

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

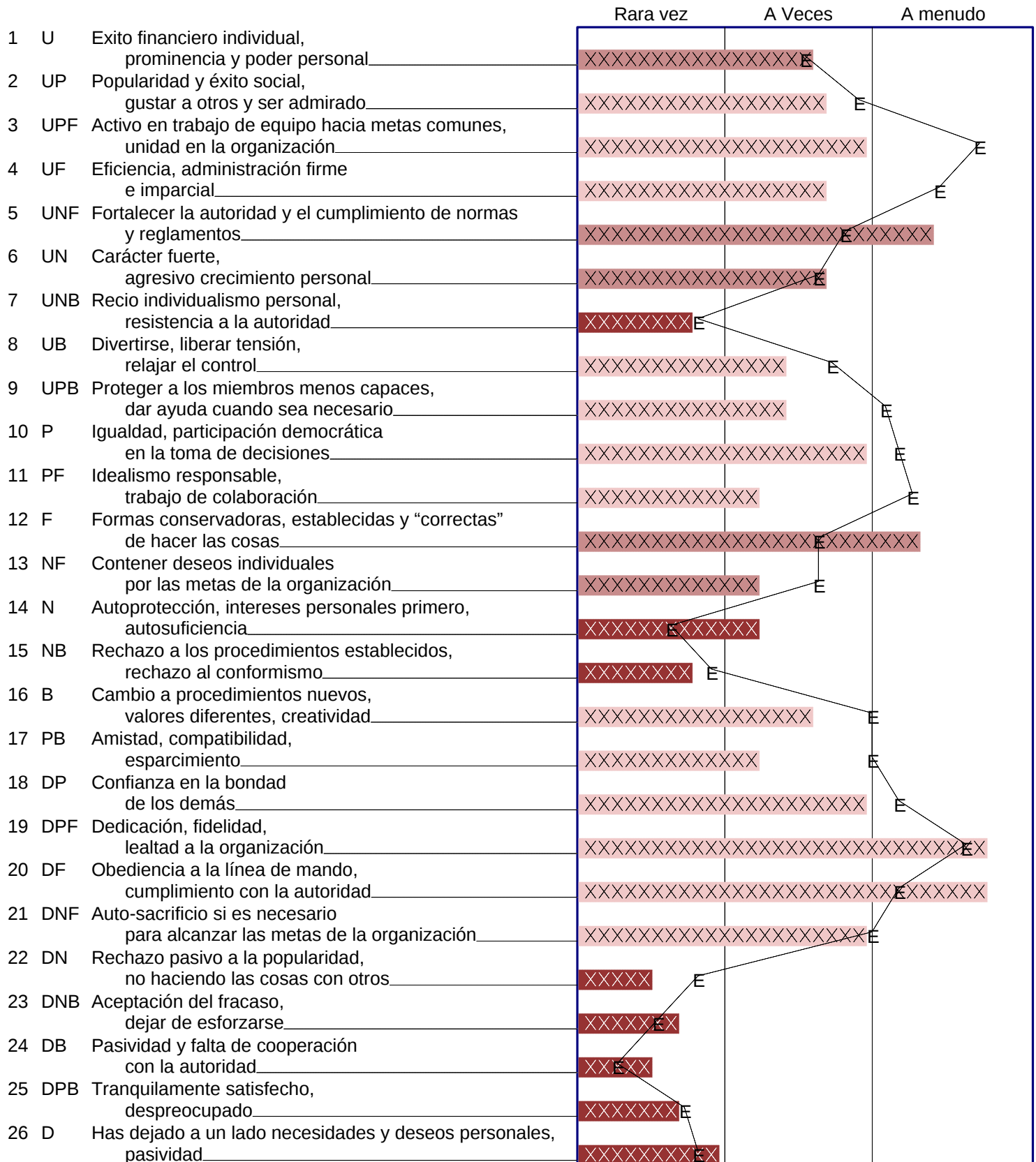
Reporte elaborado para: Sample Group 1
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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 Group 1

Tipo: F Ubicación Final: 1.3U 2.9P 7.6F
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 se muestran *actualmente* en la interacción de sus equipos?**

Resumen de Gráfica de Barras sobre: *CRI

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 se muestran actualmente en la interacción de sus equipos?**

El Reporte Bales de Gráfica de Barras sobre: *CRI

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

Valores que contribuyen al trabajo en equipo efectivo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Es muy probable que uno de los mayores activos de su grupo u organización sean los valores de igualdad relativa en la cultura actual. Casi todos comprenden que la igualdad absoluta nunca se alcanza en los hechos, pero si no existe el deseo de tratar de alcanzarla, si repetidamente se aleja de ella luego de situaciones estresantes y de otras presiones contra ella, no hay forma de recuperar los efectos desintegradores de las presiones de la tarea y de los deseos individuales de las personas. El magneto que congrega la solidaridad del equipo es el deseo mutuo de mayor igualdad.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores se muestran actualmente en la interacción de sus equipos?**

18 DP Confianza en la bondad de los demás (cerca)

No es fácil simplemente "decidir" tener confianza en los demás integrantes de un equipo, grupo, u organización en pleno. Depende de si los otros integrantes han mostrado ser confiables. Su grupo u organización parece tener la confianza como esta piedra angular como cimiento de la solidaridad de equipo. Es posible que los integrantes no hablen mucho de este tema, pero todo indica que está presente y que es valorado como fundamental.

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

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores se muestran *actualmente* en la interacción de sus equipos?**

grupos y la percepción de la justicia y buenas intenciones de los jefes.

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

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

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

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

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.

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.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores se muestran actualmente en la interacción de sus equipos?**

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.

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

Puede existir un gran número de razones para rechazar el cambio. Siempre hay "intereses creados" a favor de mantener el status quo, pero casi todos los integrantes y partes de la organización, y no sólo un pequeño grupo de favorecidos, pueden tener alguno de estos intereses creados, incluyendo a los más insatisfechos. Todo cambio requiere esfuerzo que tiende a disturbar a todos en el grupo y, tarde o temprano, a toda la organización: cambios en roles, cambios en los afectos que uno tiene hacia ciertas personas y cambios también en los blancos de la hostilidad.

Además de todas estas razones, los defensores de la "Creatividad" en un caso dado pueden no gozar de la credibilidad necesaria, o aquellos que valoran la creatividad pueden no ser considerados como creativos. La verdadera creatividad y los procedimientos nuevos y más efectivos no son fáciles de encontrar.

Todas estas son razones por las que los valores relacionados al cambio pueden ser deficientes, pero hay razones adicionales: la ansiedad, la necesidad de aceptación y el miedo a ser desaprobados por la autoridad, pero a pesar de ellas, es obvio que ni la situación ni las condiciones dentro del grupo pueden mantenerse siempre iguales y que algún nivel de cambio es tanto inevitable como deseable.

