

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

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

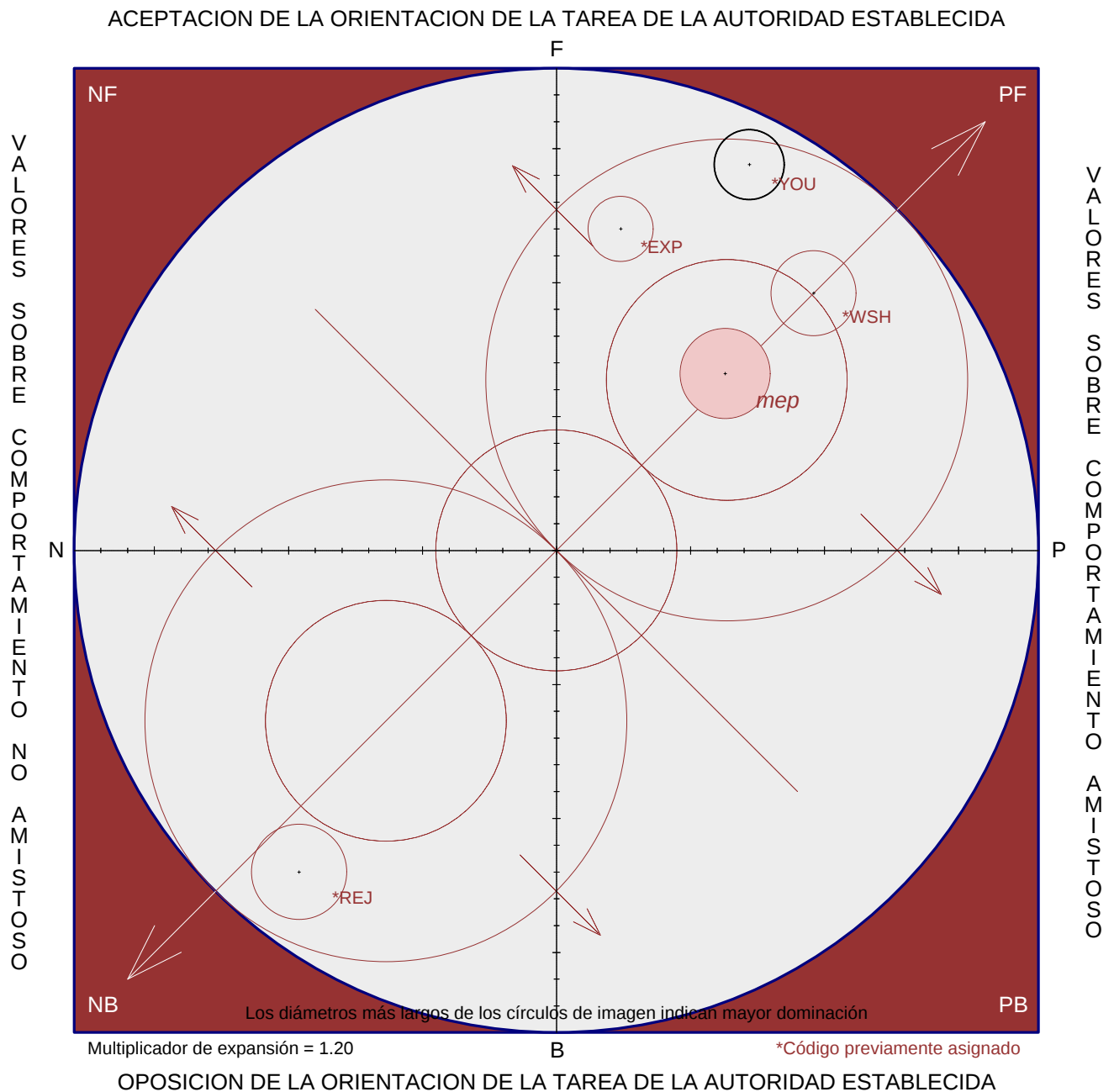
Reporte elaborado para: Pat Sample
Desarrollo de liderazgo—El perfil de su liderazgo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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	*REJ	4.0	U	9.6	N	12.0	B
	*WSH	2.0	U	9.6	P	9.6	F
	*EXP	2.0	D	2.4	P	12.0	F
Imágenes de Personas	*YOU	1.0	D	7.2	P	14.4	F

*Código previamente asignado

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



Reporte de Bales

Acerca del Reporte de Bales en el diagrama de campo

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

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

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

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

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

Imágenes de conceptos según la evaluación de YOU

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

Imágene de: *REJ

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: *WSH

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: *EXP

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 inexpressivos, 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.

