

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 para trabajo en equipo efectivo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

Reporte elaborado para: Pat Sample
 Desarrollo de liderazgo—Dirección para trabajo en equipo efectivo
 Presentado por: SYMLOG Consulting Group
 November 22, 2004

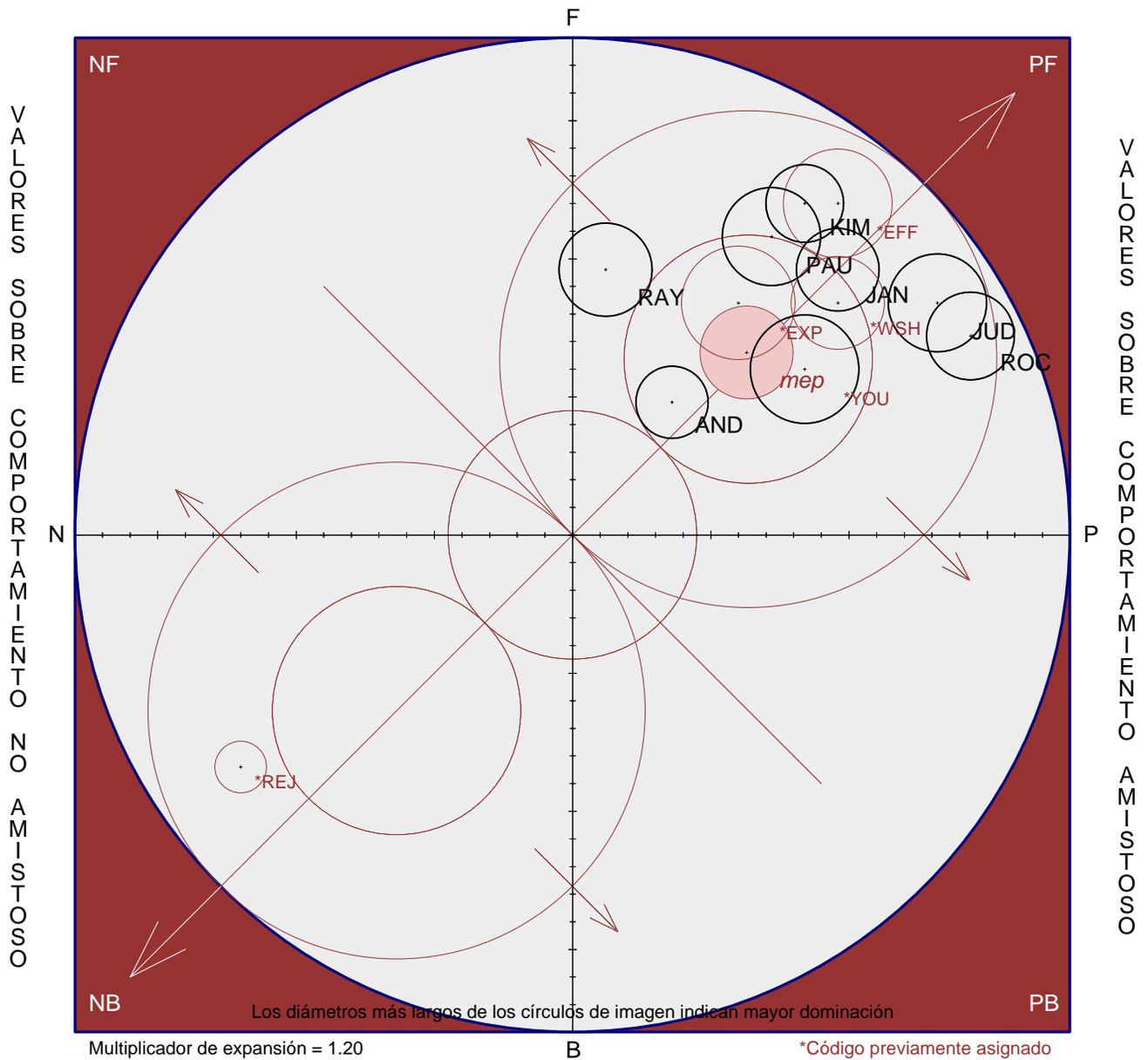
El siguiente diagrama de campo muestra la ubicación del promedio de cada *concepto y/o persona* con base en las evaluaciones recibidas.