Quizás el dilema entre cambiar y no cambiar no puede ser resuelto en niveles abstractos, por lo que puede ser útil revisar cada propuesta de cambio concreto en forma individual, pero es necesario que todo el grupo y a veces toda la organización tome en consideración la posibilidad de cambios, ya que todos serán afectados por los mismos. La investigación ha mostrado que los beneficios de las decisiones grupales son mucho mayores que las decisiones unilaterales y, de hecho, algunos cambios sólo se pueden lograr exitosamente mediante decisiones grupales.

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

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

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.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores se muestran *actualmente* en la interacción de sus equipos?**

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 *enfatisando demasiado*:

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

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

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

Liderazgo amistoso y democrático con suficiente dominio para entender y manejar ambos lados, es a menudo la mejor estrategia para mantener controlada esta polarización. Los valores que se asocian con este tipo de liderazgo mediador son los de Activo en trabajo de equipo hacia metas comunes, unidad en la organización (3 UPF), Idealismo responsable, trabajo de colaboración (11 PF) y Dedicación, fidelidad, lealtad a la organización (19 DPF).

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

Todos los grupos y organizaciones 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 (ver 16 B vs. 12 F). Se debe esperar fluctuar entre estos dos extremos ya que tanto la situación externa como las condiciones internas del grupo u organización son inherentemente inestables. Se tendrán problemas si se pone excesivo énfasis o rigidez en uno de los dos conjuntos de valores.

Una clara indicación de conflicto en el grupo es poner excesivo énfasis en ambos conjunto de valores, o de, por lo menos, una situación de gran preocupación y posible confusión. Si la polarización crece, es posible que se convierta en una confrontación entre “Autoritarios” y “Antiautoritarios”, que puede pasar a ser el centro de otros conflictos dentro del grupo.

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

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores se muestran *actualmente* en la interacción de sus equipos?**

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

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

Es peligroso para un grupo, o especialmente para una organización como un todo, 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 u organización dentro de su propio ambiente.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores se muestran *actualmente* en la interacción de sus equipos?**

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.

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

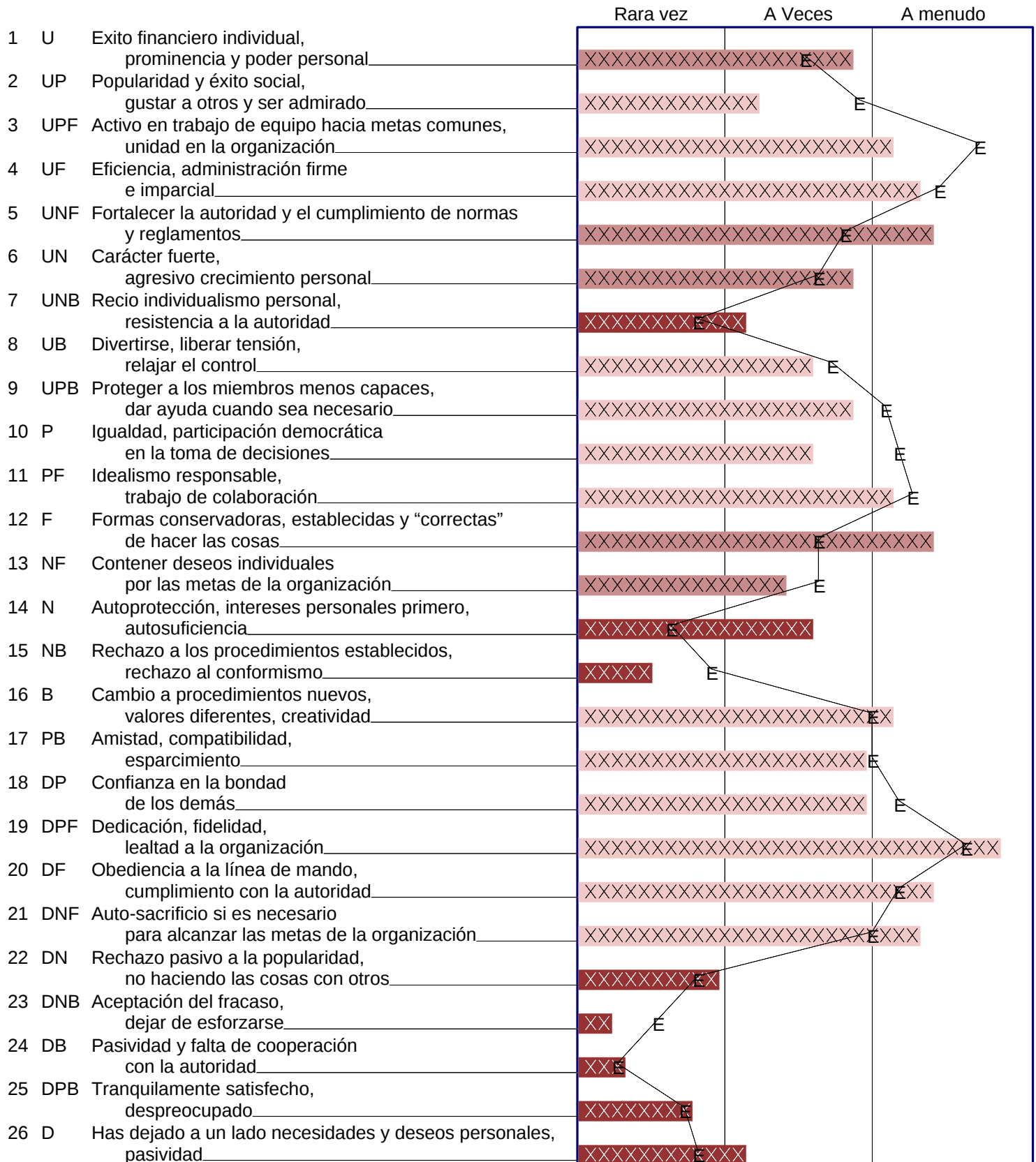
Reporte elaborado para: Sample Group 2
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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 Group 2

Tipo: PF Ubicación Final: 2.2U 3.5P 8.0F
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 se muestran *actualmente* en la interacción de sus equipos?**

Resumen de Gráfica de Barras sobre: *CRI

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 se muestran *actualmente* en la interacción de sus equipos?**

El Reporte Bales de Gráfica de Barras sobre: *CRI

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:

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

En promedio, los miembros de su grupo u organización parecen mostrar estos valores en el grado óptimo de énfasis. Es un logro mantener este nivel óptimo, ya que a pesar que estos valores son muy importantes para alcanzar el trabajo más efectivo en equipo, no generan satisfacción inmediata. Si se pone excesivo énfasis en ellos, pueden provocar reacciones negativas y si se pone muy poco énfasis, 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 el grupo también muestra fuertes valores de igualdad y comportamiento amistoso.