Imágenes de personas según la evaluación de YOU

Imágene de: *YOU

Descripción General

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

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

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

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

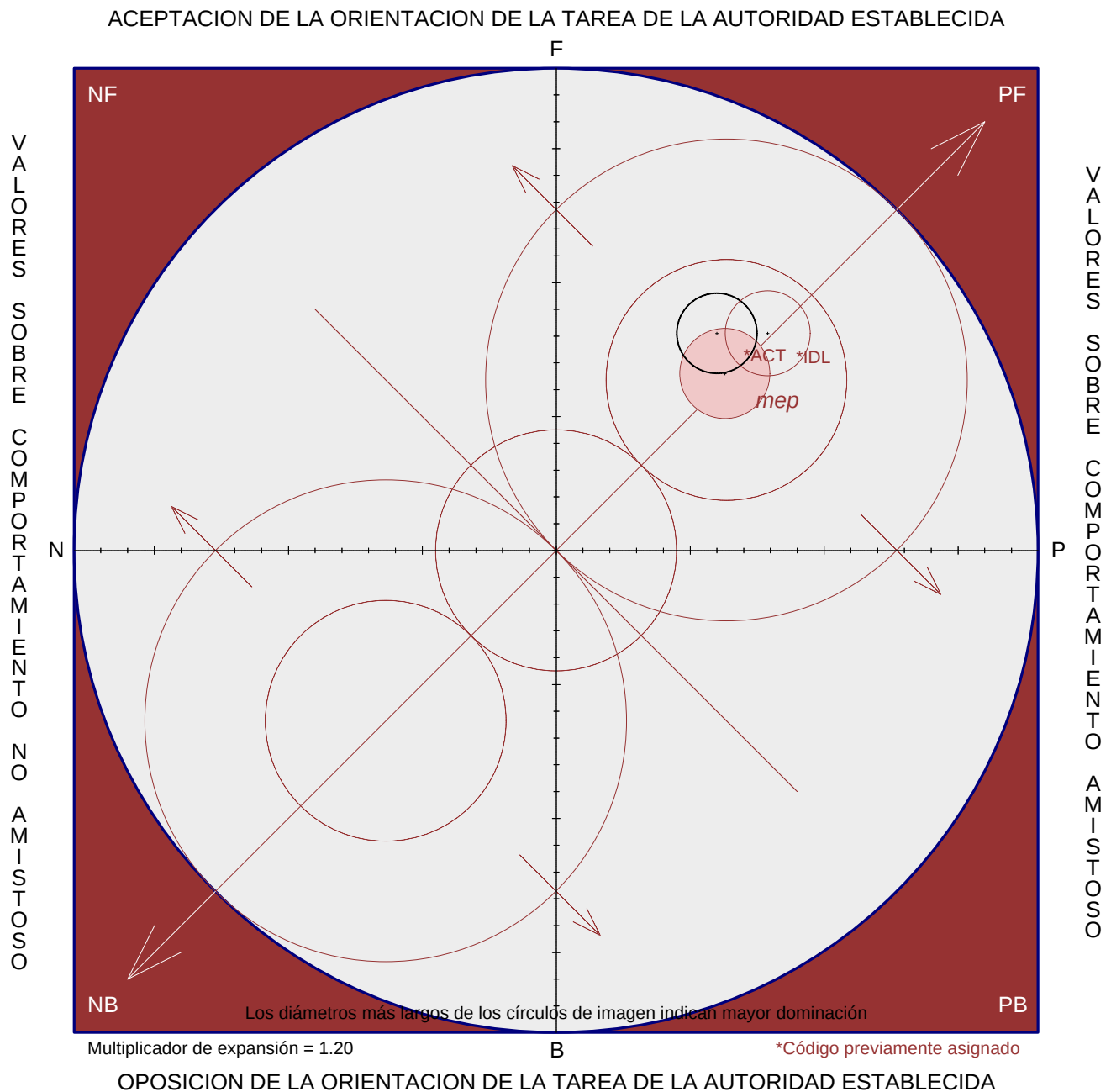
Reporte elaborado para: Pat Sample
Desarrollo de liderazgo—El perfil de su liderazgo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

	Código	Ubicación Final					
Imágenes de Conceptos	*IDL	1.6	U	7.9	P	8.2	F
Imágenes de Personas	*ACT	1.2	U	6.0	P	8.2	F

*Código previamente asignado

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



Reporte de Bales

Acerca del Reporte de Bales en el diagrama de campo

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

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

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

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

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

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

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

Imágene de: *IDL

Descripción General

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

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.

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

Imágene de: *ACT

Descripción General

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

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.

