

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

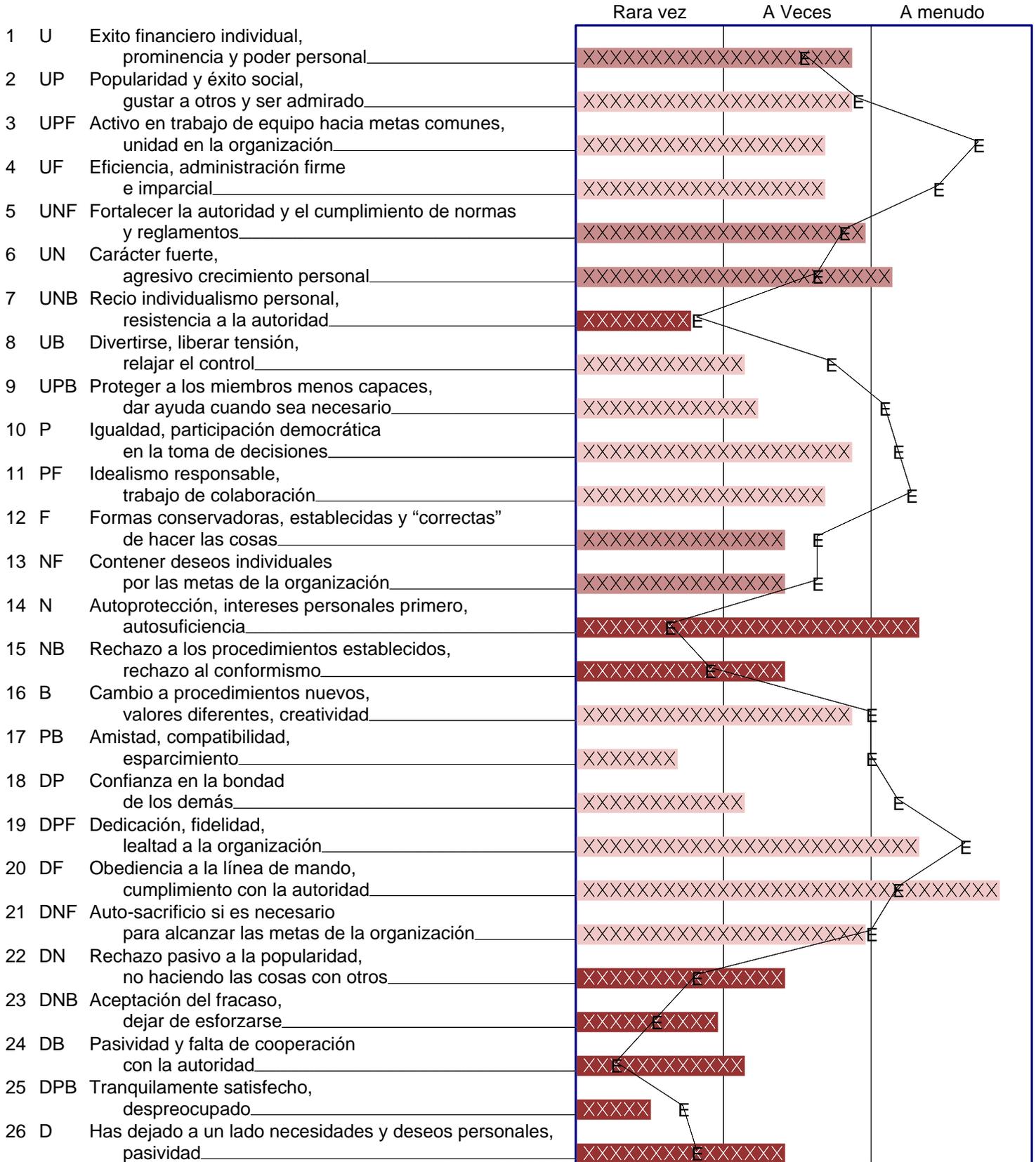
Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

Reporte elaborado para: Sample Team

Tipo: F Ubicación Final: 0.5U 1.2N 6.0F
 Evaluaciones: 10

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



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

Resumen de Gráfica de Barras sobre: *CTM

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

Items de la gráfica de barras

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

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

Item **cerca sobre bajo**

Valores que contribuyen al trabajo en equipo efectivo

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

Valores que algunas veces son necesarios aunque peligrosos

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

Valores que casi siempre interfieren con el trabajo en equipo

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

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

El Reporte Bales de Gráfica de Barras sobre: *CTM

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

Valores que contribuyen al trabajo en equipo efectivo

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

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

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

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

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 magnetismo 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.

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

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.

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

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

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

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

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

necesario que esas autoridades actúen de manera diferente.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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*:

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 ("Iguatarios") 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 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 "Iguatarios" 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 "Iguatarios".

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

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

que usted presta demasiado énfasis a ciertos valores y valdría la pena que usted explorara esto.

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

Valores que casi siempre interfieren con el trabajo en equipo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Si estas actitudes y comportamientos son muy generales y se basan principalmente en la personalidad, puede ser muy poco lo que los integrantes del grupo u organización puedan hacer para aliviar el problema, mientras las personas hostiles permanezcan en el grupo, excepto para liberar la presión hacia la participación en el grupo y el conformismo, y para reducir la excesiva atención en el problema, lo que puede disminuir la polarización y permitirle a los demás trabajar más efectivamente, a pesar de ser una solución inefectiva.

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

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

Estos valores generalmente se infieren de comportamientos que parecen depresivos, tristes y llenos de resentimiento. 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.

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

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

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

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

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

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

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

Pero las evaluaciones de estos valores pueden ser altas por una razón diferente. Algunas personas pueden mostrar estos valores por razones propias de sus personalidades, por sus roles especiales dentro del grupo, o por experiencias tremendamente frustrantes. Si este es el caso, el comportamiento correspondiente será muy probablemente el siguiente: falta de compromiso, introversión, pasividad, falta de expresión, y carencia de comunicación. Las personas que muestran este tipo de comportamiento pueden sentir que cualquier intento de esforzarse, aún el simple deseo o el sentimiento de hacerlo

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

terminará en fracaso, frustración y dolor. Esta convicción puede ser el resultado de la repetición de frustraciones severas que hacen que la persona haya aprendido que el mejor modo de sobrellevarla es "mostrarse inútil".

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

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

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

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

Resumen de Gráfica de Barras sobre: *FTM

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

Items de la gráfica de barras

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

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

Item **cerca sobre** **bajo**

Valores que contribuyen al trabajo en equipo efectivo

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

Valores que algunas veces son necesarios aunque peligrosos

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

Valores que casi siempre interfieren con el trabajo en equipo

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

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

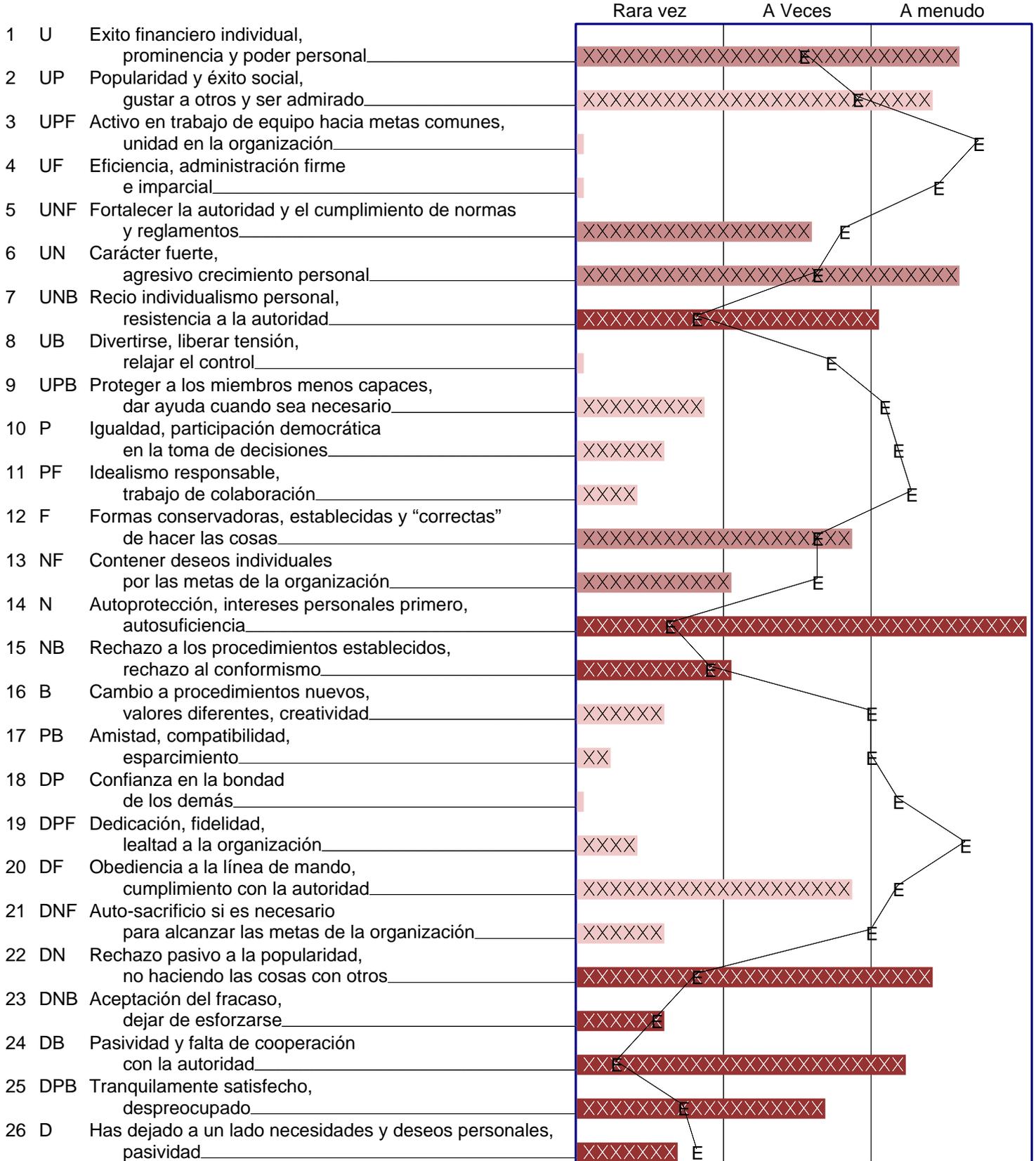
Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