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

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

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

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

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

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

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores se muestran actualmente en la interacción de sus equipos?**

11 PF Idealismo responsable, trabajo de colaboración (cerca)

Si hay un conjunto de valores necesarios para el trabajo en equipo en el que no se puede poner énfasis excesivo, podría ser éste. Es un apoyo valioso a cada otro valor de trabajo en equipo y está justo en el centro del grupo de valores necesarios para el trabajo efectivo en equipo. También se encuentra ubicado estratégicamente para apoyar en la mediación efectiva de valores que de otra forma son conflictivos, en particular el endémico conflicto entre valores más liberales y más conservadores. Este conjunto de valores casi no tiene efectos colaterales indeseables. La ausencia de estos valores es muy difícil de ser superada. Su grupo parece tenerlos en el rango óptimo y esto constituye un valioso activo.

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.

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? El problema para la mayoría de equipos, grupos y organizaciones 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 (hallados principalmente en la dirección F) tienden a eliminar a los de la dirección P y el trabajo en equipo se ve afectado.

Su grupo u organización parece tener la flexibilidad esencial necesaria (y la buena fortuna) para desplazarse alrededor del equilibrio óptimo entre estos dos conjuntos de valores competidores entre sí. Es importante enfatizar la necesidad de alcanzar el equilibrio en el tiempo, ya que todos los grupos parecen tener una tendencia endémica al desplazamiento cíclico entre estos dos conjuntos de valores, corriendo el riesgo de quedarse atascados en una u otra posición de desbalance.

18 DP Confianza en la bondad de los demás (cerca)

No es fácil simplemente "decidir" tener confianza en los demás integrantes de un equipo, grupo, u organización en pleno. Depende de si los otros integrantes han mostrado ser confiables. Su grupo u organización parece tener la confianza como esta piedra angular como cimiento de la solidaridad de equipo. Es posible que los integrantes no hablen mucho de este tema, pero todo indica que está presente y que es valorado como fundamental.

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.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores se muestran *actualmente* en la interacción de sus equipos?**

20 DNF Obediencia a la línea de mando, cumplimiento con la autoridad (cerca)

Usted se sitúa justo en el sitio correcto en estos valores. No es fácil mantenerse dentro del rango correcto en temas de obediencia. La mayoría de la gente siente que es difícil obedecer y a casi nadie le gusta hacerlo. Muchos sienten que un exceso de obediencia es peligroso y que la obediencia ciega, en particular, es casi inmoral. En su raíz, estas actitudes sobre la obediencia probablemente dependen en gran parte de sí uno siente que la autoridad es buena o mala en general.

A pesar de ello, es obvio que gran parte de la coordinación en una organización grande (en la que el consenso y la comunicación están lejos de ser perfectos) depende en gran medida en un grado considerable de obediencia a directivas razonables. Usted parece tener el grado que la mayoría de las personas considera óptimo para el trabajo efectivo en equipo.

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 *enfatisando demasiado*:

ninguno de los puntos.

Su grupo, u organización, no parece enfatizar ninguno de los valores comúnmente asociados con el alto desempeño del trabajo en equipo hasta el punto donde se produce el conflicto. Sin embargo, los promedios no cuentan toda la historia. Uno o varios miembros podrían sentir que presta demasiado énfasis a ciertos valores y que valdría la pena que el grupo explorara esto.

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

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

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

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

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores se muestran actualmente en la interacción de sus equipos?**

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

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

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

10 P Igualdad, participación democrática en la toma de decisiones (infra-enfatizar)

Hay muchas razones por las que estos valores pueden no estar siendo enfatizados lo suficiente en un grupo u organización. Algunos integrantes con una "mentalidad de supervivencia individual", valores mostrados en el gráfico de barras como, por ejemplo: (1 U), (6 UN), (7 UNB), (14 N), pueden despreciar estos valores por no ser realistas, ser débiles y constituir una amenaza a su libertad individual.

Los integrantes del grupo que se hallan preocupados por amenazas externas al grupo u organización y que ponen énfasis en la necesidad de una autoridad fuerte, valores que se muestran como (5 UNF), (12 F), (13 NF), (21 DNF), por ejemplo, pueden sentir que los demás no se dan cuenta de la naturaleza y seriedad de los problemas que confronta el grupo u organización y creer que los demás no tienen la habilidad o la motivación para resolverlos, o que la participación democrática en la toma de decisiones es muy lenta y que tiene alta probabilidad de generar soluciones erradas.

Las personas que sostienen estos valores opuestos a la igualdad con tanto vigor pueden no reconocer el grado en que esos valores pueden amenazar la integridad del grupo u organización destruyendo el trabajo efectivo en equipo. El énfasis excesivo en valores que se oponen a la igualdad casi de seguro provocará polarizaciones.

La solidaridad e integridad básicas del equipo, grupo u organización son esenciales para el trabajo efectivo a largo plazo. Si la naturaleza de la tarea no permitiera esta solidaridad básica, podría ser más inteligente bajar el nivel de aspiraciones o rediseñar o redefinir la tarea, en lugar de persistir sin la posibilidad de viabilizar el equipo. Si la composición del grupo u organización como un todo, en términos de las personalidades y valores de sus integrantes no permiten la viabilidad del trabajo en equipo, puede ser necesario considerar la recomposición del grupo e, incluso, de toda la organización.

Sin una distribución justa y apropiada de la toma de decisiones entre todos, el grupo u organización será incapaz de desarrollar normas legítimas y aglutinadoras y, sin ellas, el grupo u organización como un todo se fraccionará y el desempeño laboral decaerá.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores se muestran *actualmente* en la interacción de sus equipos?**

Valores que algunas veces son necesarios aunque peligrosos

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

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

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

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

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

Liderazgo amistoso y democrático con suficiente dominio para entender y manejar ambos lados, es a menudo la mejor estrategia para mantener controlada esta polarización. Los valores que se asocian con este tipo de liderazgo mediador son los de Activo en trabajo de equipo hacia metas comunes, unidad en la organización (3 UPF), Idealismo responsable, trabajo de colaboración (11 PF) y Dedicación, fidelidad, lealtad a la organización (19 DPF).

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

Todos los grupos y organizaciones 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 (ver 16 B vs. 12 F). Se debe esperar fluctuar entre estos dos extremos ya que tanto la situación externa como las condiciones internas del grupo u organización son inherentemente inestables. Se tendrán problemas si se pone excesivo énfasis o rigidez en uno de los dos conjuntos de valores.

Una clara indicación de conflicto en el grupo es poner excesivo énfasis en ambos conjunto de valores, o de, por lo menos, una situación de gran preocupación y posible confusión. Si la polarización crece, es posible que se convierta en una confrontación entre “Autoritarios” y “Antiautoritarios”, que puede pasar a ser el centro de otros conflictos dentro del grupo.

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 se muestran *actualmente* en la interacción de sus equipos?**

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 se muestran *actualmente* en la interacción de sus equipos?**

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.

