 | P | 2.4 | F |
|                          | <b>ELF</b> | 5.0             | U | 7.2  | N | 0.0 | F |
|                          | <b>ORC</b> | 2.0             | U | 6.0  | N | 8.4 | F |
|                          | <b>TAP</b> | 2.0             | U | 6.0  | P | 3.6 | F |
|                          | <b>LIW</b> | 1.0             | U | 1.2  | N | 4.8 | F |

\*Código previamente asignado

Reporte elaborado para: Sample Team  
 Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
 Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
 November 22, 2004



## 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 LIW

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: \*WSH, y \*EFF

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Trabajo en equipo activo hacia metas comunes, popularidad y éxito social.*

Los miembros que poseen estos valores con frecuencia se les llama "líderes democráticos naturales." Ellos tienden a identificarse con una autoridad idealizada y necesitan tener o en realidad a menudo han tenido un buen modelo de autoridad benévola para imitar. Ellos luchan por ser líderes ideales, comprensivos, alentadores y competentes en general. Aquéllos que logran este rol con frecuencia tienen múltiples talentos,

son muy inteligentes, poseen una alta integración de personalidad y balance de valores. Ellos tienen la capacidad de satisfacer muchas de las (hasta cierto punto conflictivas) necesidades del liderazgo de una variedad de los miembros del grupo y pueden resumir los deseos de gran parte de los miembros.

### 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: \*CTM, y \*EXP

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Restricción de los deseos individuales por las metas organizacionales.*

Los miembros evaluados altamente en este sentido es muy probable que muestren una conducta que es persistentemente legalista, un deseo apremiante de estar siempre en lo correcto (aún cuando tales personas pueden tratar insistentemente de no ser dominantes). La insistencia o restricción a menudo otros la interpretan como un intento por hacerlo a uno mismo un ejemplo sobresaliente de bondad. Uno puede ser muy insistente en ser perfecto y esto puede llevar a otros a sentirse culpables y resentidos. Es difícil recomendar o ejemplificar el valor con base en la restricción sin dar la impresión de que uno piensa que él o ella está en lo correcto y de que otros están equivocados, de hecho es la impresión que tales miembros tienden a dar.

### Imágene de: \*LEP

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Auto-protección, primero el interés propio, auto-suficiencia.*

El comportamiento de estos miembros parece ser no amigable y persistentemente negativista, aunque sin ser dominante en actitud. La premisa fundamental parece ser que el mundo es un lugar peligroso y competitivo y que es muy probable que otras personas sean más bien una amenaza que de ayuda. Para protegerse a sí mismo, uno debe estar alerta, ser astuto, listo para cambiar y eludir ataques perspicaces, siempre en una posición para moverse y tomar una acción independiente. Uno mismo se debe proporcionar seguridad almacenando los propios recursos, escondiéndolos si es posible, manteniendo a los demás alejados de estos recursos y amenazándolos si se acercan demasiado. Uno debe conservar su propia libertad de movimiento a toda costa, evitando el compromiso y evitando la dependencia que entorpece.

## Imágene de: \*REJ

### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Rechazo pasivo a la popularidad, solitario.*

La conducta de este tipo de miembros tiende a ser introvertida, indiferente, deprimida, triste y con resentimiento. Una manera de enfrentar la falta de popularidad o la pérdida de popularidad es rechazarla como no deseable desde el principio. Las actitudes de este tipo pueden incluir una tendencia para devaluar el atractivo físico y desaprobar y evitar cualquier clase de conducta que podría interpretarse como dirigido al mejoramiento del nivel social o aceptación personal, tal como la adquisición de ropa atractiva, automóviles, casas y otras posesiones que pueden ayudar a obtener popularidad. Por el contrario, la persona puede hacer cosas para degradarse a sí mismo o hacerse inatractivo. Sin embargo, estas actitudes de amargura pueden ser una explicación trivial de las causas; se requiere de más información.

## Imágenes de personas según la evaluación de LIW

### Imágene de: LAB

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Popularidad y éxito social, trabajo en equipo hacia la solidaridad social.*

Los miembros que poseen estos valores se muestran activos, amigables y con un comportamiento socialmente comunicativo. Ellos tienden a estar muy seguros de sí mismos e involucrarse altamente. Son fuertes y capaces de dirigir al grupo hacia metas de igualdad y trabajo en equipo integrado. Sin embargo, por lo general les interesa más recibir simpatía y admiración de un grupo amigable que estructurar y desarrollar las tareas que el grupo requiere. Su actividad tiende a ser “política” y “social” por naturaleza; tienden a llamar la atención, a ser muy simpáticos y con frecuencia tienen éxito en las “elecciones populares” de cualquier tipo. Ellos pueden ser más “simpáticos” que líderes óptimos.