Reporte elaborado para: Sample Team

Tipo: N Ubicación Final: 1.1U 6.5N 1.2B
 Evaluaciones: 9

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



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

Resumen de Gráfica de Barras sobre: *LEP

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

Items de la gráfica de barras

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

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

Item **cerca sobre** **bajo**

Valores que contribuyen al trabajo en equipo efectivo

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

Valores que algunas veces son necesarios aunque peligrosos

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

Valores que casi siempre interfieren con el trabajo en equipo

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

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

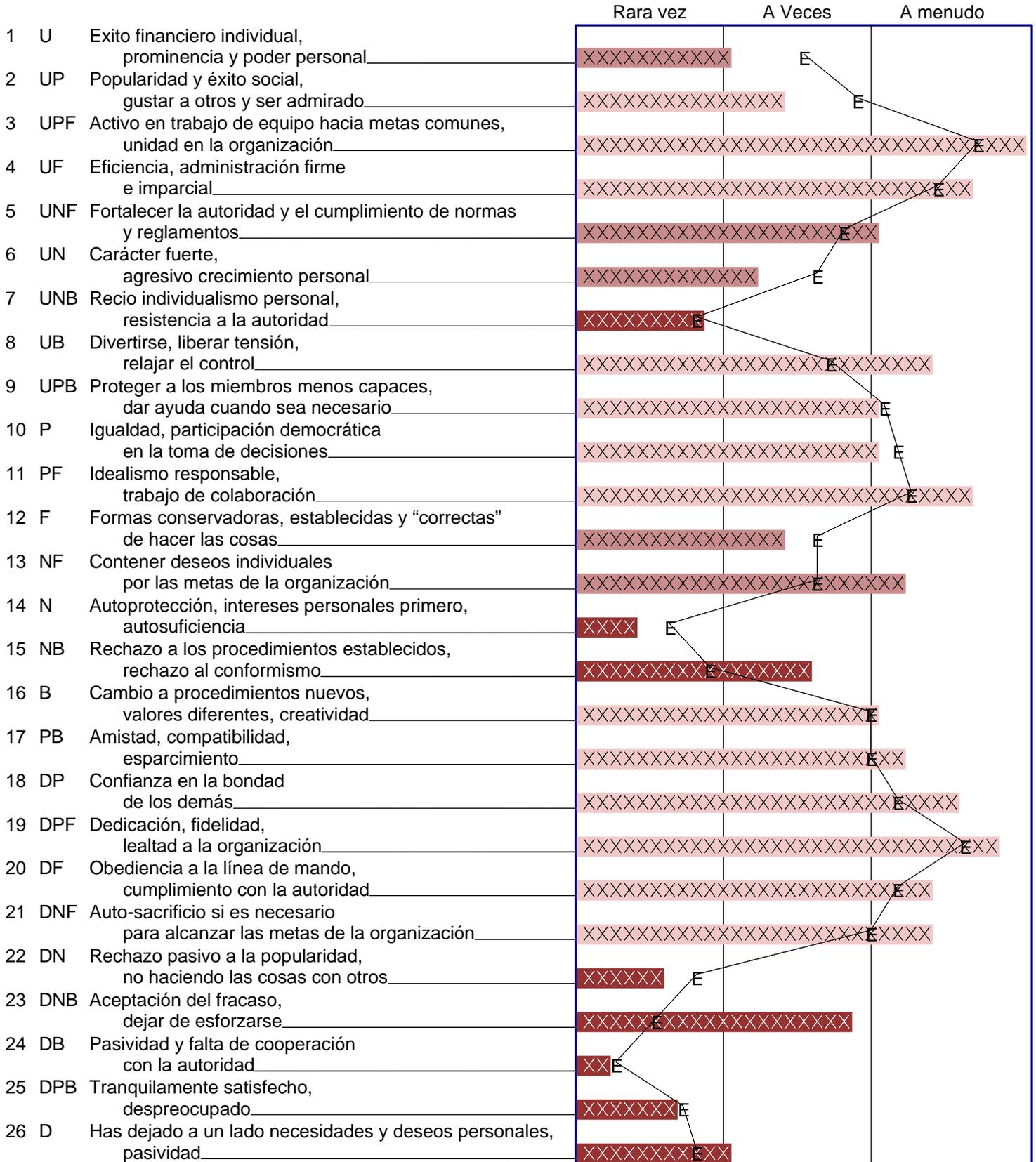
Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

Reporte elaborado para: Sample Team

Tipo: PF Ubicación Final: 1.4U 5.2P 6.3F
 Evaluaciones: 9

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



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

Resumen de Gráfica de Barras sobre: *EFF

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

Items de la gráfica de barras

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

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

Item **cerca sobre** **bajo**

Valores que contribuyen al trabajo en equipo efectivo

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

Valores que algunas veces son necesarios aunque peligrosos

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

Valores que casi siempre interfieren con el trabajo en equipo

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

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

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

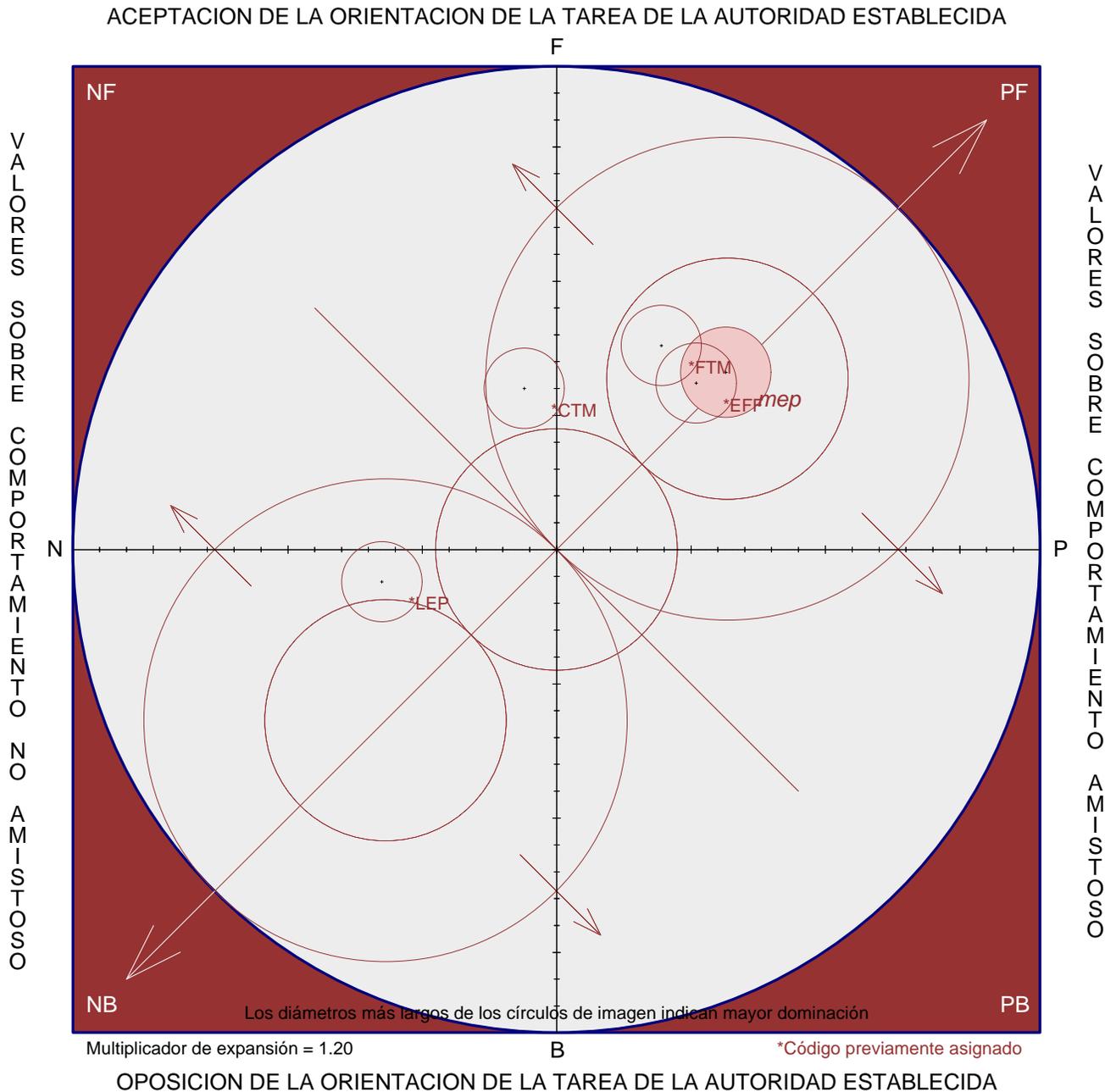
Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

	Código	Ubicación Final					
Imágenes de Conceptos	*EFF	1.4	U	5.2	P	6.3	F
	*LEP	1.1	U	6.5	N	1.2	B
	*FTM	0.9	U	4.0	P	7.7	F
	*CTM	0.5	U	1.2	N	6.0	F
Imágenes de Personas							

*Código previamente asignado

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004



Reporte de Bales

Acerca del Reporte de Bales en el diagrama de campo

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

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

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

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

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

Imágenes de conceptos según la evaluación de 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: *EFF

Descripción General

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

Los miembros vistos en esta posición tienen un balance particular de valores que es estratégico para promover el trabajo en equipo. Generalmente no muestran exceso de dominio, ni de sumisión. Ellos depositan igual interés en los requerimientos de la tarea y las necesidades para la integración del grupo. Con frecuencia muestran una preocupación altruista, no sólo para los miembros del equipo o del grupo integrado,

si no también por el bienestar de los otros individuos y grupos. Otros tienden a describirlos como sinceramente "buenos." Sus valores cumplen con precisión las necesidades del grupo para el trabajo cooperativo dentro del mismo y con los demás grupos con un mínimo de efectos secundarios no deseados.