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

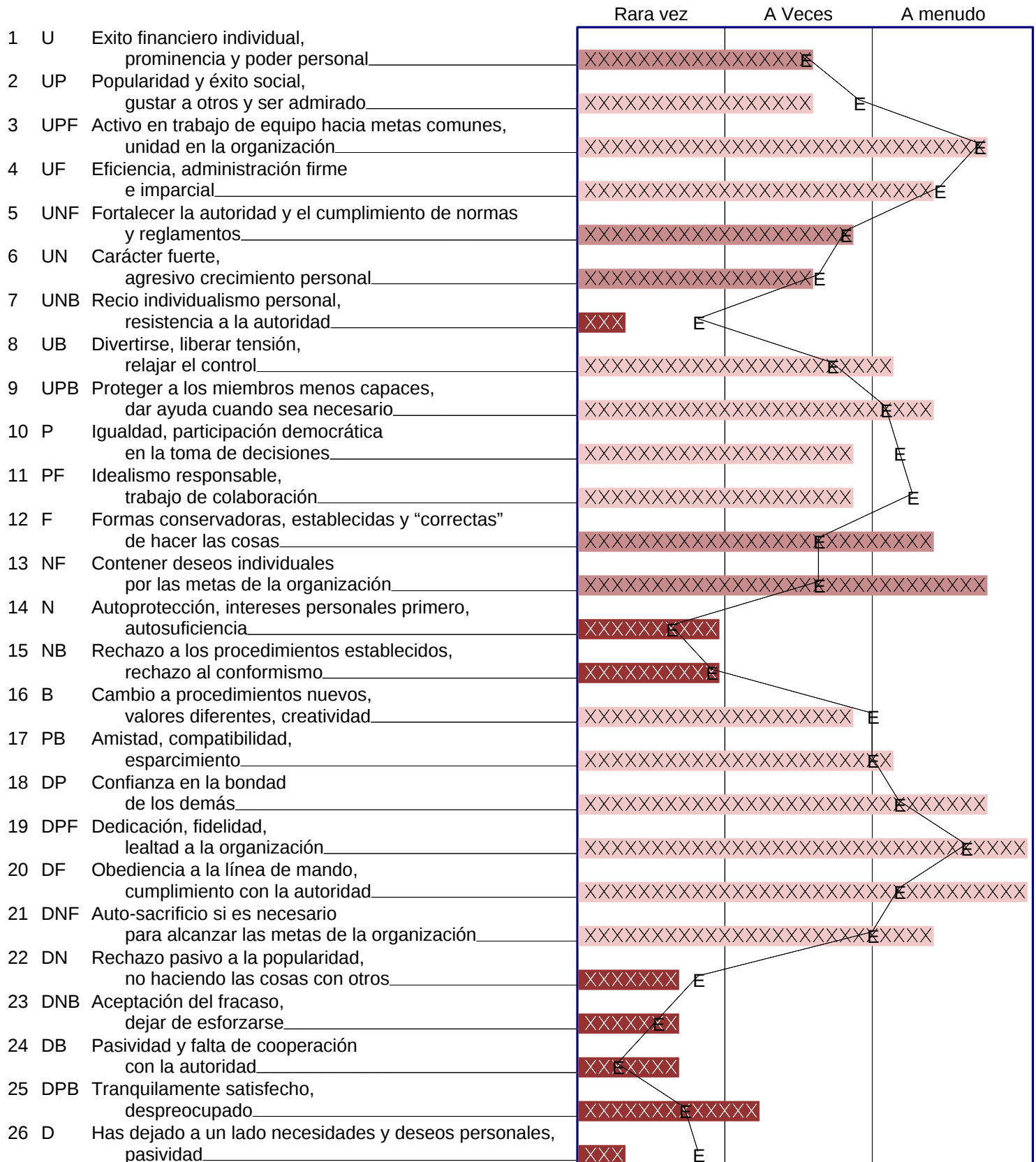
Reporte elaborado para: Pat Sample
Desarrollo de liderazgo—El perfil de su liderazgo
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

Reporte elaborado para: Pat Sample

Tipo: PF Ubicación Final: 1.2U 6.0P 8.2F
Evaluaciones: 5

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



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

Resumen de Gráfica de Barras sobre: *ACT

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

Items de la gráfica de barras

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

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

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

Valores que contribuyen al trabajo en equipo efectivo

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

Valores que algunas veces son necesarios aunque peligrosos

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

Valores que casi siempre interfieren con el trabajo en equipo

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

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

El Reporte Bales de Gráfica de Barras sobre: *ACT

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

Valores que contribuyen al trabajo en equipo efectivo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

17 PB Amistad, compatibilidad, esparcimiento (cerca)

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

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

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

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

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

La voluntad para sacrificar el interés propio en ocasiones de estrés inusual para la organización o el equipo es la prueba de fuego de la dedicación y el compromiso. Tiene gran valor para el trabajo efectivo en equipo, pero el sacrificio se debe tan raramente como sea posible y no se debe depender de él como un sustituto para el buen liderazgo y la buena gerencia. Es un valor que está en el margen de la peligrosa dependencia de recursos escasos. Parece que usted tiene este valor en el rango óptimo. Esto puede ser una indicación que el líder de su equipo es previsor y no depende en exceso del sacrificio.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Valores que algunas veces son necesarios aunque peligrosos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ninguno de los puntos.

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

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

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

Valores que casi siempre interfieren con el trabajo en equipo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Reporte elaborado para: Pat Sample

Tipo: PF

Ubicación Final: 1.6U 7.9P 8.2F

Evaluaciones: 5

X's = Promedio de las evaluaciones sobre cada punto

E = Norma óptima del trabajo efectivo en equipo