### Imágene de: NOC

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Trabajo en equipo activo hacia metas con orientación a la tarea, eficiencia, fuerte habilidad directiva imparcial.*

Los miembros clasificados en esta posición son por lo general percibidos como líderes, quizás no tan populares, pero ciertamente activos y prominentes llevan a cabo muchas acciones para el grupo en conjunto y reciben, en respuesta, muchas acciones de los individuos. Los líderes de este tipo actúan como centros de comunicación y control, coordinan los esfuerzos de la tarea de otros, con mucha frecuencia otorgan prioridades en caso de conflictos. Ellos pueden mostrar capacidad, iniciativa y persistencia sobresaliente en la estructuración y desempeño de las tareas del grupo. Sin embargo tienden a estar un poco menos interesados en ser simpáticos y tienden a no mostrar mucho interés en los individuos particulares del grupo.

### Imágene de: ELF

#### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Duro, con actitud orientada a sí mismo.*

El comportamiento de este tipo parece ser dominante, agresivo y amenazador con otros miembros del grupo. Los miembros dominantes y hostiles típicamente sienten desdén por la debilidad, sensibilidad y ternura. Ellos no admitirán tales tendencias en sí mismos y tenderán a ridiculizar y atacar a otros que son sensibles y confiados. Ellos creen que la “supervivencia del más fuerte” es la “ley de la jungla,” que la violencia es necesaria para la sobrevivencia y que aquéllos que son débiles e idealistas merecen ser “eliminados.”

## Imágene de: TAP

### 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.

## Imágene de: LIW

### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Formas conservadoras, establecidas y "correctas" de hacer las cosas, restricción de los deseos individuales.*

Los miembros de este tipo tratan de evitar parecer dominantes en su comportamiento con otras personas, pero su proceder general de restricción y énfasis de hacer las cosas correctamente, de acuerdo a las reglas, tiende a hacerlos parecer (a otros miembros más liberales) algo antipáticos y algo dominantes. Parecen estar constantemente preocupados acerca de los requerimientos de la tarea y con la amenaza de que el grupo puede fracasar en la tarea y, por tal motivo, incurrir en la desaprobación de la autoridad. Ellos parecen insistir en poner atención a las reglas, limitaciones, contratos, requerimientos, responsabilidad.

## Imágene de: ORC

### Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Restricción de los deseos individuales por las metas organizacionales.*

Los miembros evaluados altamente en este sentido es muy probable que muestren una conducta que es persistentemente legalista, un deseo apremiante de estar siempre en lo correcto (aún cuando tales personas pueden tratar insistentemente de no ser dominantes). La insistencia o restricción a menudo otros la interpretan como un intento por hacerlo a uno mismo un ejemplo sobresaliente de bondad. Uno puede ser muy insistente en ser perfecto y esto puede llevar a otros a sentirse culpables y resentidos. Es difícil recomendar o ejemplificar el valor con base en la restricción sin dar la impresión de que uno piensa que él o ella está en lo correcto y de que otros están equivocados, de hecho es la impresión que tales miembros tienden a dar.