Imágene de: *FTM

Descripción General

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

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

Imágene de: *CTM

Descripción General

De acuerdo al promedio recibido de los evaluadores, los valores más característicos parecen ser: *Formas conservadoras, establecidas y "correctas" de hacer las cosas, restricción de los deseos individuales.*

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

Imágene de: *LEP

Descripción General

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

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

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

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

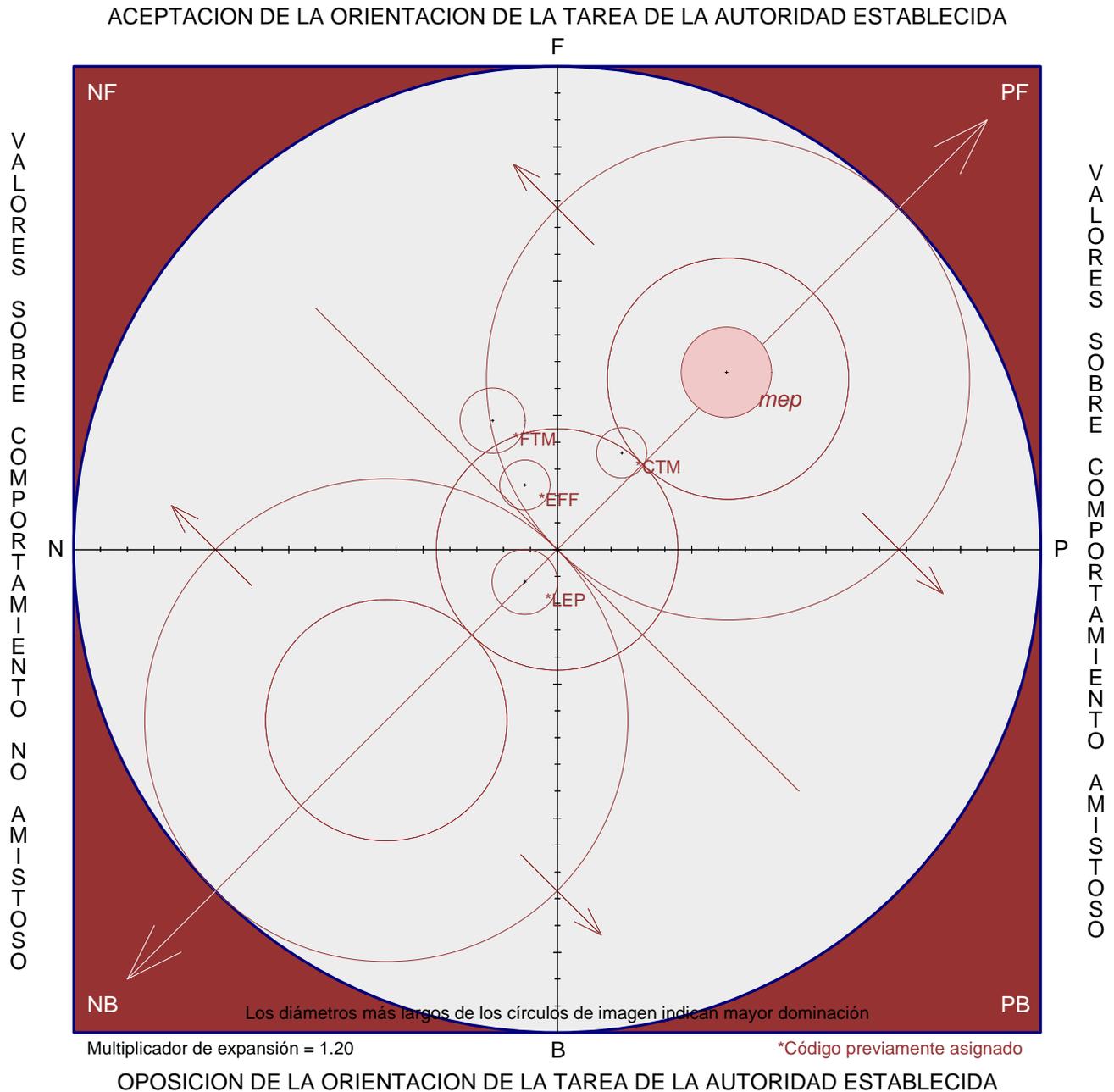
Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

	Código	Ubicación Final					
Imágenes de Conceptos	*LEP	2.0	D	1.2	N	1.2	B
	*FTM	2.0	D	2.4	N	4.8	F
	*EFF	6.0	D	1.2	N	2.4	F
	*CTM	6.0	D	2.4	P	3.6	F
Imágenes de Personas							

*Código previamente asignado

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004



Reporte de Bales

Acerca del Reporte de Bales en el diagrama de campo

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

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

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

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

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

Imágenes de conceptos según la evaluación de PGM

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, *LEP, y *CTM

Descripción General

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

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

Imágene de: *FTM

Descripción General

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

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

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

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

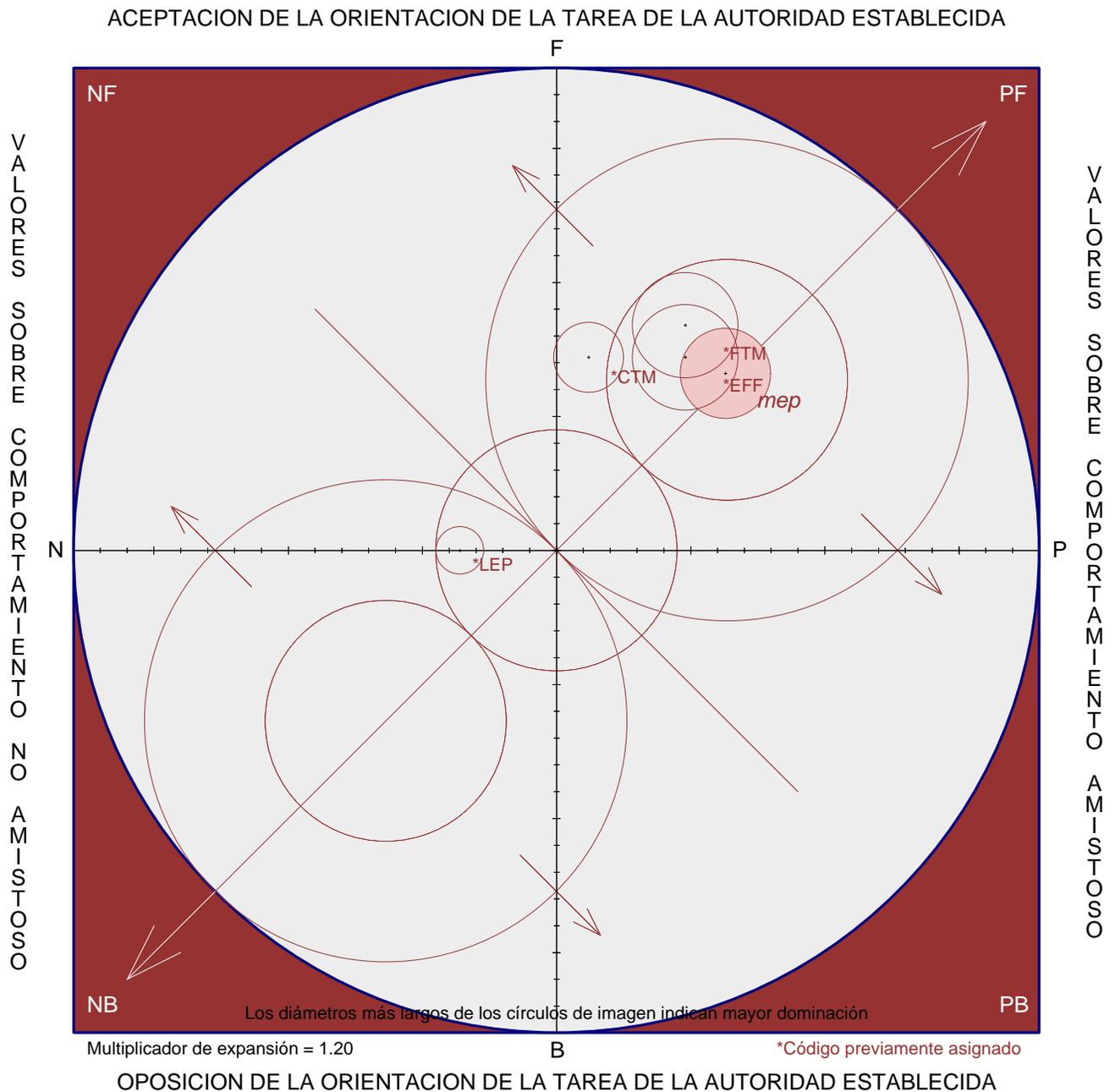
El siguiente diagrama de campo muestra la ubicación del promedio de cada *concepto y/o persona* con base en las evaluaciones recibidas.

	Código	Ubicación Final					
Imágenes de Conceptos	*EFF	6.0	U	4.8	P	7.2	F
	*FTM	6.0	U	4.8	P	8.4	F
	*CTM	1.0	D	1.2	P	7.2	F
	*LEP	7.0	D	3.6	N	0.0	F

Imágenes
de Personas

*Código previamente asignado

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004



Reporte de Bales

Acerca del Reporte de Bales en el diagrama de campo

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

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

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

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

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

Imágenes de conceptos según la evaluación de PSF

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 *FTM

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: *CTM

Descripción General

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

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

Imágene de: *LEP

Descripción General

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

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

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

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

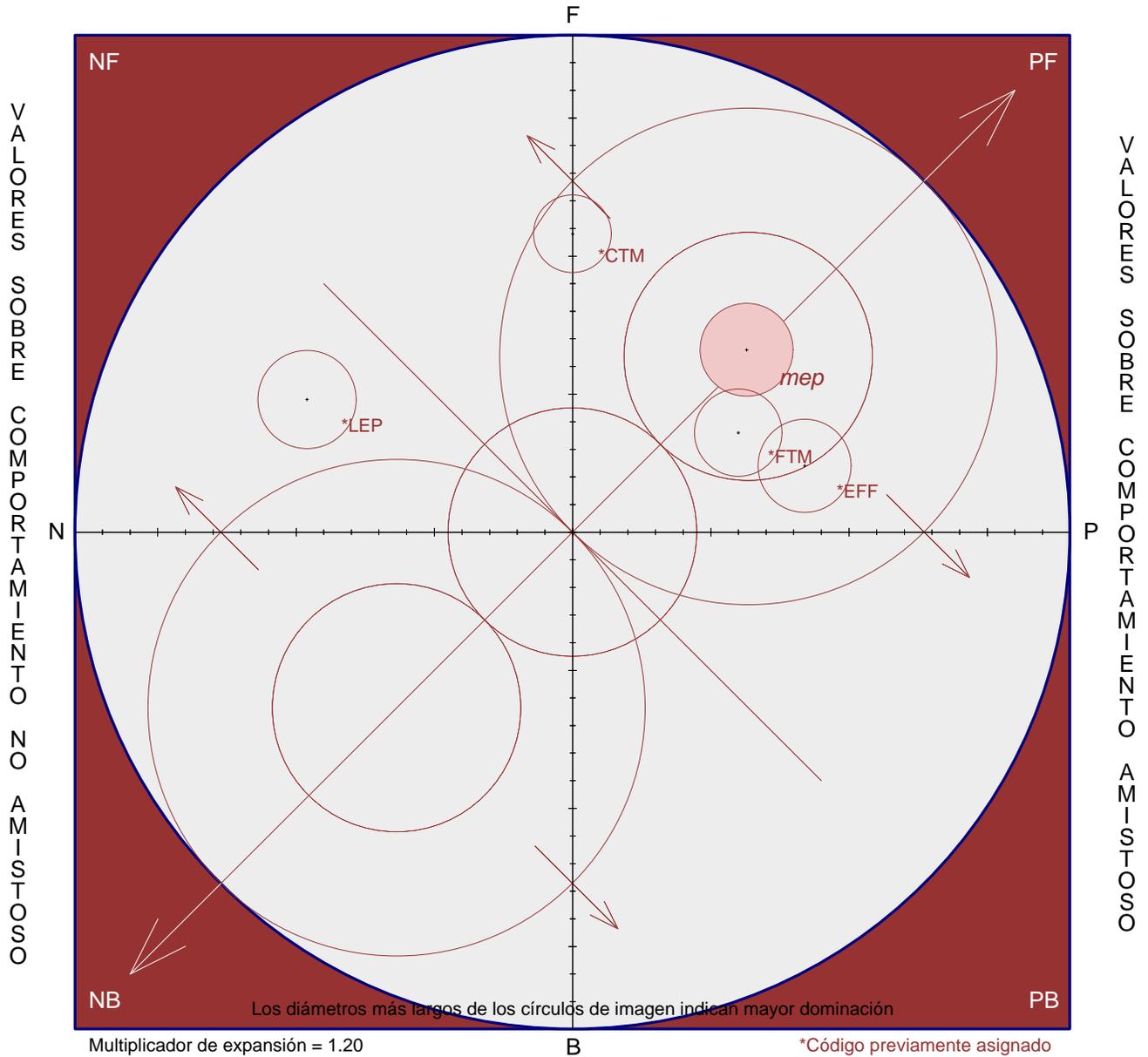
El siguiente diagrama de campo muestra la ubicación del promedio de cada *concepto y/o persona* con base en las evaluaciones recibidas.

