

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

Reporte elaborado para: Pat Sample
Desarrollo de liderazgo—Dirección de grupos diversos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

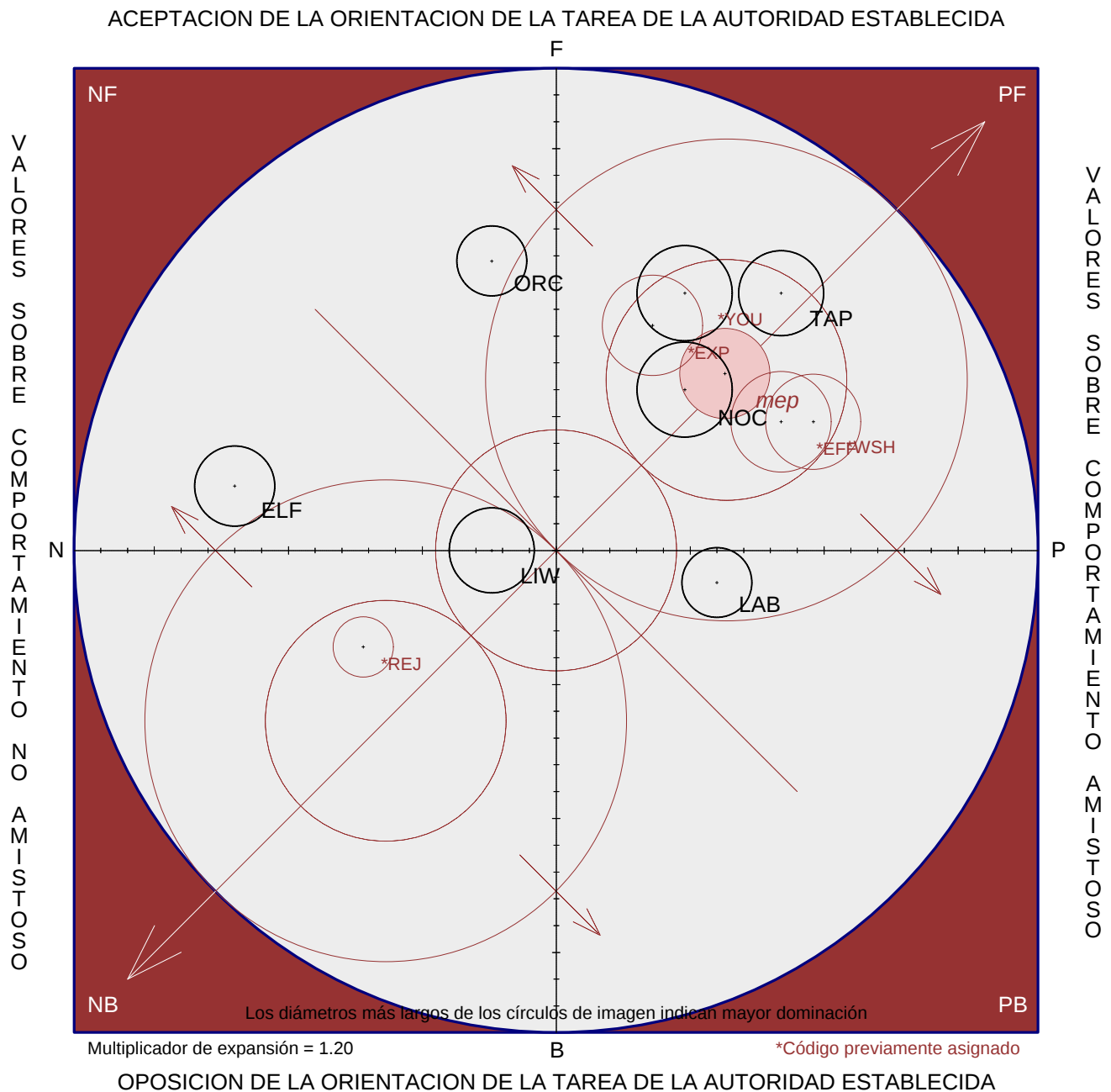
Reporte elaborado para: Pat Sample
Desarrollo de liderazgo—Dirección de grupos diversos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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 de Conceptos	*EXP	5.0	U	3.6	P	8.4	F
	*EFF	5.0	U	8.4	P	4.8	F
	*WSH	4.0	U	9.6	P	4.8	F
	*REJ	3.0	D	7.2	N	3.6	B
Imágenes de Personas	*YOU	4.0	U	4.8	P	9.6	F
	NOC	4.0	U	4.8	P	6.0	F
	TAP	2.0	U	8.4	P	9.6	F
	LIW	2.0	U	2.4	N	0.0	F
	ELF	1.0	U	12.0	N	2.4	F
	LAB	1.0	D	6.0	P	1.2	B
	ORC	1.0	D	2.4	N	10.8	F