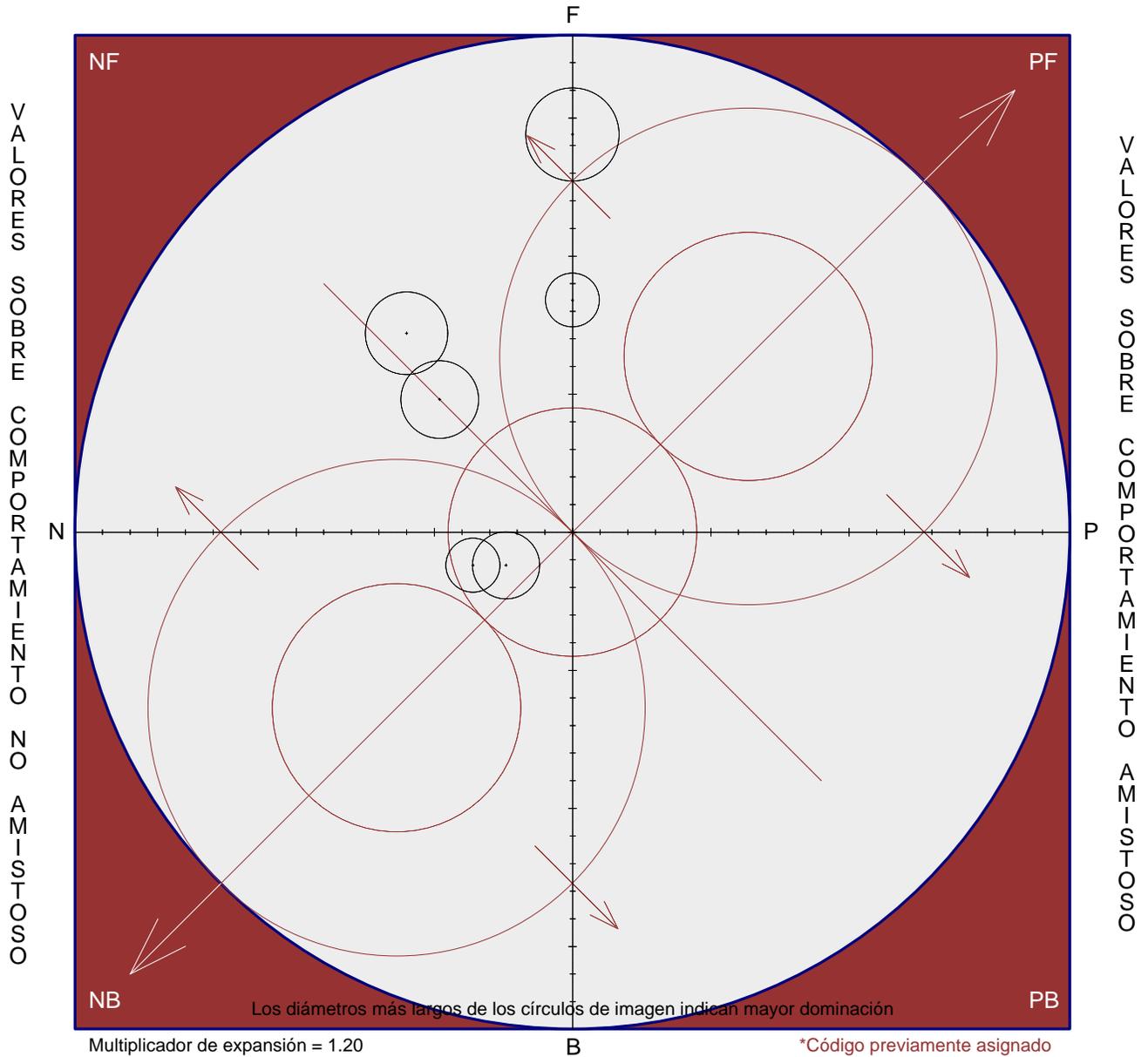
Esparcidor Diagrama de Campo  
Valores individuales y organizacionales  
Distribución de las evaluaciones realizadas sobre: \*CTM