	Código	Ubicación Final					
Imágenes de Conceptos	*EXP	7.0	U	6.0	P	8.4	F
	*EFF	6.0	U	9.6	P	12.0	F
	*WSH	3.0	U	9.6	P	8.4	F
	*REJ	6.0	D	12.0	N	8.4	B
Imágenes de Personas	*YOU	6.0	U	8.4	P	6.0	F
	PAU	4.0	U	7.2	P	10.8	F
	JUD	4.0	U	13.2	P	8.4	F
	RAY	3.0	U	1.2	P	9.6	F
	ROC	2.0	U	14.4	P	7.2	F
	JAN	1.0	U	9.6	P	9.6	F
	KIM	0.0	U	8.4	P	12.0	F
	AND	1.0	D	3.6	P	4.8	F

*Código previamente asignado

Reporte elaborado para: Pat Sample
 Desarrollo de liderazgo—Dirección para trabajo en equipo efectivo
 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 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: *WSH, y *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: *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: *YOU, y JUD

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 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: PAU

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: RAY

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: ROC

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: AND, y JAN

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: KIM

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.

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

Reporte elaborado para: Pat Sample
Desarrollo de liderazgo—Dirección para trabajo en equipo efectivo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

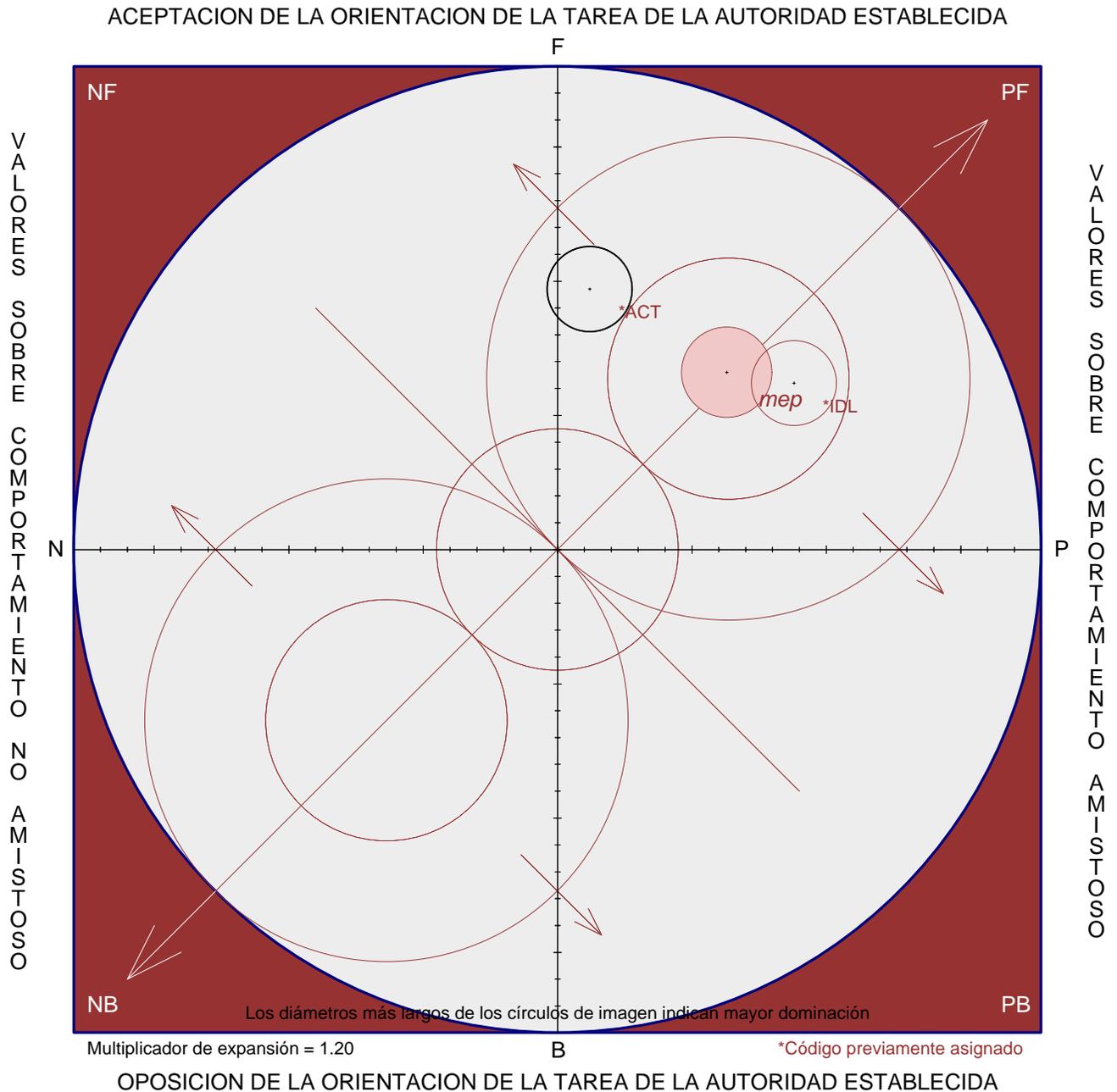
Reporte elaborado para: Pat Sample
Desarrollo de liderazgo—Dirección para trabajo en equipo efectivo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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	*IDL	2.2	U	8.8	P	6.2	F
Imágenes de Personas	*ACT	2.1	U	1.2	P	9.8	F