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

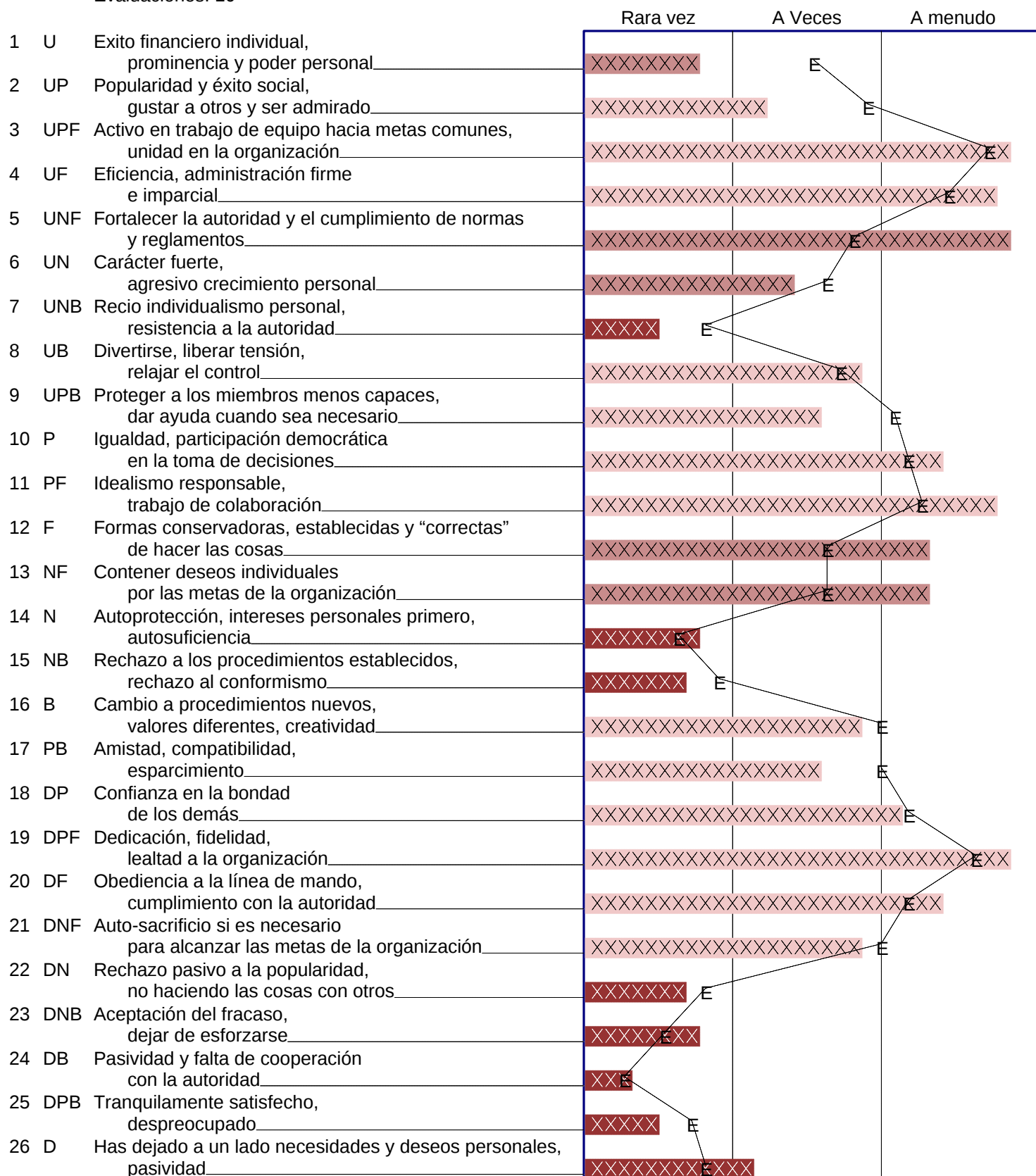
Reporte elaborado para: Sample Group 1
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

Reporte elaborado para: Sample Group 1

Tipo: PF Ubicación Final: 2.1U 4.9P 10.8F
Evaluaciones: 10

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



Pregunta de evaluación: **En general y en el futuro, ¿qué tipo de valores deberían mostrar sus equipos en su interacción para ser más efectivos?**

Resumen de Gráfica de Barras sobre: *FUI

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: *LPI

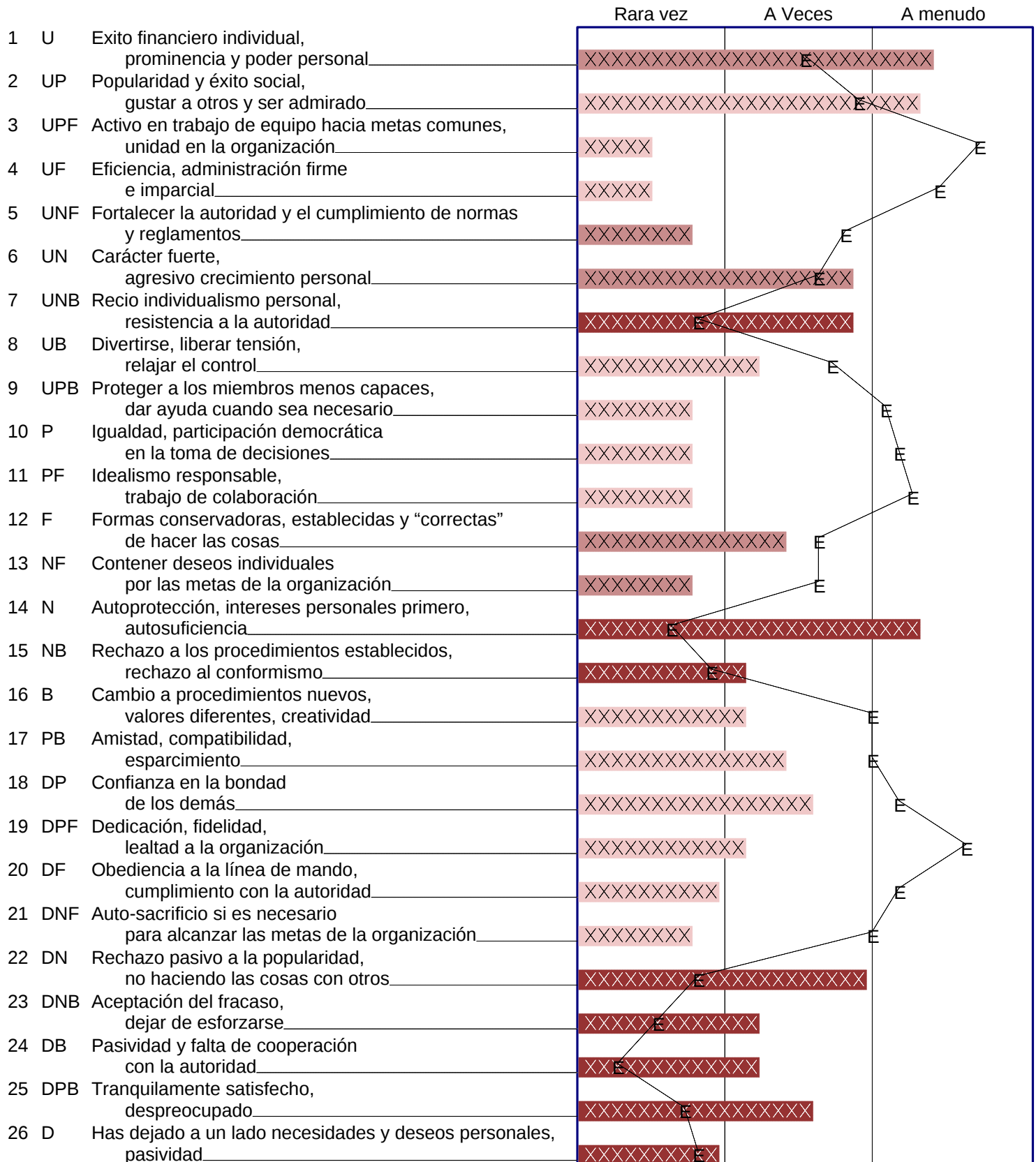
Reporte elaborado para: Sample Group 1
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