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

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

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

ACEPTACION DE LA ORIENTACION DE LA TAREA DE LA AUTORIDAD ESTABLECIDA



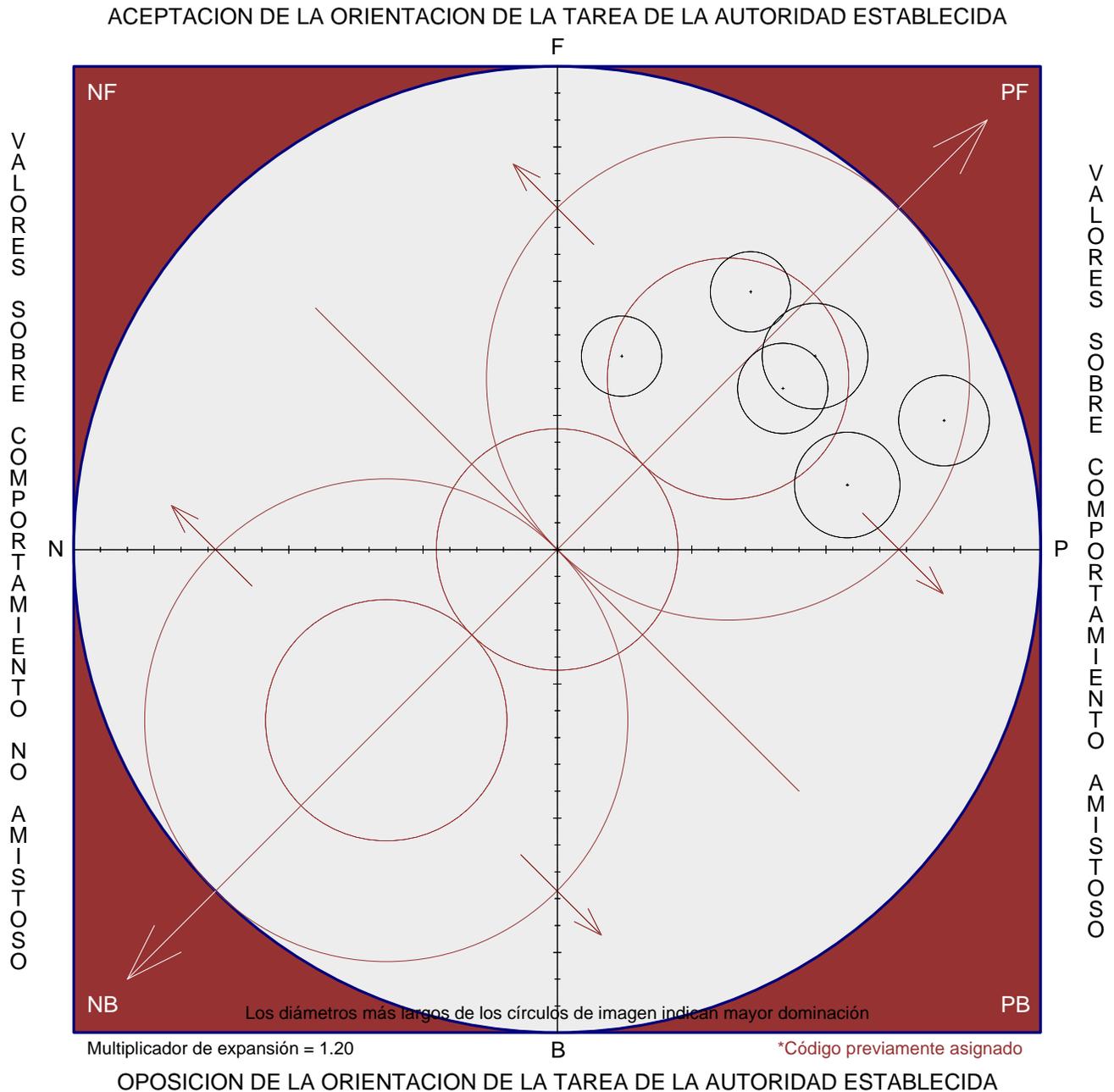
OPOSICION DE LA ORIENTACION DE LA TAREA DE LA AUTORIDAD ESTABLECIDA

Esparcidor Diagrama de Campo  
Valores individuales y organizacionales  
Distribución de las evaluaciones realizadas sobre: \*FTM

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores debería transmitir en el futuro su equipo para ser más efectivo?**