	Código	Ubicación Final					
Imágenes de Conceptos	*LEP	4.0	U	9.6	N	4.8	F
	*EFF	3.0	U	8.4	P	2.4	F
	*FTM	2.0	U	6.0	P	3.6	F
	*CTM	0.0	U	0.0	P	10.8	F
Imágenes de Personas							

*Código previamente asignado

Reporte elaborado para: Sample Team
 Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
 Presentado por: SYMLOG Consulting Group
 November 22, 2004

ACEPTACION DE LA ORIENTACION DE LA TAREA DE LA AUTORIDAD ESTABLECIDA



OPOSICION DE LA ORIENTACION DE LA TAREA DE LA AUTORIDAD ESTABLECIDA

Reporte de Bales

Acerca del Reporte de Bales en el diagrama de campo

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

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

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

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

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

Imágenes de conceptos según la evaluación de LLY

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

Imágene de: *EFF

Descripción General

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

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

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

Imágene de: *LEP

Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Refuerzo activo de la autoridad, reglas y normas.*

Las personas que aprueban fuertemente estos valores y que actúan sobre ellos tienden a parecer dominantes, autoritarios, moralizadores, inconformes y controladores. Ellos tienden a identificarse con la autoridad, a sentir que ellos *son* la autoridad, que tienen el derecho y la responsabilidad de castigar a otros por las fechorías y falta de disciplina; tienden a sentirse perfectos y culpan a otros de sus propias faltas. Con frecuencia sienten que son los héroes que defienden al grupo de las amenazas externas o internas y, en lo particular quizás las amenazas de las autoridades externas que sienten son malas.

Imágene de: *FTM

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: *CTM

Descripción General

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

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

Diagrama de Campo Individual
Valores individuales y organizacionales
Basado sólo en las evaluaciones realizadas por: 895

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

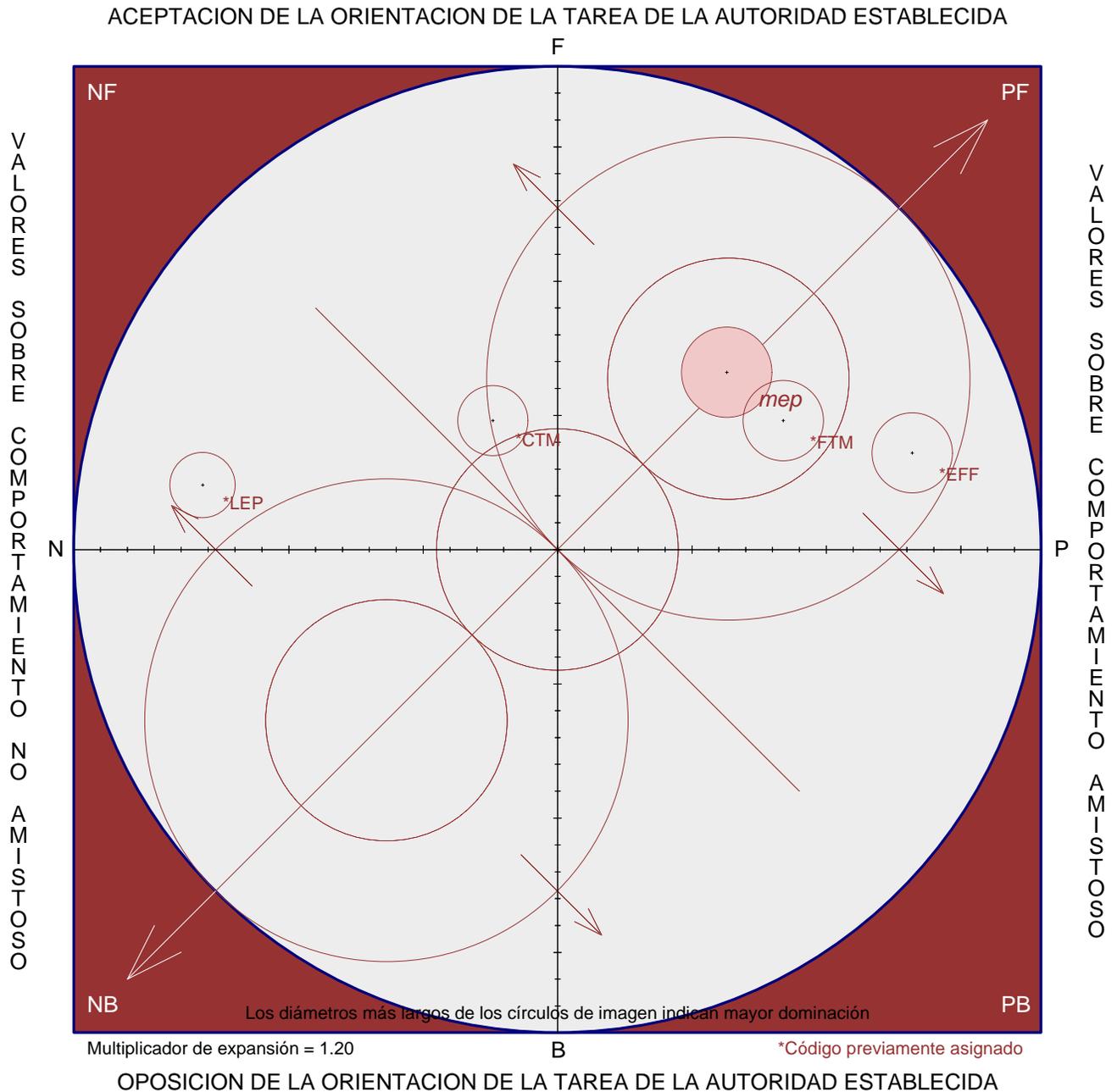
Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

	Código	Ubicación Final					
Imágenes de Conceptos	*EFF	1.0	U	13.2	P	3.6	F
	*FTM	1.0	U	8.4	P	4.8	F
	*CTM	1.0	D	2.4	N	4.8	F
	*LEP	2.0	D	13.2	N	2.4	F
Imágenes de Personas							

*Código previamente asignado

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004



Reporte de Bales

Acerca del Reporte de Bales en el diagrama de campo

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

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

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

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

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

Imágenes de conceptos según la evaluación de 895

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

Imágene de: *EFF

Descripción General

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

Las personas que están evaluadas en este forma tienden a ser seguros y amigables sin ser dominantes, se relacionan bien con otras personas y están psicológicamente bien adaptados. Ellos tienden facilidad para entablar conversación y mantienen un balance cómodo al hablar y escuchar. Por lo general pueden y están listos para iniciar una discusión seria, imparcial y sin prejuicios, pero su inclinación natural se dirige más

hacia la promoción de relaciones satisfactorias con otros, que hacia la discusión intelectual o el cumplimiento de las tareas que se requieren.