Reporte elaborado para: Sample Group 1

Tipo: Ø Ubicación Final: 0.6U 1.6N 3.1B
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 transmiten los miembros de sus equipos cuando su interacción es *menos productiva*?**

Resumen de Gráfica de Barras sobre: *LPI

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: *EFI

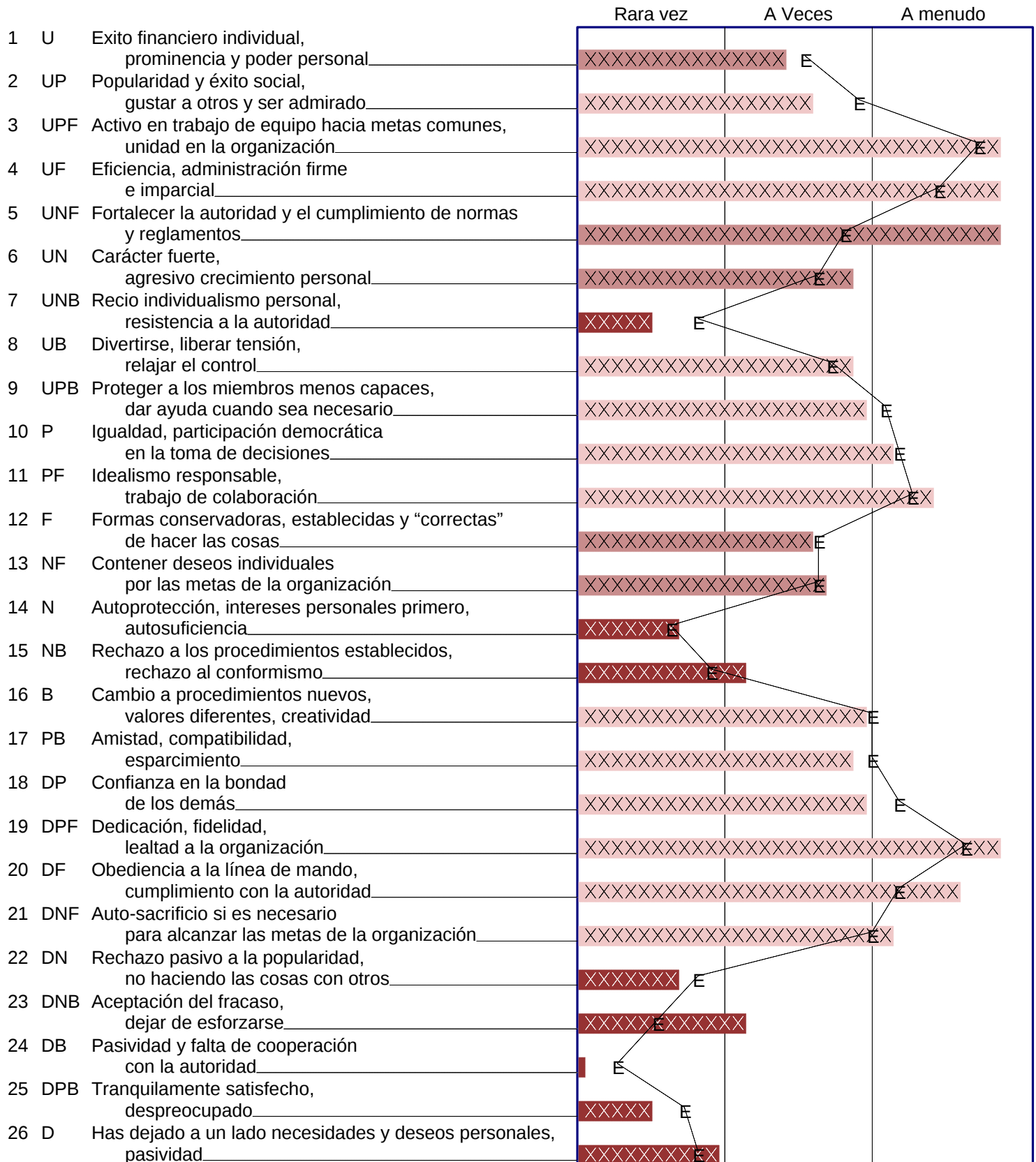
Reporte elaborado para: Sample Group 1
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

Reporte elaborado para: Sample Group 1

Tipo: UPF Ubicación Final: 3.3U 4.6P 8.9F
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 debería transmitir usted para conseguir que la interacción entre sus equipos sea *más efectiva*?**