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

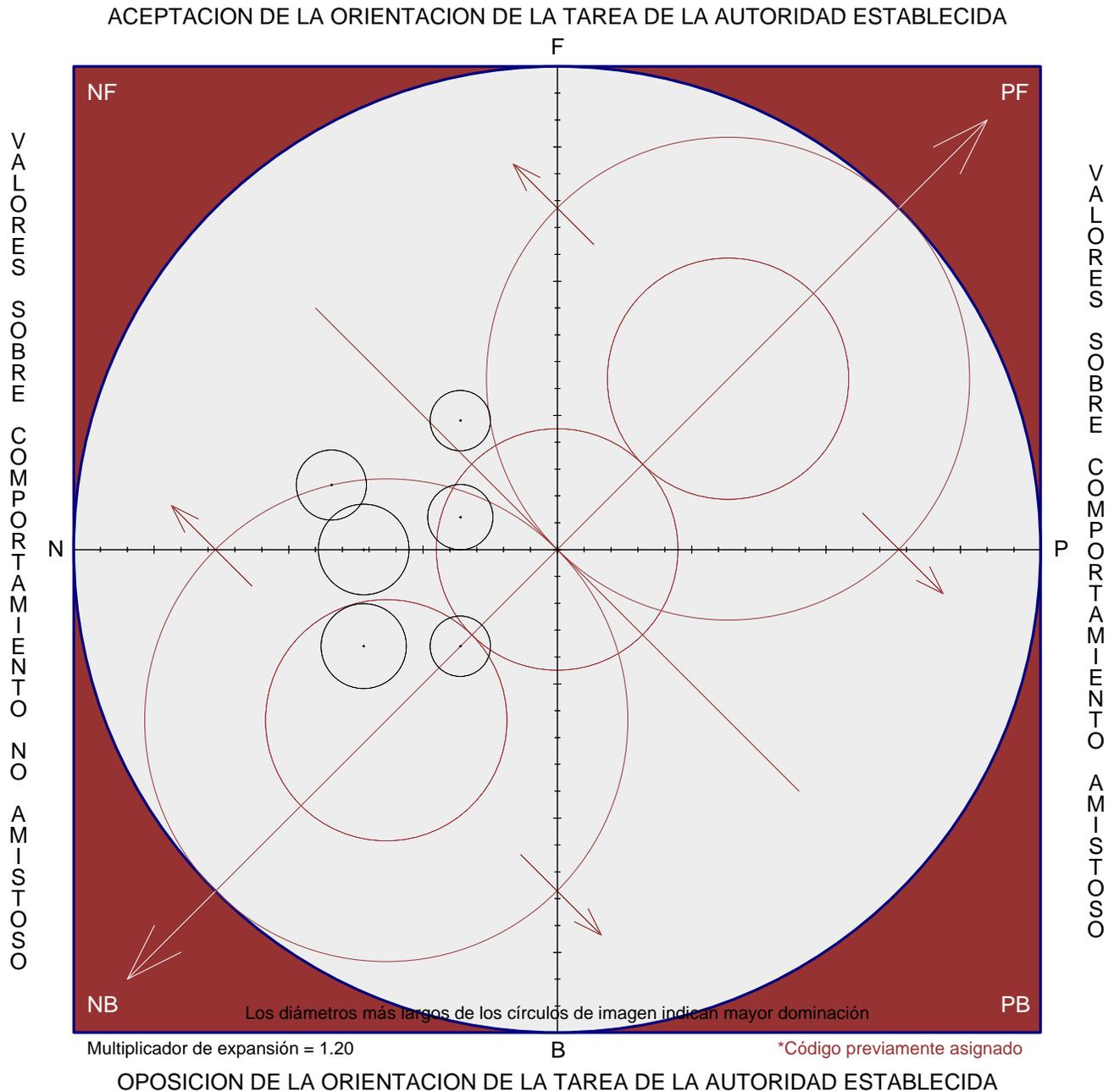


Esparcidor Diagrama de Campo  
Valores individuales y organizacionales  
Distribución de las evaluaciones realizadas sobre: \*LEP

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores muestran con su comportamiento los miembros de su equipo cuando es *menos productivo*?**