*Código previamente asignado

Reporte elaborado para: Pat Sample
Desarrollo de liderazgo—Dirección de grupos diversos
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 YOU

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

Imágene de: *EFF, 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

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: *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 YOU

Imágene de: NOC

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: *YOU

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: *En el área de balance (ambigüedad), por lo que no es posible para el autor de este reporte realizar una valoración clara.*

El promedio final de las evaluaciones otorgadas en este caso está muy cercano al centro de las tres principales dimensiones del diagrama de campo. Finalmente ninguna de las tres dimensiones es realizada como resultado de las evaluaciones. Para propósitos de este reporte, el promedio final es ambiguo en su significado. Puede ser que las impresiones que el evaluador tuvo en mente no fueron muy claras o puede ser que en realidad fueron claras, pero opuestas en naturaleza y tuvieron una tendencia a eliminar una a otra fuera del cálculo de la posición final en el diagrama de campo. O puede ser que las impresiones se formaron de una fuente que muestra características conflictivas o inciertas.

Imágene de: TAP

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.

Imágene de: ELF

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: LAB

Descripción General

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

Los individuos que reciben evaluaciones de este tipo tienden a ser amigables y flexibles al cambiar de una actitud de hablar a la de escuchar. Por lo general no les preocupa las diferencias de nivel social y no le temen al desacuerdo. Parecen tener una imagen favorable de sí mismos y demuestran confianza en sí mismo sin necesidad de defenderse. Ellos parecen apreciar y disfrutar a los demás y asumen que éstos sentirán lo mismo de ellos. Su cantidad de participación, especialmente cuando el enfoque está en la tarea, generalmente es moderada; no demuestran mucha preocupación acerca de los problemas relacionados con la tarea, aunque con frecuencia no se oponen activamente a sus presiones.

Gráfica de Barras
Valores individuales y organizacionales
Basado sólo en las evaluaciones por: YOU

Reporte elaborado para: Pat Sample
Desarrollo de liderazgo—Dirección de grupos diversos
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.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite esta persona con su comportamiento? (pregunta para cada persona)**