Resumen de Gráfica de Barras sobre: *EFI

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: *FUI

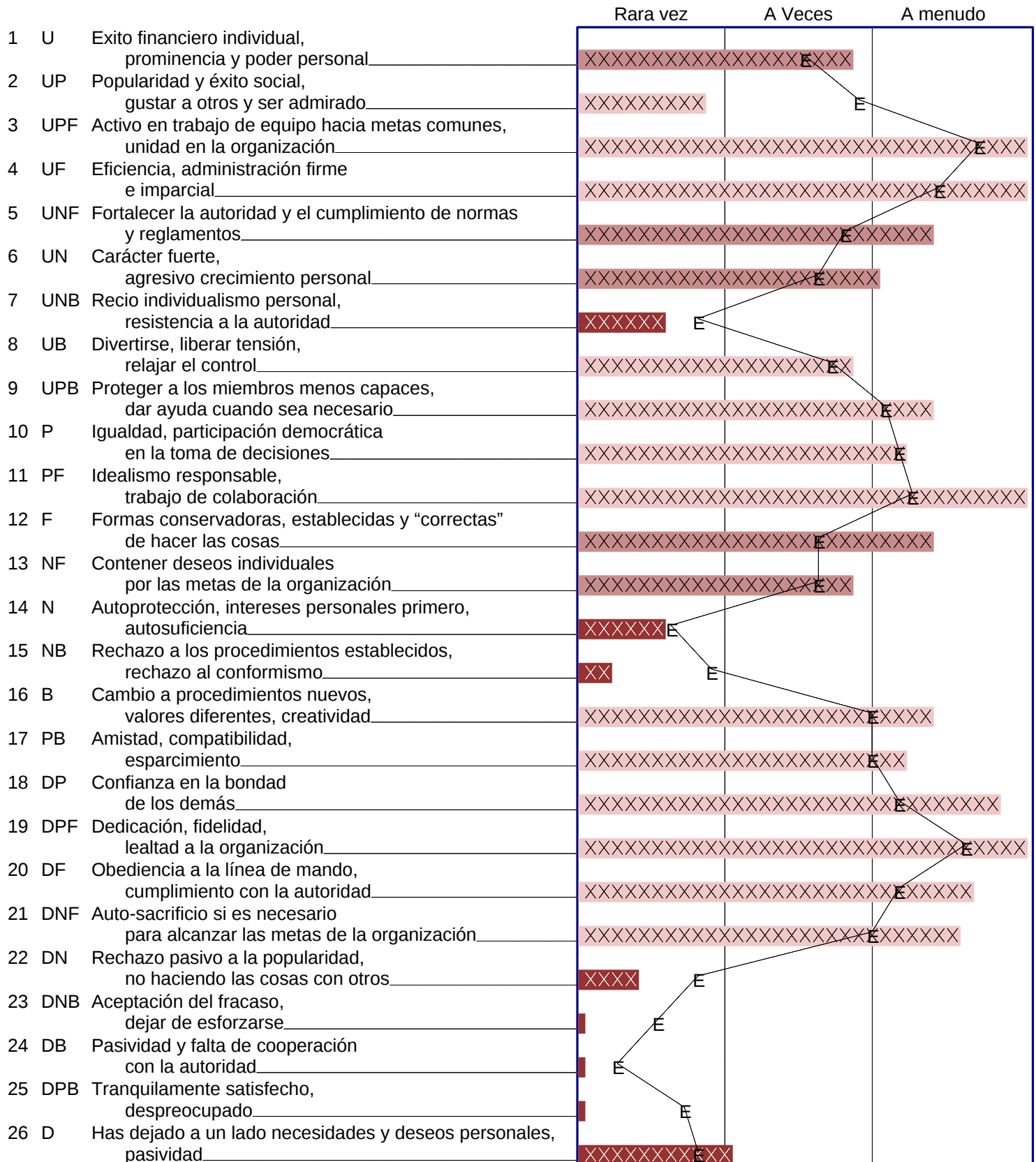
Reporte elaborado para: Sample Group 2
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

Reporte elaborado para: Sample Group 2

Tipo: UPF Ubicación Final: 3.6U 7.3P 11.5F
Evaluaciones: 9

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



Pregunta de evaluación: **En general y en el futuro, ¿qué tipo de valores deberían mostrar sus equipos en su interacción para ser más efectivos?**

Resumen de Gráfica de Barras sobre: *FUI

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: *LPI

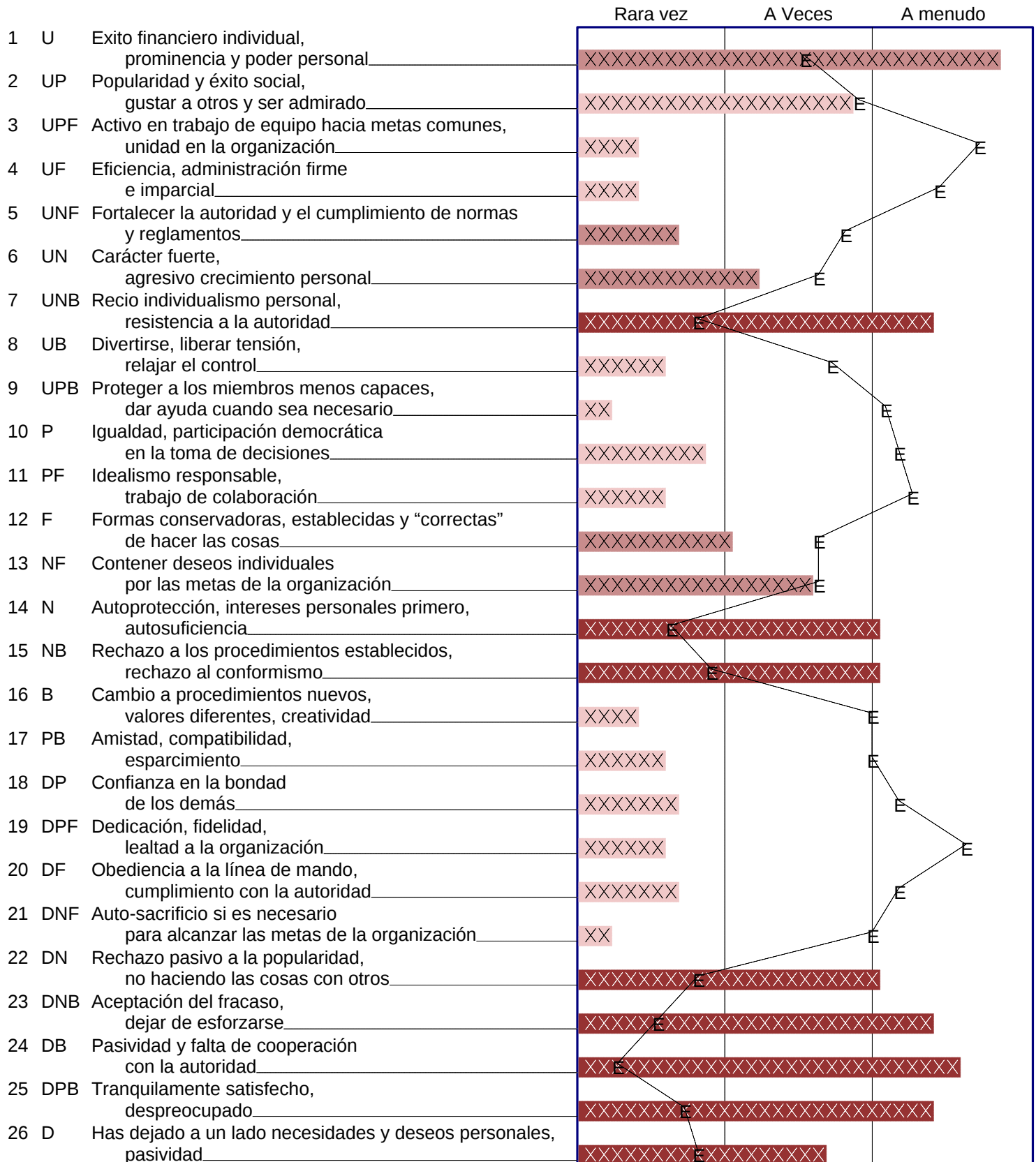
Reporte elaborado para: Sample Group 2
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