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

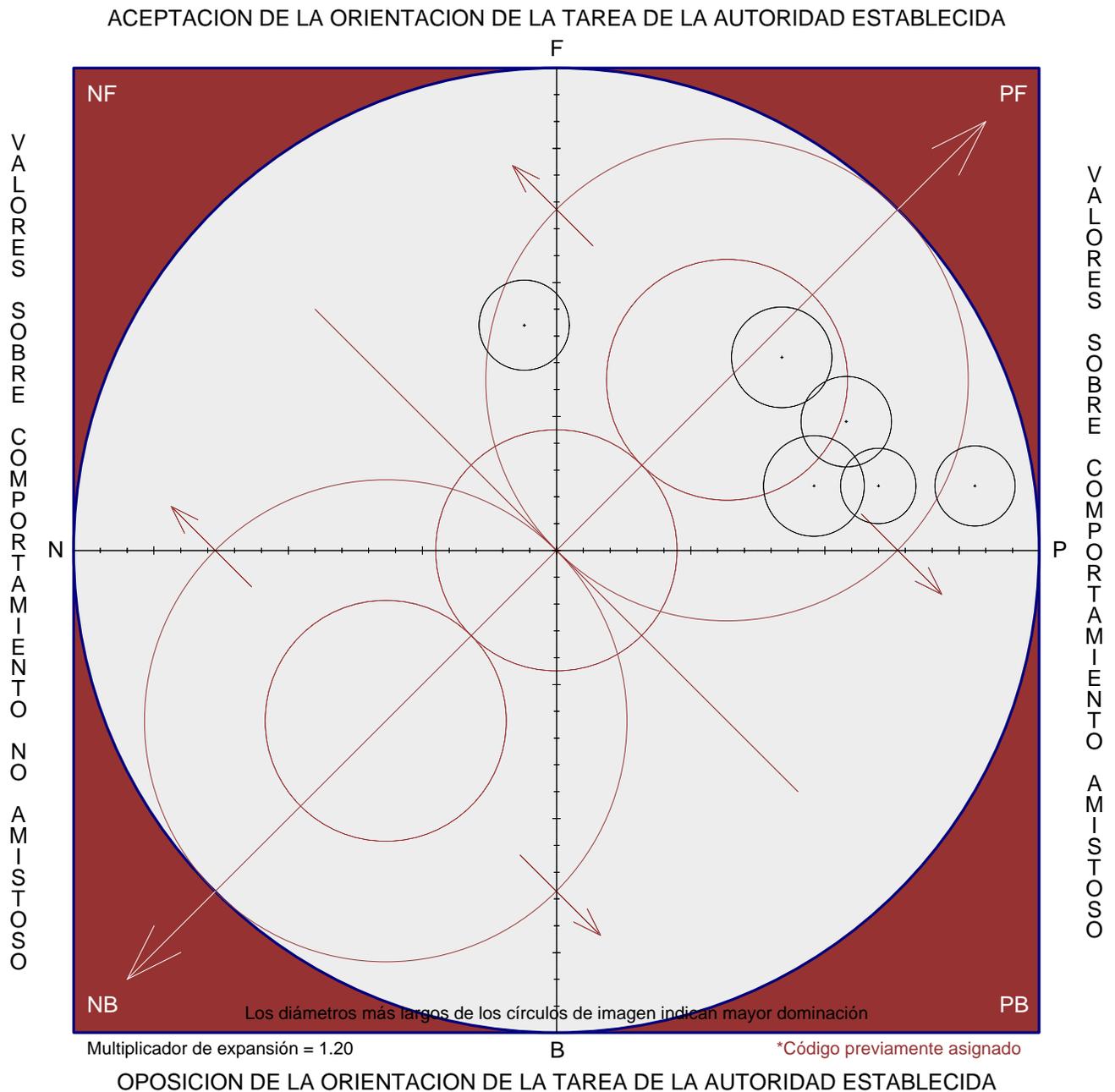


Esparcidor Diagrama de Campo  
Valores individuales y organizacionales  
Distribución de las evaluaciones realizadas sobre: \*EFF

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

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

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

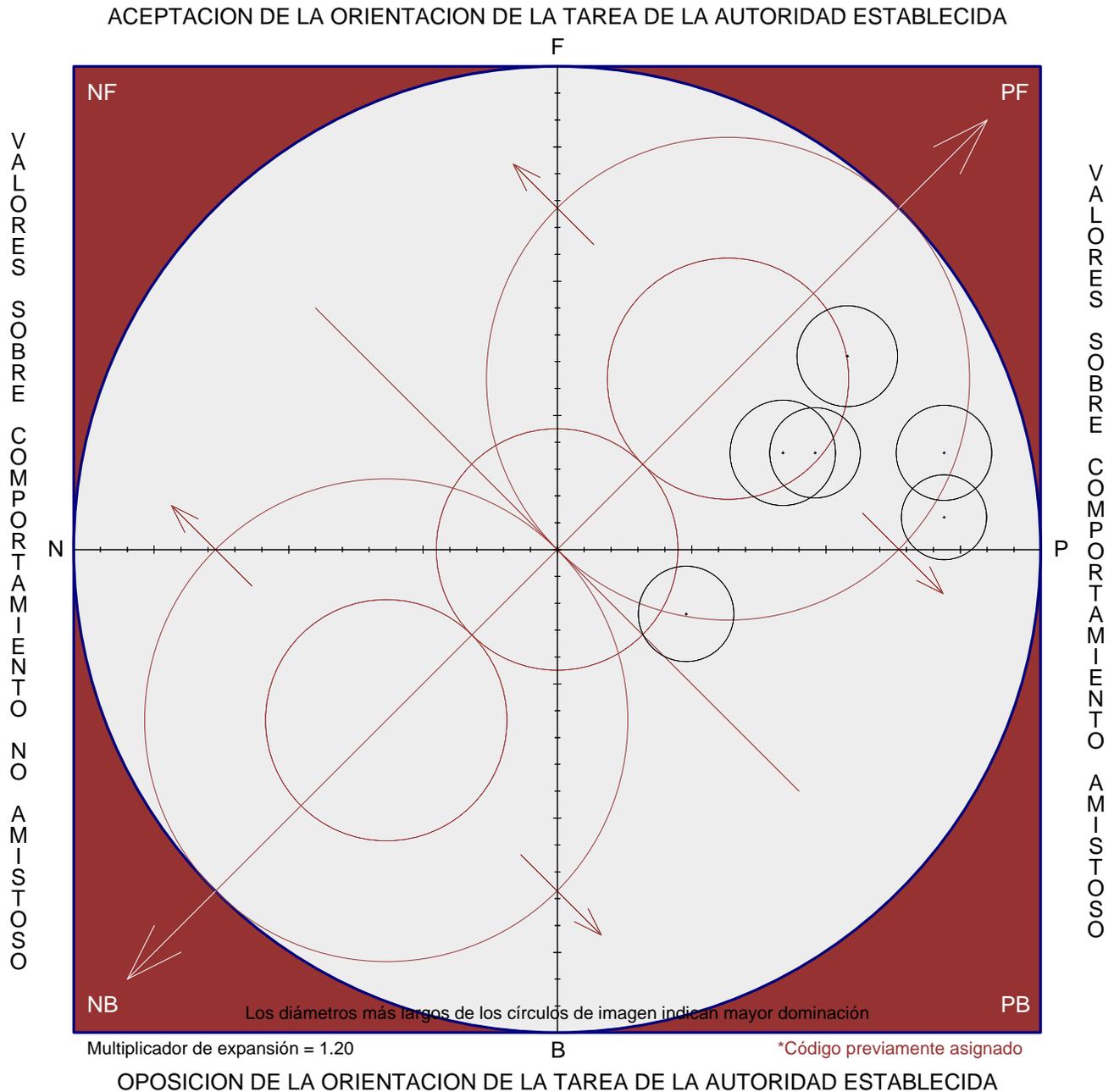


Esparcidor Diagrama de Campo  
Valores individuales y organizacionales  
Distribución de las evaluaciones realizadas sobre: \*WSH