Imágene de: *FTM

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: *CTM

Descripción General

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

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

Imágene de: *LEP

Descripción General

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

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

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

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

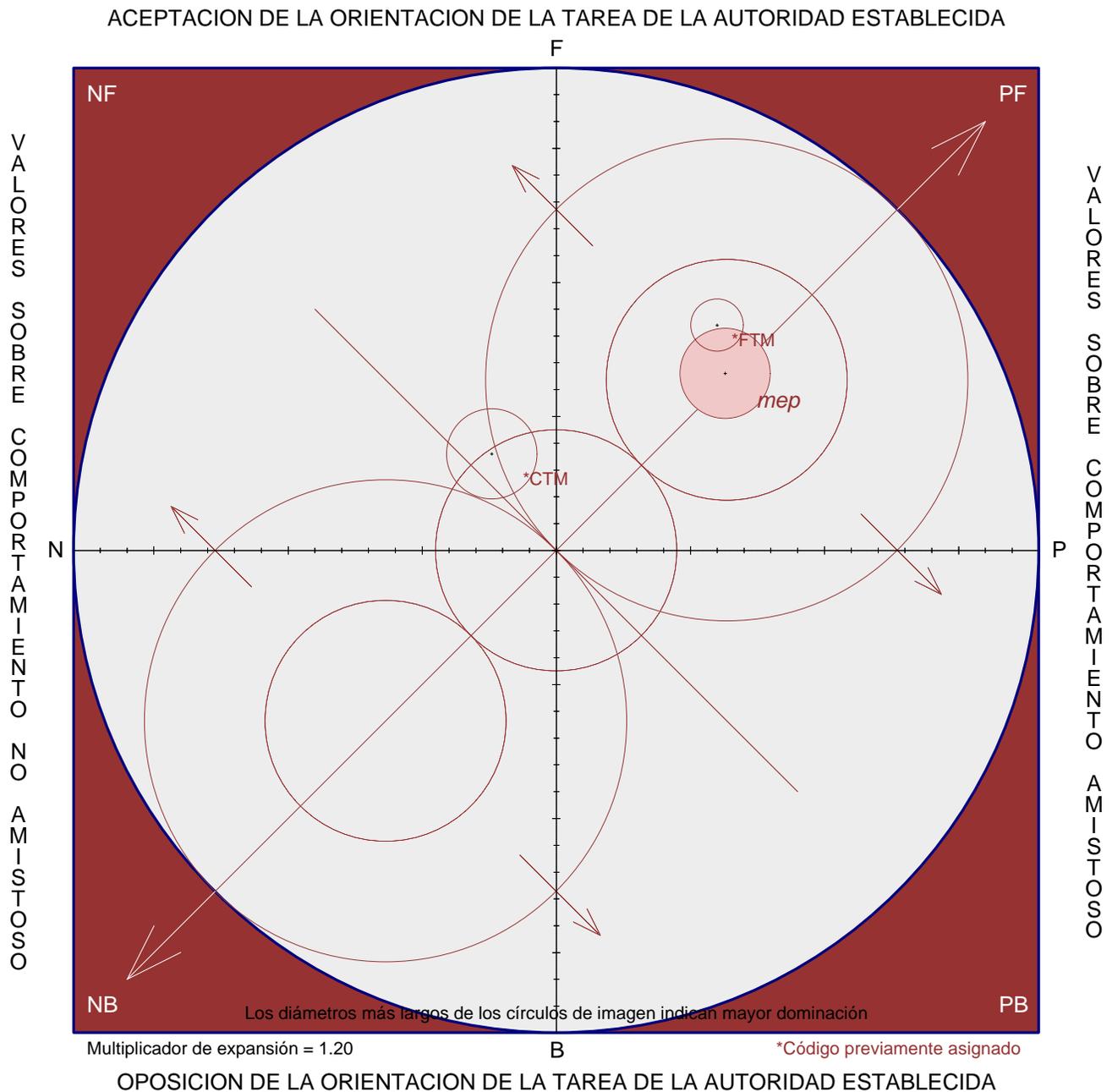
Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

	Código	Ubicación Final					
Imágenes de Conceptos	*CTM	3.0	U	2.4	N	3.6	F
	*FTM	5.0	D	6.0	P	8.4	F
Imágenes de Personas							

*Código previamente asignado

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004



Reporte de Bales

Acerca del Reporte de Bales en el diagrama de campo

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

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

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

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

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

Imágenes de conceptos según la evaluación de SWR

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

Imágene de: *CTM

Descripción General

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

Los miembros percibidos de esta manera quizás deseen ser envidiados, quizás temidos, vistos como superiores a los demás. Ellos pueden hablar mucho sobre sí mismos o acerca de los individuos o grupos que tienen posiciones poderosas y, de ser posible, asociarse con ellos. Pueden hablar acerca de lo que poseen para impresionar a los demás y sugerir que ellos mismos tienen un nivel y poder alto; pueden mostrar un

interés absorbente en sus propias fortalezas físicas, actividad, resistencia, etc. o de una gran riqueza, tecnología moderna poderosa, armas, o símbolos de grandeza nacional, magnificencia e invencibilidad. Ellos pueden mostrar un fuerte deseo de superar y derrotar a los demás, de ser el "número uno." Pueden ser muy activos y dominantes en maneras físicas, hablar mucho, ignorar e interrumpir a otros.

Imágene de: *FTM

Descripción General

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

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

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

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

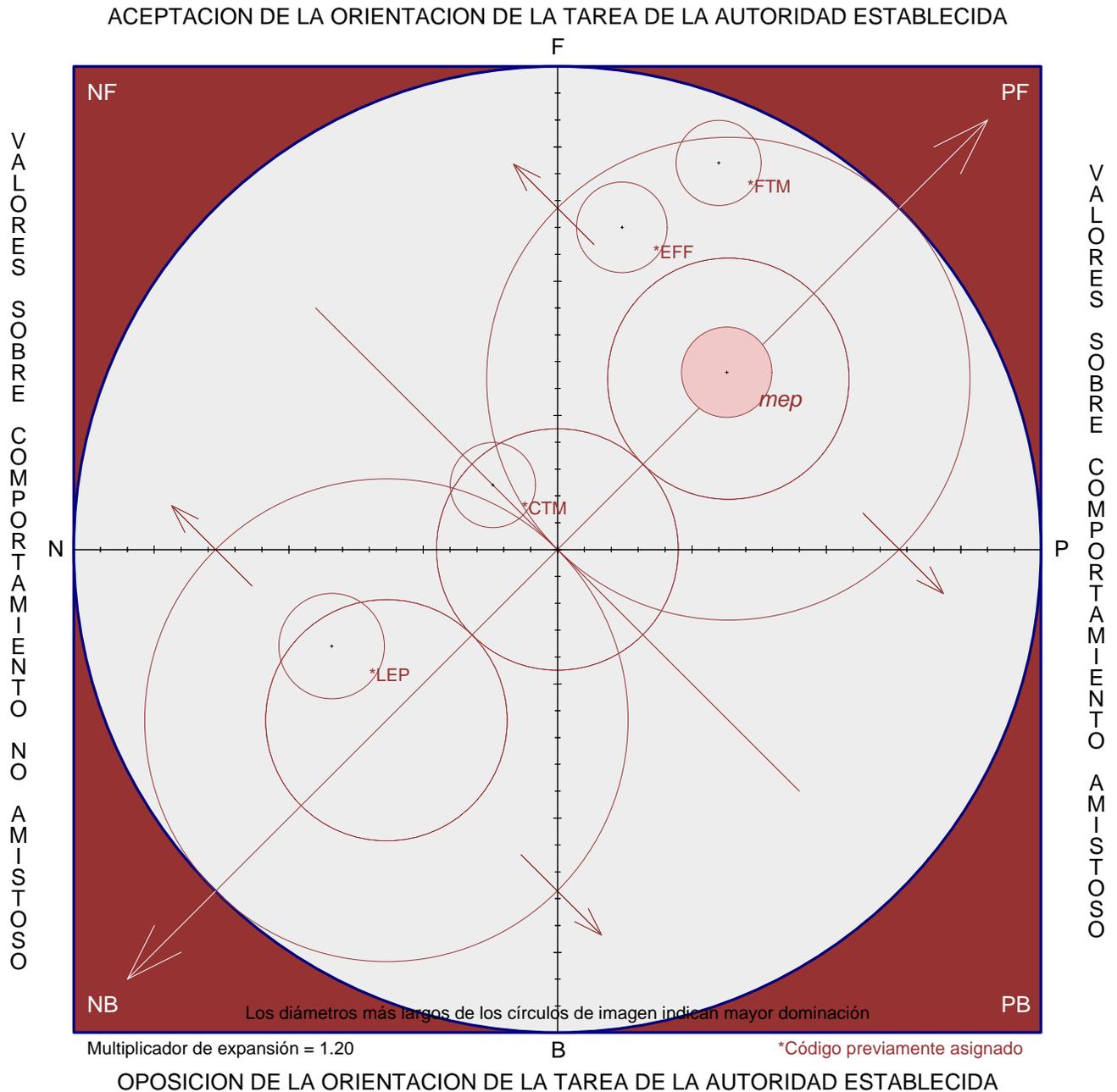
Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

	Código	Ubicación Final					
Imágenes de Conceptos	*LEP	6.0	U	8.4	N	3.6	B
	*EFF	3.0	U	2.4	P	12.0	F
	*FTM	2.0	U	6.0	P	14.4	F
	*CTM	2.0	U	2.4	N	2.4	F
Imágenes de Personas							

*Código previamente asignado

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004



Reporte de Bales

Acerca del Reporte de Bales en el diagrama de campo

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

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

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

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

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

Imágenes de conceptos según la evaluación de JHI

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

Imágene de: *EFF

Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Eficiencia, fuerte habilidad directiva imparcial, 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: *LEP

Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Rudo, con individualismo orientado a sí mismo, resistencia a la autoridad.*

Estos valores frecuentemente se muestran mediante ataques reales o simbólicos, ridiculizando la dependencia sumisa y lo convencional en los otros miembros del grupo. Hay constantes intentos por mostrar lo propio como fascinante, asombroso, escandalizado, sin represión, espectacular y misterioso para llamar la atención y admiración por medio de hábitos extravagantes y egocéntricos como ropa o lenguaje. La implicación es que otros miembros del grupo, o al menos algunos de ellos, son aburridos y débiles.

Un tema asociado parece mostrar que uno es poderoso e independiente, que no puede ser controlado por una autoridad establecida, que aquéllos con la autoridad son inefectivos, incapaces de castigar una desviación, incapaces de defenderse, de proteger a los miembros del grupo que son sumisos y dependientes de la autoridad. Los valores revolucionarios o heréticos políticos, sociales o religiosos son algunas veces mostrados como una parte de la propia imagen. El rebelde se presenta implícitamente a sí mismo como un mejor líder y busca reclutas sumisos que también están apartados del grupo principal.

Imágene de: *CTM

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: *FTM

Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Formas conservadoras, establecidas y "correctas" de hacer las cosas, idealismo responsable, trabajo en colaboración.*

Los miembros que se aproximan a este tipo se preocupan principalmente por hacer un buen trabajo y hacerlo correctamente. Ellos no son dominantes, ni sumisos y no están muy interesados en cultivar relaciones de amistad con los demás. Son serios, pensativos, con dominio de sí mismos y tienen poco sentido del humor. Generalmente se identifican con las órdenes o requerimientos de la autoridad; desean poder aprobar lo que hacen en términos de sus propias normas, aunque sus propias normas coinciden

normalmente con aquéllas que la autoridad fijó. Su escrupuloso enfoque ejecutado hábilmente también se extiende a un sentimiento de obligación por mantener buenas y responsables relaciones con los demás y creen en la cooperación, o al menos la "lealtad." Sin embargo no son cálidos, ni muy igualitarios y tienden a tomar decisiones principalmente en términos de lo que ven como los requerimientos del trabajo.