Reporte elaborado para: Pat Sample

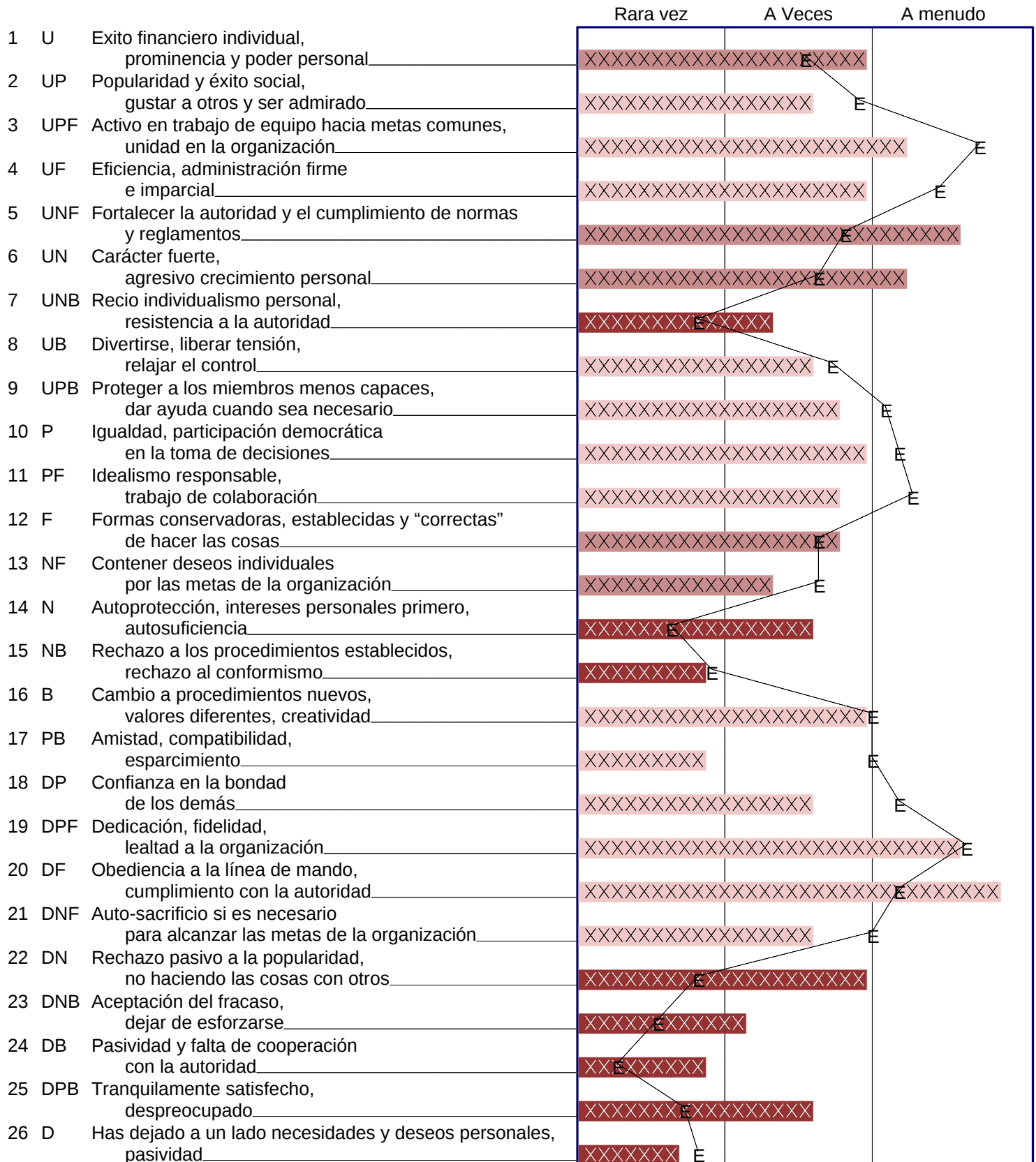
Tipo: F

Ubicación Final: 1.6U 1.0P 5.3F

Evaluaciones: 7

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? (pregunta para cada persona)**

Resumen de Gráfica de Barras sobre: Su equipo

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		

El Reporte Bales de Gráfica de Barras sobre: Su equipo

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

Valores que contribuyen al trabajo en equipo efectivo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite esta persona con su comportamiento? (pregunta para cada persona)**

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

Es muy probable que uno de los mayores activos de su grupo u organización sean los valores de igualdad relativa en la cultura actual. Casi todos comprenden que la igualdad absoluta nunca se alcanza en los hechos, pero 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. El magneto que congrega la solidaridad del equipo es el deseo mutuo de mayor igualdad.

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.

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

Este conjunto de valores depende de la habilidad de los integrantes, del grupo y de la organización en su conjunto, para "sacar lo mejor de sí mismos" y para dar su esfuerzo a un grupo y a propósitos que son más grandes y más etéreos en su definición que ellos mismos son como personas o como grupos más pequeños. 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. Satisface aspiraciones profundas y genera esfuerzos supremos.