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores *desearía* transmitir con su comportamiento, tanto si se ve actualmente capaz de hacerlo, como si no?**

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

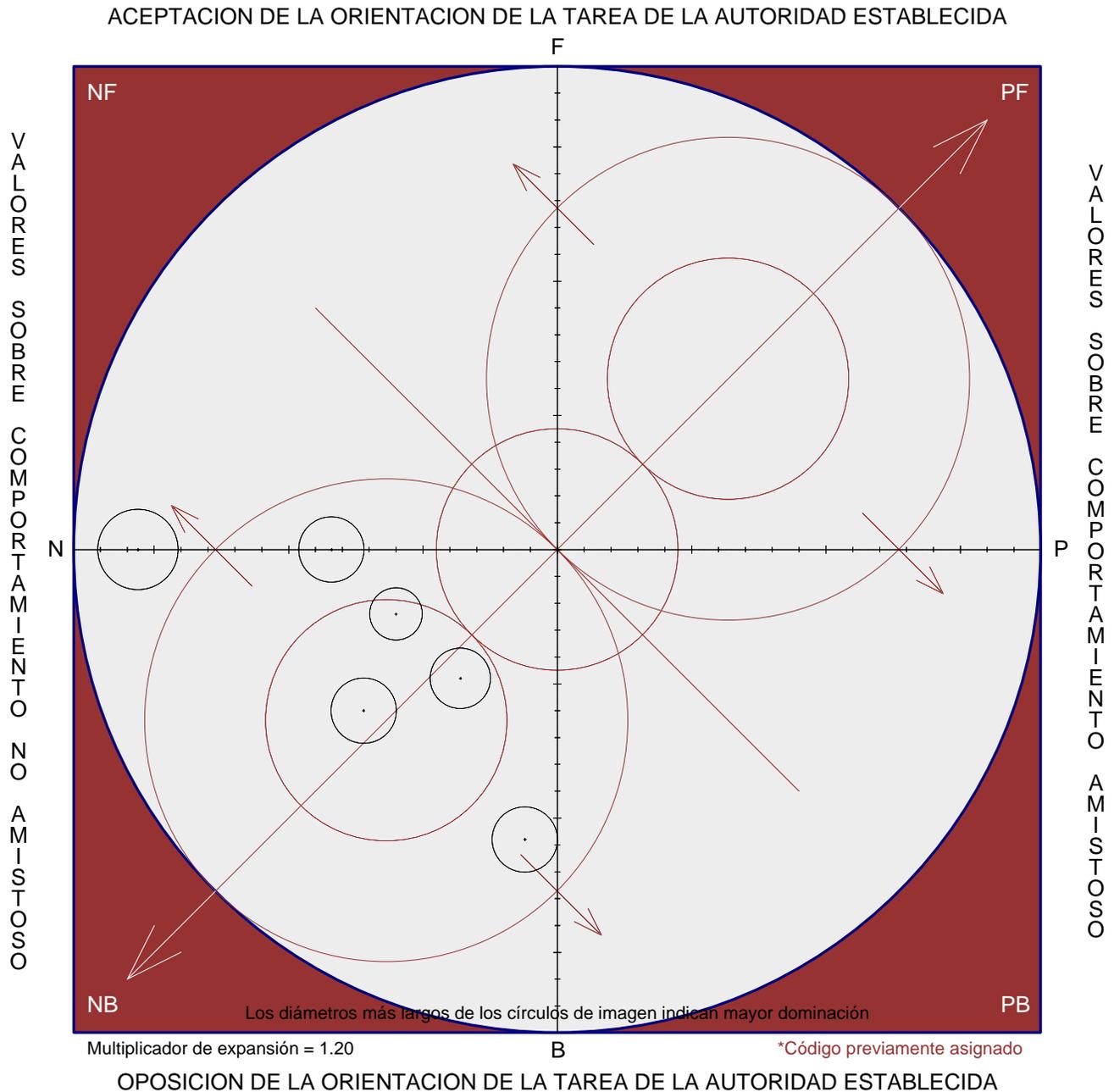


Esparcidor Diagrama de Campo  
Valores individuales y organizacionales  
Distribución de las evaluaciones realizadas sobre: \*REJ