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

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

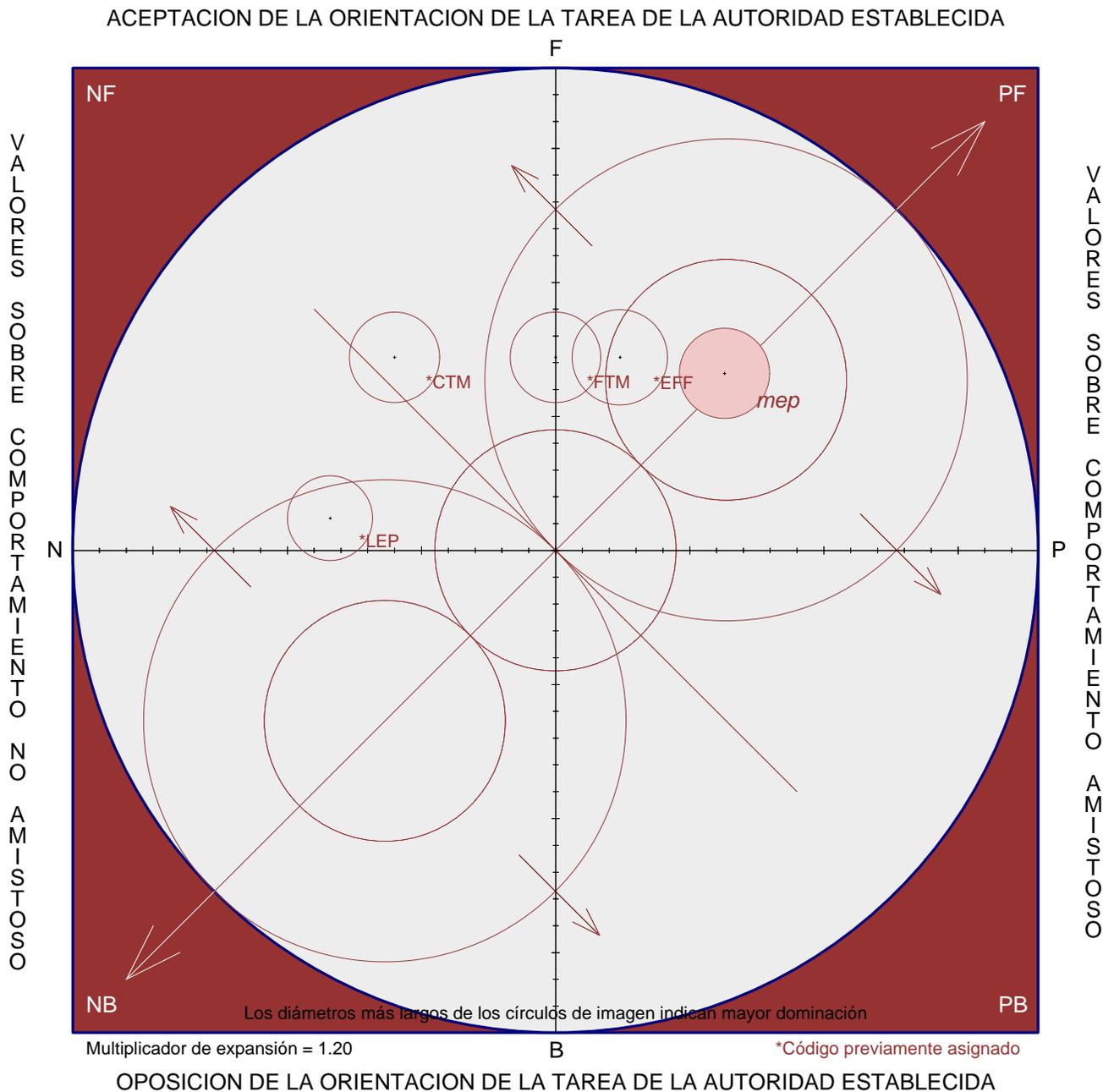
Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

	Código	Ubicación Final					
Imágenes de Conceptos	*EFF	4.0	U	2.4	P	7.2	F
	*FTM	3.0	U	0.0	P	7.2	F
	*CTM	3.0	U	6.0	N	7.2	F
	*LEP	2.0	U	8.4	N	1.2	F
Imágenes de Personas							

*Código previamente asignado

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004



Reporte de Bales

Acerca del Reporte de Bales en el diagrama de campo

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

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

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

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

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

Imágenes de conceptos según la evaluación de SDW

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

Imágene de: *EFF

Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *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: *FTM

Descripción General

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

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

Imágene de: *CTM

Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Refuerzo activo de la autoridad, reglas y normas.*

Las personas que aprueban fuertemente estos valores y que actúan sobre ellos tienden a parecer dominantes, autoritarios, moralizadores, inconformes y controladores. Ellos tienden a identificarse con la autoridad, a sentir que ellos *son* la autoridad, que tienen el derecho y la responsabilidad de castigar a otros por las fechorías y falta de disciplina; tienden a sentirse perfectos y culpan a otros de sus propias faltas. Con frecuencia sienten que son los héroes que defienden al grupo de las amenazas externas o internas y, en lo particular quizás las amenazas de las autoridades externas que sienten son malas.

Imágene de: *LEP

Descripción General

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

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

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

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

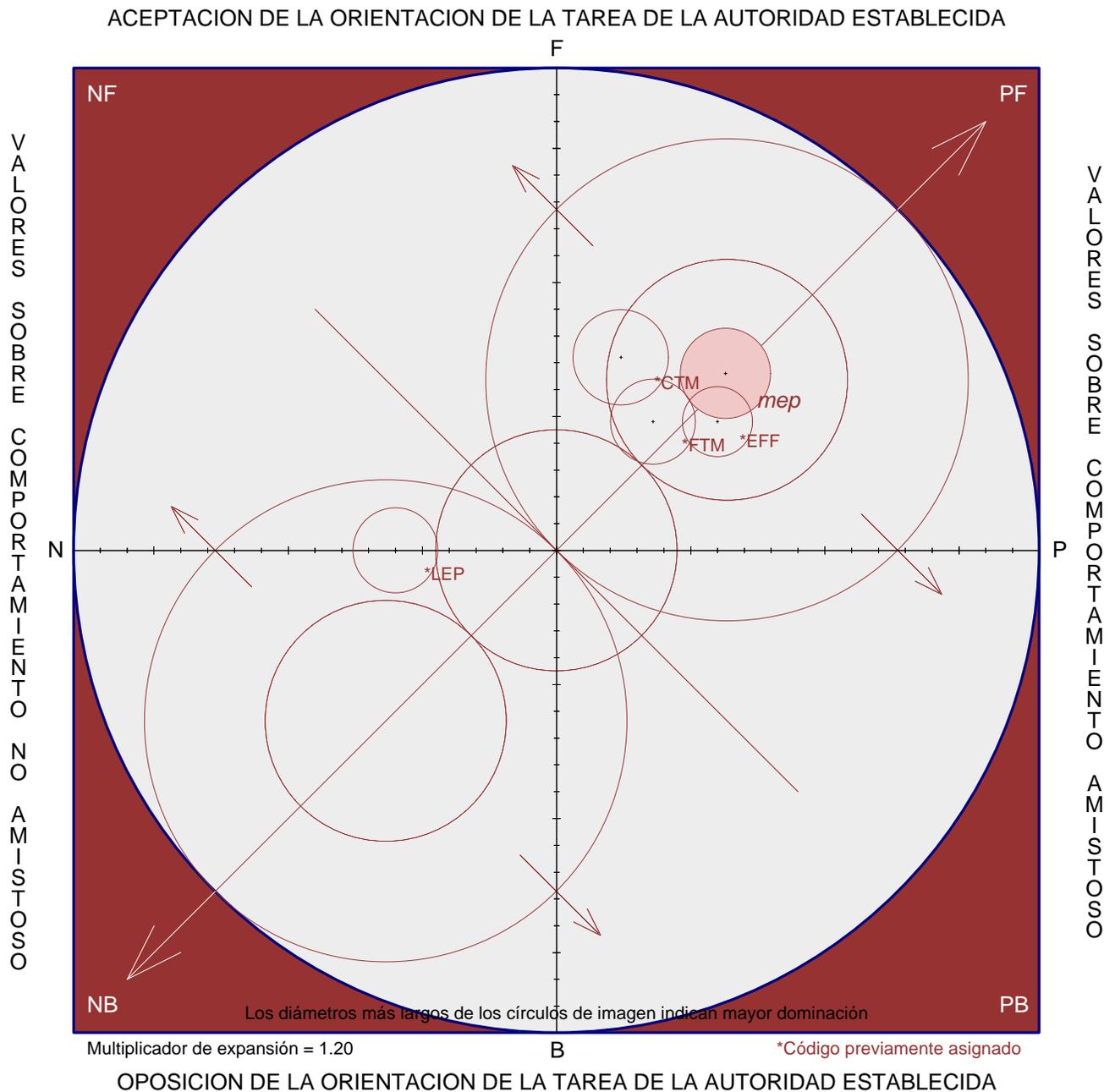
El siguiente diagrama de campo muestra la ubicación del promedio de cada *concepto y/o persona* con base en las evaluaciones recibidas.

	Código	Ubicación Final					
Imágenes de Conceptos	*CTM	4.0	U	2.4	P	7.2	F
	*LEP	2.0	U	6.0	N	0.0	F
	*FTM	2.0	U	3.6	P	4.8	F
	*EFF	1.0	D	6.0	P	4.8	F