Reporte elaborado para: Sample Group 2

Tipo: NB Ubicación Final: 1.8D 5.2N 5.9B
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 transmiten los miembros de sus equipos cuando su interacción es *menos productiva*?**

Resumen de Gráfica de Barras sobre: *LPI

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: *EFI

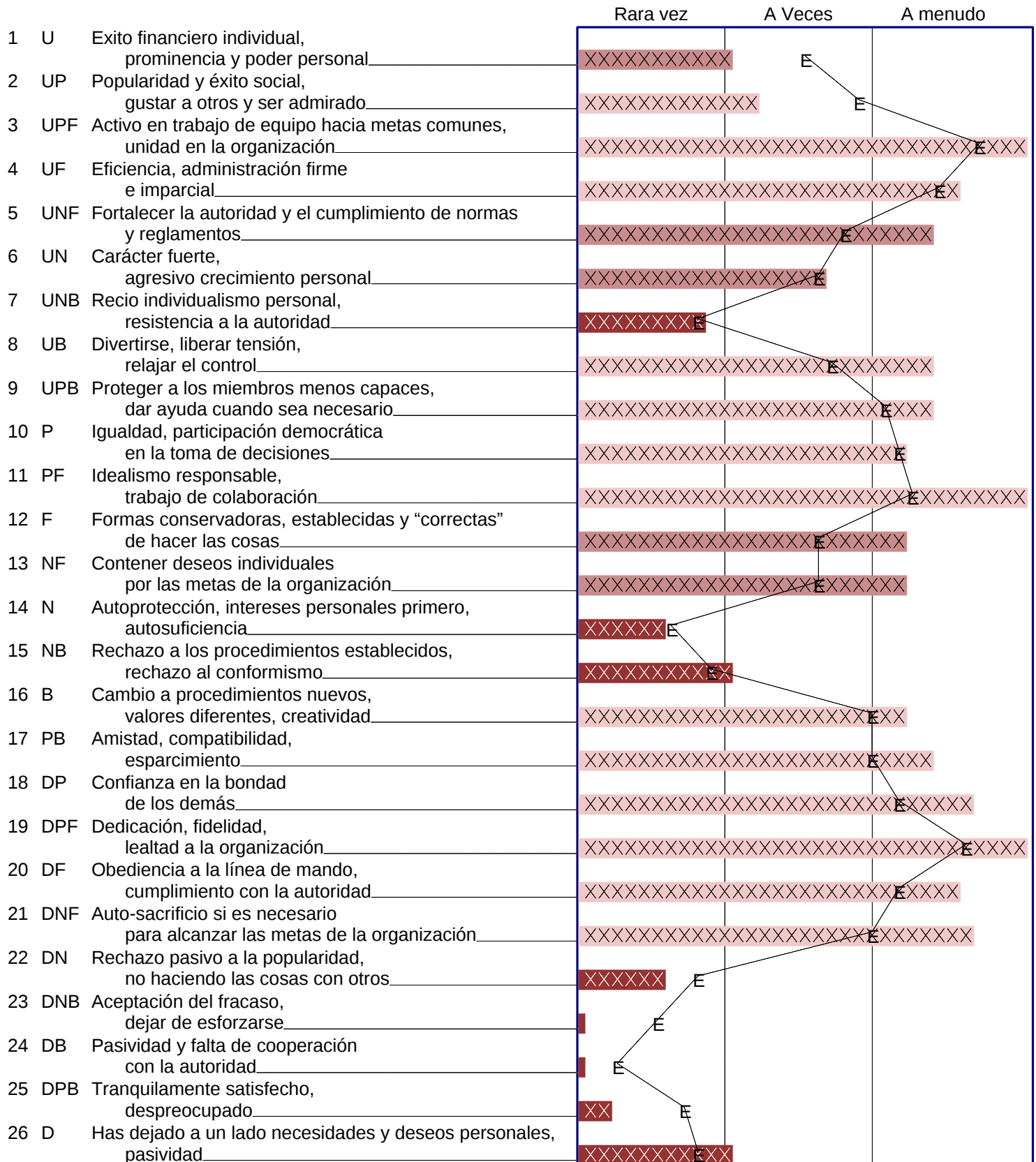
Reporte elaborado para: Sample Group 2
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

Reporte elaborado para: Sample Group 2

Tipo: UPF Ubicación Final: 3.1U 6.5P 9.7F
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 debería transmitir usted para conseguir que la interacción entre sus equipos sea *más efectiva*?**