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores tiende a rechazar, tanto en sí mismo como en los demás?**

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004



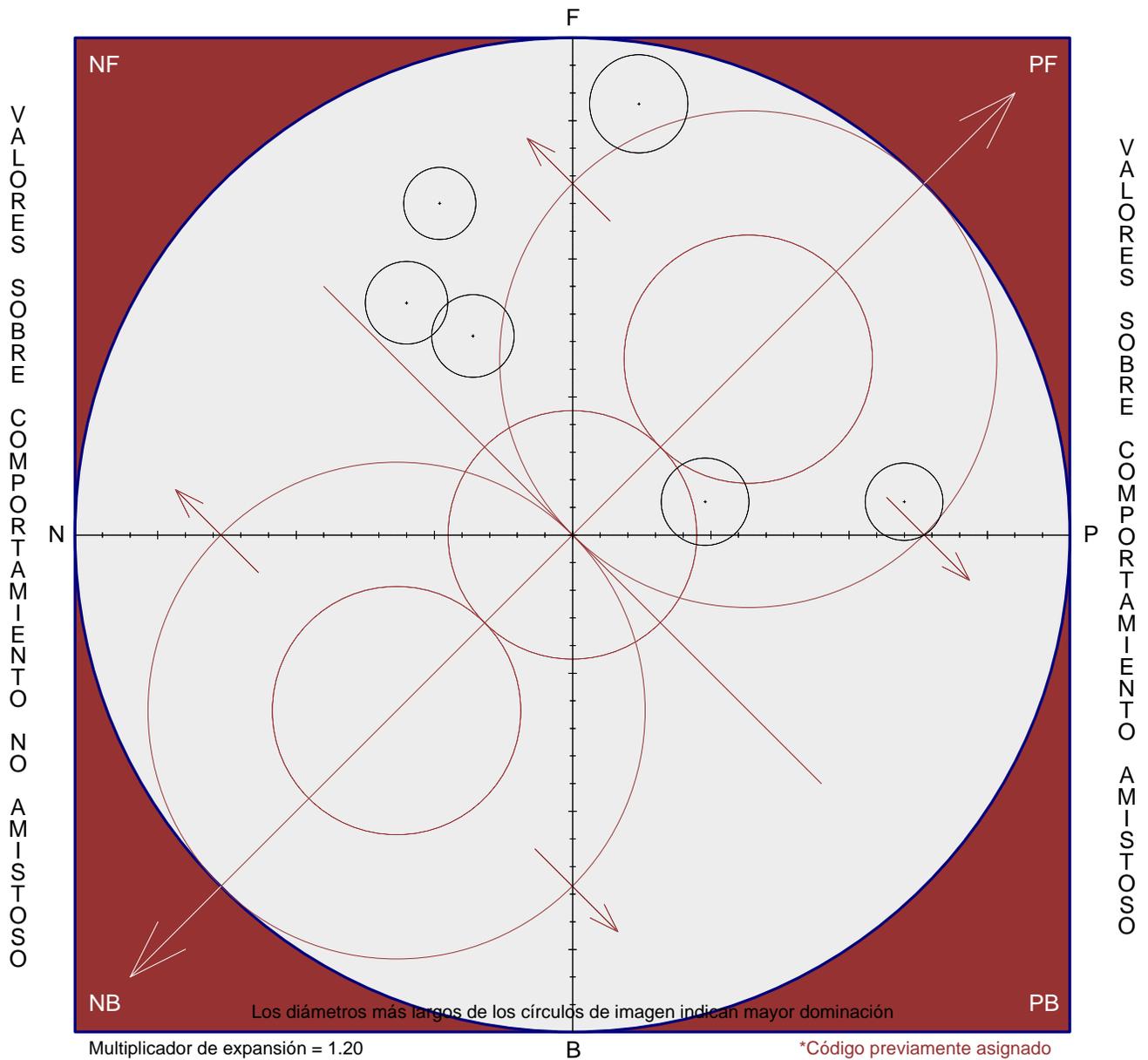
Esparcidor Diagrama de Campo  
Valores individuales y organizacionales  
Distribución de las evaluaciones realizadas sobre: \*EXP

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores cree que los demás perciben en su comportamiento?**

Reporte elaborado para: Sample Team  
Desarrollo óptimo del trabajo en equipo  
Presentado por: SYMLOG Consulting Group  
November 22, 2004

ACEPTACION DE LA ORIENTACION DE LA TAREA DE LA AUTORIDAD ESTABLECIDA



OPOSICION DE LA ORIENTACION DE LA TAREA DE LA AUTORIDAD ESTABLECIDA