Imágenes
de Personas

*Código previamente asignado

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004



Reporte de Bales

Acerca del Reporte de Bales en el diagrama de campo

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

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

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

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

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

Imágenes de conceptos según la evaluación de IND

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

Imágene de: *CTM

Descripción General

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: *FTM, y *EFF

Descripción General

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

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

Imágene de: *LEP

Descripción General

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

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

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

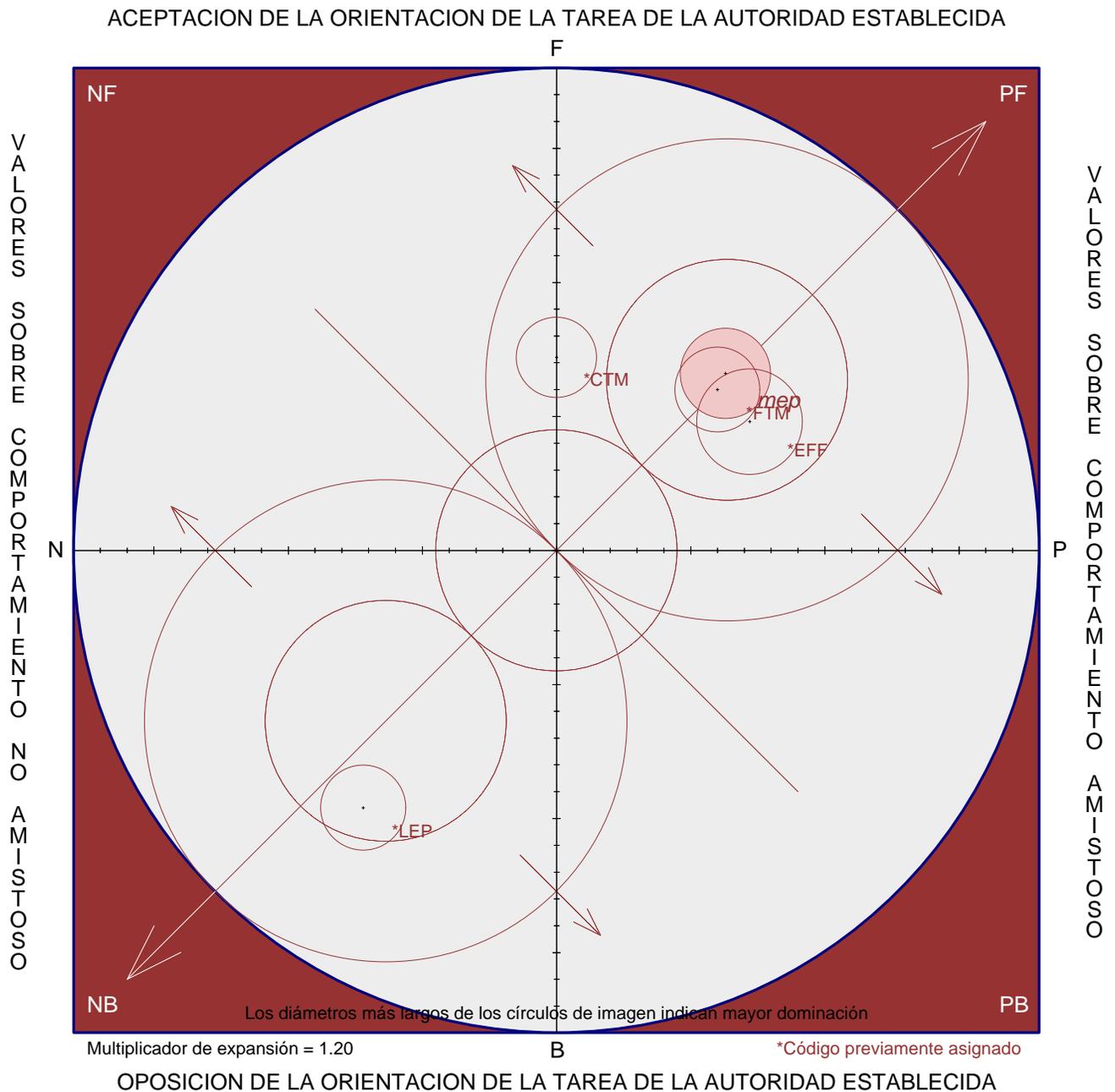
Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

	Código	Ubicación Final					
Imágenes de Conceptos	*EFF	6.0	U	7.2	P	4.8	F
	*LEP	2.0	U	7.2	N	9.6	B
	*FTM	2.0	U	6.0	P	6.0	F
	*CTM	1.0	U	0.0	P	7.2	F
Imágenes de Personas							

*Código previamente asignado

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004



Reporte de Bales

Acerca del Reporte de Bales en el diagrama de campo

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

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

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

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

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

Imágenes de conceptos según la evaluación de GSM

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

Imágene de: *EFF

Descripción General

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

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

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

Imágene de: *FTM

Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *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: *CTM

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: *LEP

Descripción General

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

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

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

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

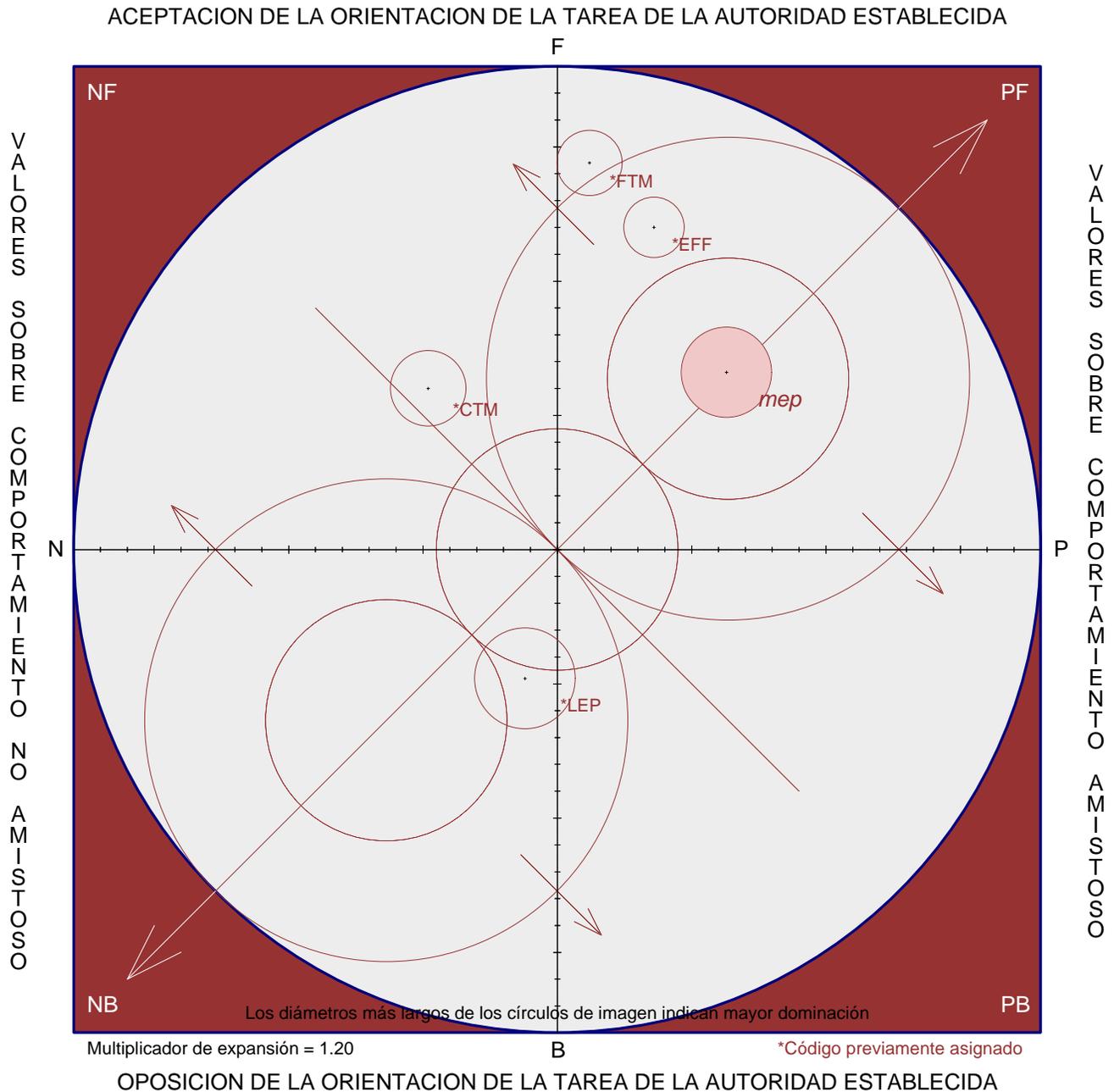
Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

	Código	Ubicación Final					
Imágenes de Conceptos	*LEP	5.0	U	1.2	N	4.8	B
	*CTM	0.0	U	4.8	N	6.0	F
	*FTM	2.0	D	1.2	P	14.4	F
	*EFF	3.0	D	3.6	P	12.0	F
Imágenes de Personas							

*Código previamente asignado

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004



Reporte de Bales

Acerca del Reporte de Bales en el diagrama de campo

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

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

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

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

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

Imágenes de conceptos según la evaluación de MFP

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: *LEP

Descripción General

Tal como el evaluador lo percibió, los valores más característicos parecen ser: *Divertirse, disminuir la tensión, relajar el control.*

Las personas de este tipo son juguetones, expresivos, dramáticos, bromistas o humorísticos; algunas veces son irónicos o aún amargados. Si existen enemistades y conflictos ocultos en el grupo que pueden revelar sólo con el toque de buen humor, ellos pueden tener éxito al cambiar el tono del sentimiento del grupo a una dirección positiva. Una broma o comentario ingenioso que produzca un cambio repentino en las imágenes

propias o actitudes de los que escuchan y produzca una risa puede disminuir el poder de sentimientos negativos tales como coraje, temor, ansiedad, depresión, enajenación, desesperación, fatiga, frustración y fracaso.

Imágene de: *CTM

Descripción General

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

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

Imágene de: *EFF, y *FTM

Descripción General

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

Los miembros evaluados con un énfasis notable en estos valores frecuentemente parecen ser inexpresivos, así como también sumisos. Suprimen tanto el sentimiento positivo como el negativo. Parece faltarles el sentido del humor, mantienen una actitud impersonal y neutral hacia los otros miembros. Son cautelosos tanto al hablar como al trabajar. Estos individuos tienden a permanecer en silencio gran parte del tiempo y, generalmente, tienden a la obediencia de trabajar arduamente y en silencio.