*Código previamente asignado

Reporte elaborado para: Pat Sample
Desarrollo de liderazgo—Dirección para trabajo en equipo efectivo
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 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: *IDL

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.

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

Imágene de: *ACT

Descripción General

De acuerdo al promedio recibido de los evaluadores, los valores más característicos parecen ser: *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.

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

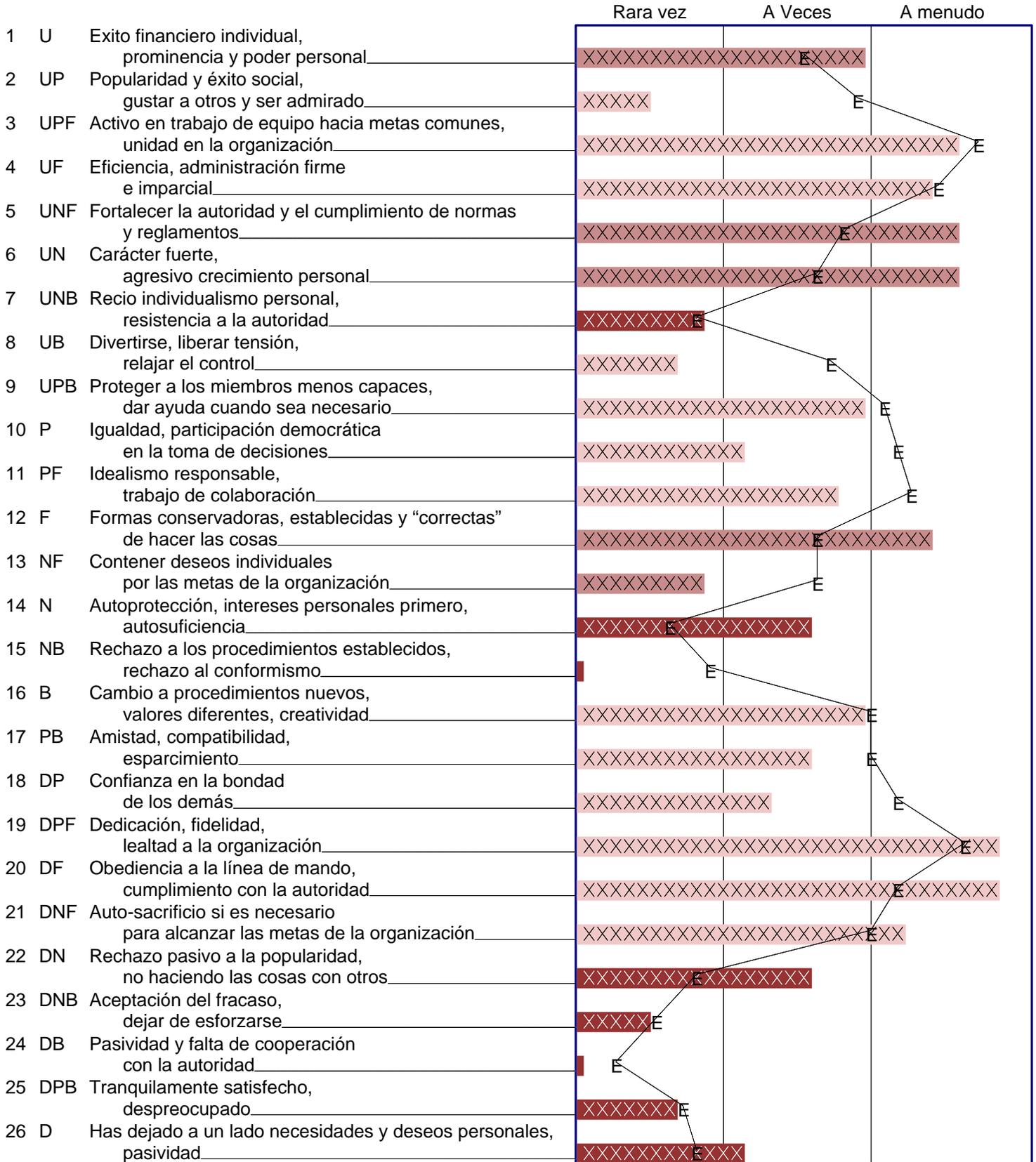
Reporte elaborado para: Pat Sample
Desarrollo de liderazgo—Dirección para trabajo en equipo efectivo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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: Pat Sample