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

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

En algunos grupos orientados a la tarea, este valor es necesario para preservar la coordinación, especialmente si la comunicación es difícil y la situación es peligrosa. Pero si estos valores se enfatizan con mucha fuerza en la organización, se puede estimular la "obediencia ciega" que puede llevar a una evaluación irreal de las demandas de la tarea, ejecución de la tarea en forma obsesiva o repetitiva, etc. Las actitudes no críticas hacia la autoridad pueden generar antagonismo con algunos integrantes del grupo y llevar a la polarización.

En tal caso, el antídoto lógico es un mayor énfasis en los valores de "Igualdad, participación democrática en la toma de decisiones" (10 P), si la situación lo permite.

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

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

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

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

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

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

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

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

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite esta persona con su comportamiento? (pregunta para cada persona)**

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.

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. Muchos podrán tener la voluntad de aceptarlo si no es un sacrificio mayor, si están convencidos de su necesidad, si es temporal y si les preocupa el éxito y la supervivencia del grupo y de la organización. Si este valor ni siquiera es aceptado en las condiciones anteriores, es probable que exista alienación seria en el grupo o incluso en la organización como un todo. Obviamente es importante comprender detalladamente que es lo que está mal.

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*:

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 lo que consideramos que es lo más importante 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 antiautoritarismo (con indignación moral en ambas partes), que quizás es la forma más común de polarización dentro de todo tipo de organizaciones y grupos y, si se le permite crecer, una de sus formas más peligrosas.

Liderazgo amistoso y democrático con suficiente dominio para entender y manejar ambos lados, es a menudo la mejor estrategia para mantener controlada esta polarización. 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), Idealismo responsable, trabajo de colaboración (11 PF) y Dedicación, fidelidad, lealtad a la organización (19 DPF).

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 de grupos y organizaciones.

Para comenzar, mostrar este tipo de valores de carácter fuerte lleva a la polarización y el conflicto entre personas con valores orientados al grupo ("Igualitarios") versus personas con valores individualistas antisociales ("Toscos Individualistas"). Esto ya es suficientemente malo en cualquier organización, pero desafortunadamente tiene la tendencia de convertirse en una polarización aún más grave que llega a implicar a la mayoría o a todos los integrantes de la organización

Las personas para las que son importantes este tipo de 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 y si el conflicto continúa, el efecto es ampliar la polarización hacia su forma más dañina: "totalitarismo de la extrema derecha" versus "revolución de la extrema izquierda".

Aún no se han descubierto salidas efectivas de este atolladero. Lógicamente, el conjunto más estratégico

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite esta persona con su comportamiento? (pregunta para cada persona)**

de valores de mediación y moderación es Igualdad, participación democrática en la toma de decisiones (10 P). Desafortunadamente, esta alternativa es muy difícil de llevar a cabo y es inestable desde un punto de vista estratégico si se llega a utilizar: Los "Igualitarios" tienden a polarizarse contra los "Autoritarios" y ambos grupos se polarizan contra la "Oposición Revolucionaria" que, a su vez, se polariza tanto contra los "Autoritarios" como contra los "Igualitarios".

Al mismo tiempo, cada uno de los tres grupos que participan en esta lucha triangular de poderes se ve tentado de aliarse con uno de los otros dos grupos para vencer así al tercero, pero cada una de esas coaliciones, si se llega a formar, es por necesidad débil y llena de conflictos por lo que puede ser rota y traicionada por uno de los dos grupos que la conforman.

Otra posibilidad de salida del atolladero es la Dominación por un Externo, semejante a una "pacificación militar", pero también es inestable y puede llevar finalmente a la peor condición de todas: la eliminación de un grupo, o el otro, o de los tres grupos.

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

ninguno de los puntos.

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

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite esta persona con su comportamiento? (pregunta para cada persona)**

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 esta persona con su comportamiento?** (pregunta para cada persona)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmite esta persona con su comportamiento? (pregunta para cada persona)**

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

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

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

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