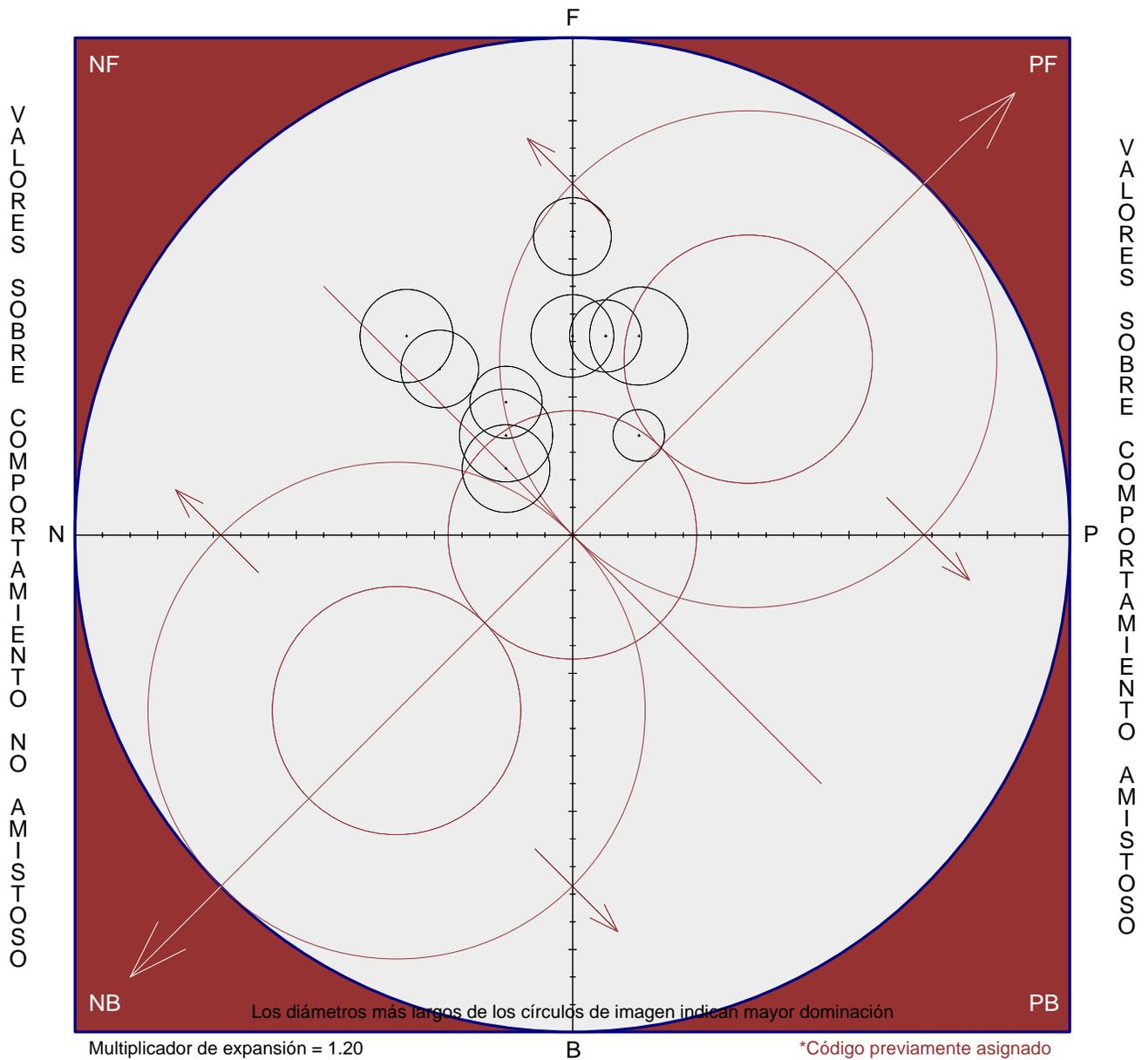
Esparcidor Diagrama de Campo
Valores individuales y organizacionales
Distribución de las evaluaciones realizadas sobre: *CTM

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

ACEPTACION DE LA ORIENTACION DE LA TAREA DE LA AUTORIDAD ESTABLECIDA



OPOSICION DE LA ORIENTACION DE LA TAREA DE LA AUTORIDAD ESTABLECIDA

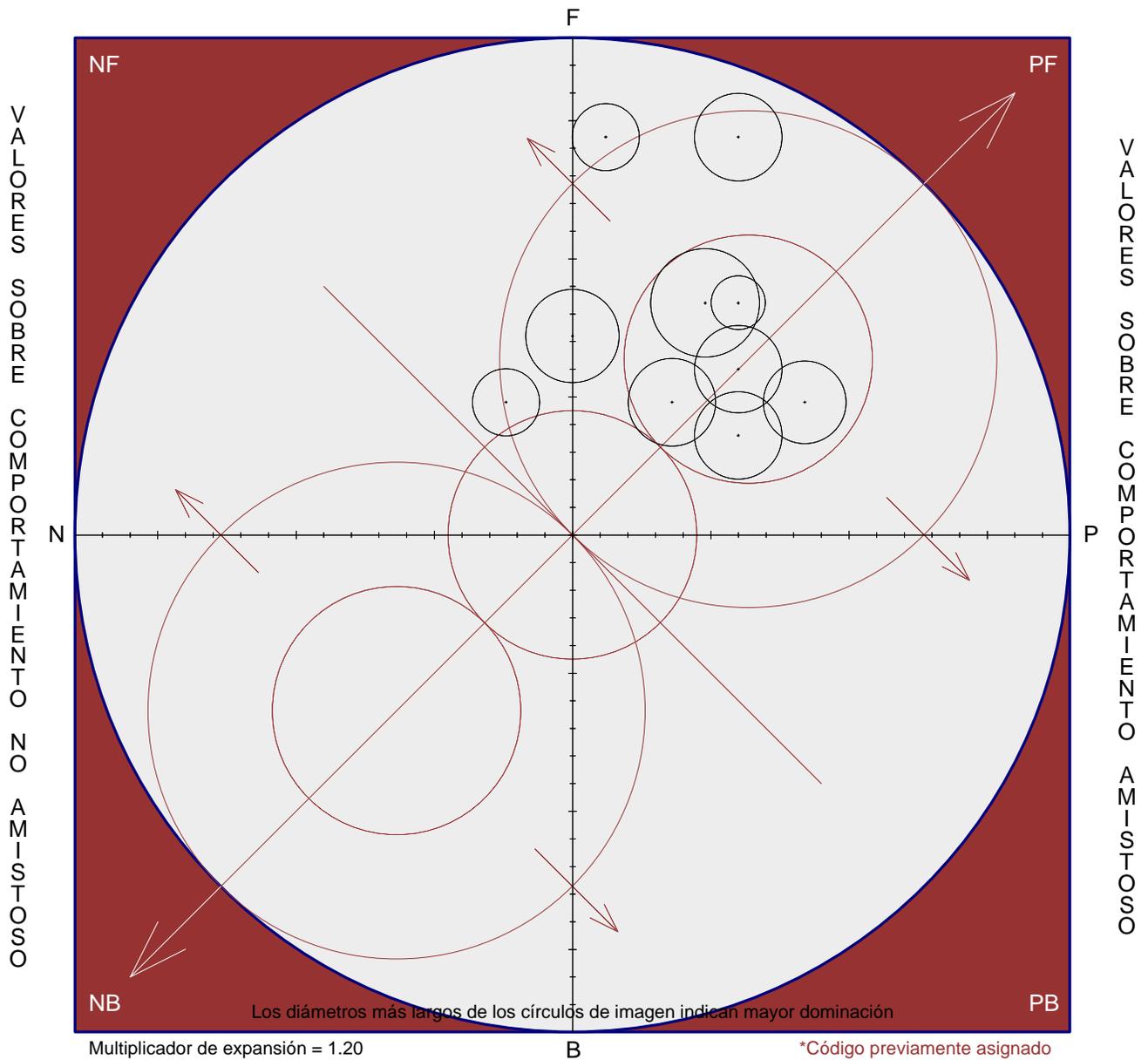
Esparcidor Diagrama de Campo
Valores individuales y organizacionales
Distribución de las evaluaciones realizadas sobre: *FTM

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

ACEPTACION DE LA ORIENTACION DE LA TAREA DE LA AUTORIDAD ESTABLECIDA



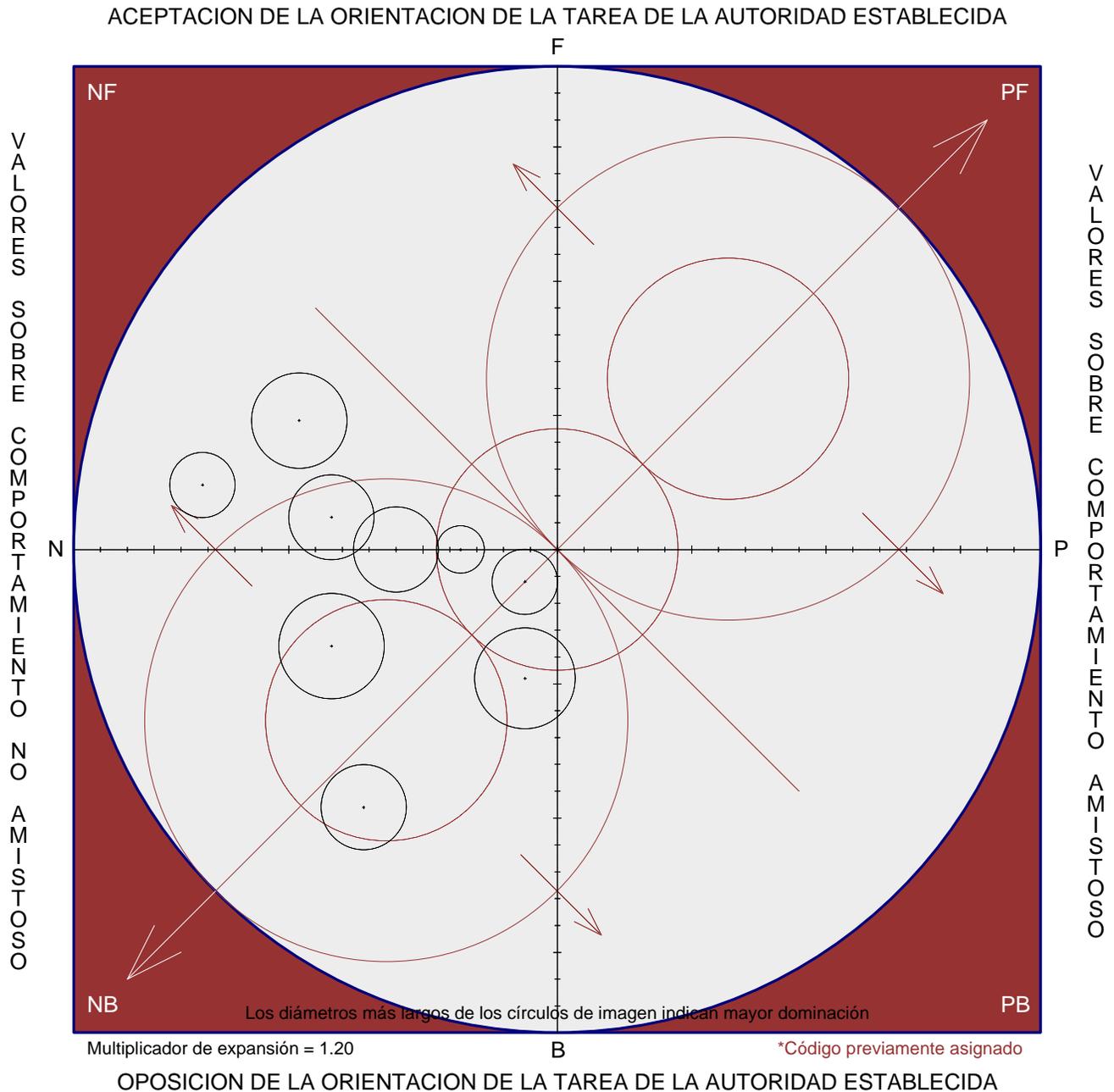
OPOSICION DE LA ORIENTACION DE LA TAREA DE LA AUTORIDAD ESTABLECIDA

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

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004



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

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

Reporte elaborado para: Sample Team
Desarrollo del equipo—El perfil de su equipo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