Tipo: F Ubicación Final: 2.1U 1.2P 9.8F
 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 *actualmente* esta persona con su comportamiento?**

Resumen de Gráfica de Barras sobre: *ACT

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

Items de la gráfica de barras

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

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

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

Valores que contribuyen al trabajo en equipo efectivo

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

Valores que algunas veces son necesarios aunque peligrosos

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

Valores que casi siempre interfieren con el trabajo en equipo

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

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

El Reporte Bales de Gráfica de Barras sobre: *ACT

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

Valores que contribuyen al trabajo en equipo efectivo

La longitud de las barras de x's de su gráfica de barras muestra la frecuencia de las evaluaciones, en promedio, sobre cada 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:

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 ideal 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.

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

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

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

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 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*:

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, a la ejecución de la tarea en forma obsesiva o repetitiva lo que no es muy efectivo, etc. Las actitudes no críticas hacia la autoridad pueden generar antagonismo con algunos integrantes del grupo y llevar a la polarización.

Si los otros integrantes piensan que usted tiene muy alto este conjunto de valores, quizás usted podría analizar si la situación efectivamente requiere el énfasis que usted le pone a la obediencia, o si usted personalmente tiene una necesidad especial de ese énfasis para sentirse seguro y si, de hecho, usted no pudiese asumir una actitud más flexible sin consecuencias peligrosas.

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

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

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

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.

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.

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.

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

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

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

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

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

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

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

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 *actualmente* esta persona con su comportamiento?**

Valores que algunas veces son necesarios aunque peligrosos

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

El promedio de todas las evaluaciones indica que usted está *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 *actualmente* 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.

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

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

Probablemente ninguna organización ni grupo de trabajo marcha tan bien que no se presenten momentos de urgencia y de tensión. En esas ocasiones inevitablemente se le aplica presión a las personas con el objeto que hagan un esfuerzo extraordinario. En grupos que hacen trabajo efectivo en equipo hay tal cantidad de recompensas y satisfacciones relacionadas con el hecho de ser parte del grupo que es posible aceptar sacrificios temporales con muy poca sensación de conflicto, pero si esta disposición es muy pobre, es probable que el nivel general de recompensas en el grupo sea muy bajo, por lo que debe resolverse este problema.

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

Valores que casi siempre interfieren con el trabajo en equipo

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

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

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

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

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

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.

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

Reporte elaborado para: Pat Sample
Desarrollo de liderazgo—Dirección para trabajo en equipo efectivo
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*.

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

Reporte elaborado para: Pat Sample

Tipo: PF Ubicación Final: 2.2U 8.8P 6.2F
Evaluaciones: 6

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