Resumen de Gráfica de Barras sobre: *EFI

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

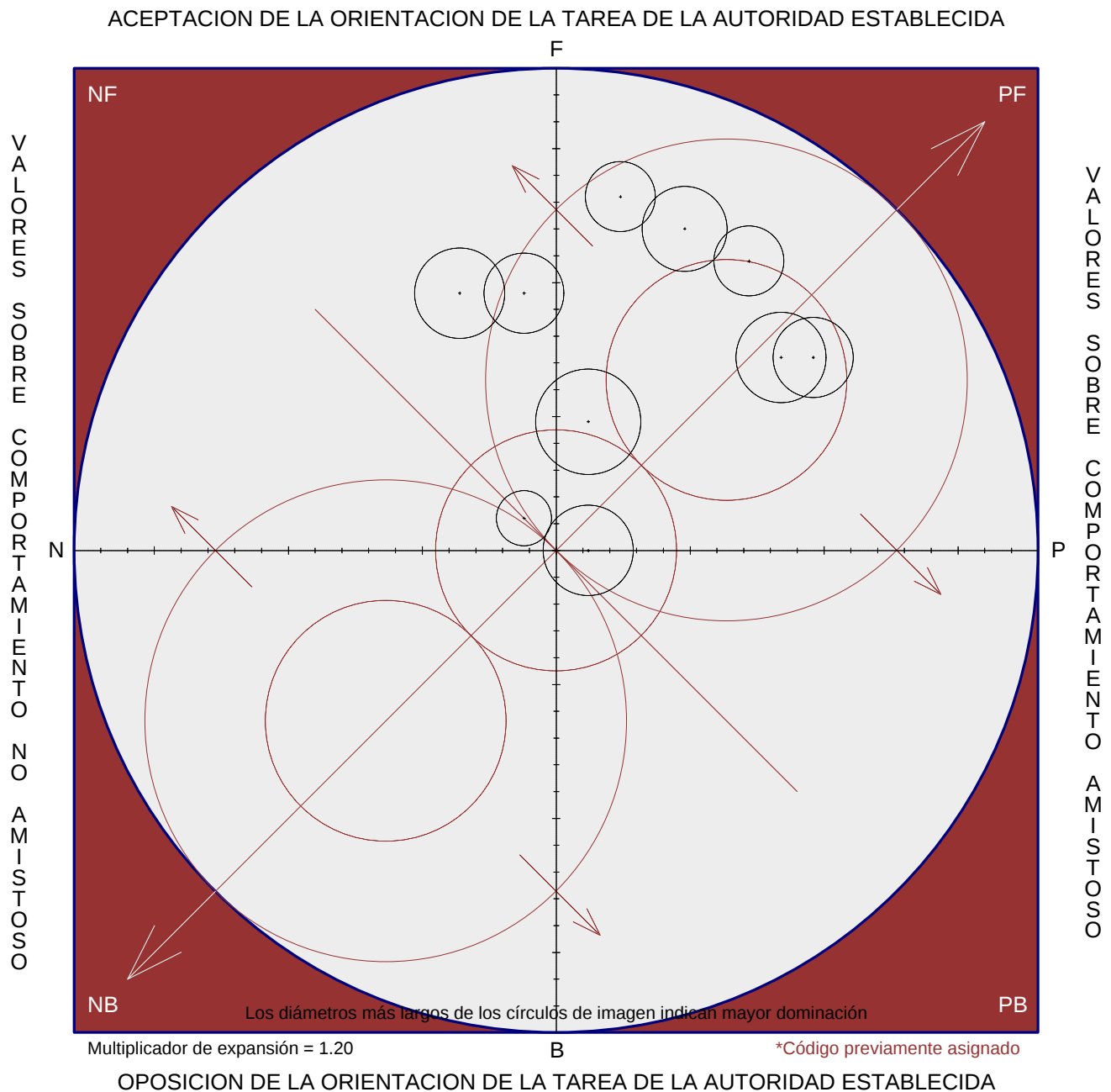
7	UNB	Recio individualismo personal, resistencia a la autoridad	X		
14	N	Autoprotección, intereses personales primero, autosuficiencia	X		
15	NB	Rechazo a los procedimientos establecidos, rechazo al conformismo	X		
22	DN	Rechazo pasivo a la popularidad, no haciendo las cosas con otros	X		
23	DNB	Aceptación 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		

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

Reporte elaborado para: Sample Group 1
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores se muestran *actualmente* en la interacción de sus equipos?**

Reporte elaborado para: Sample Group 1
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

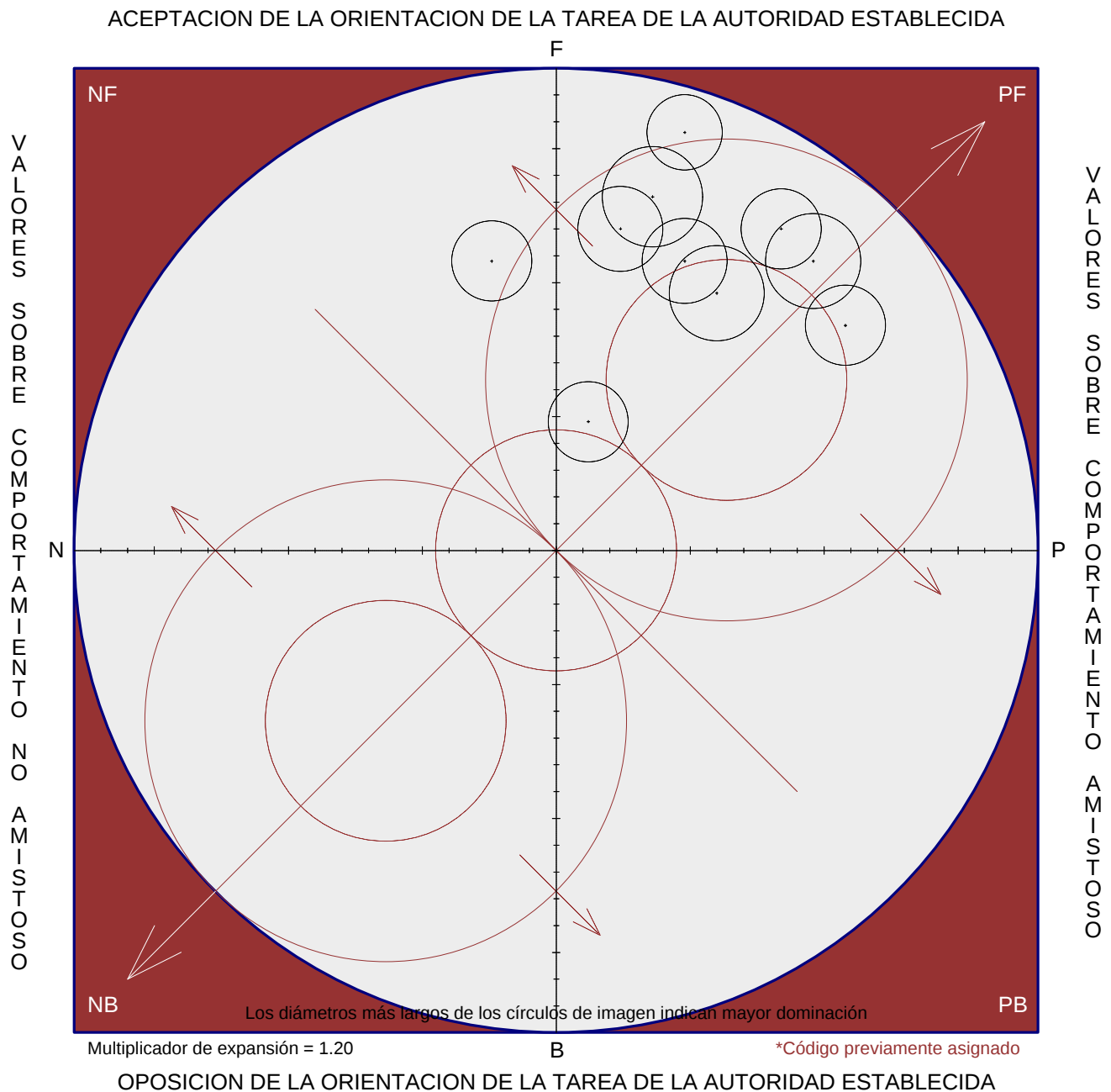


Esparcidor Diagrama de Campo
Valores individuales y organizacionales
Distribución de las evaluaciones realizadas sobre: *FUI

Reporte elaborado para: Sample Group 1
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

Pregunta de evaluación: **En general y en el futuro, ¿qué tipo de valores deberían mostrar sus equipos en su interacción para ser más efectivos?**

Reporte elaborado para: Sample Group 1
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

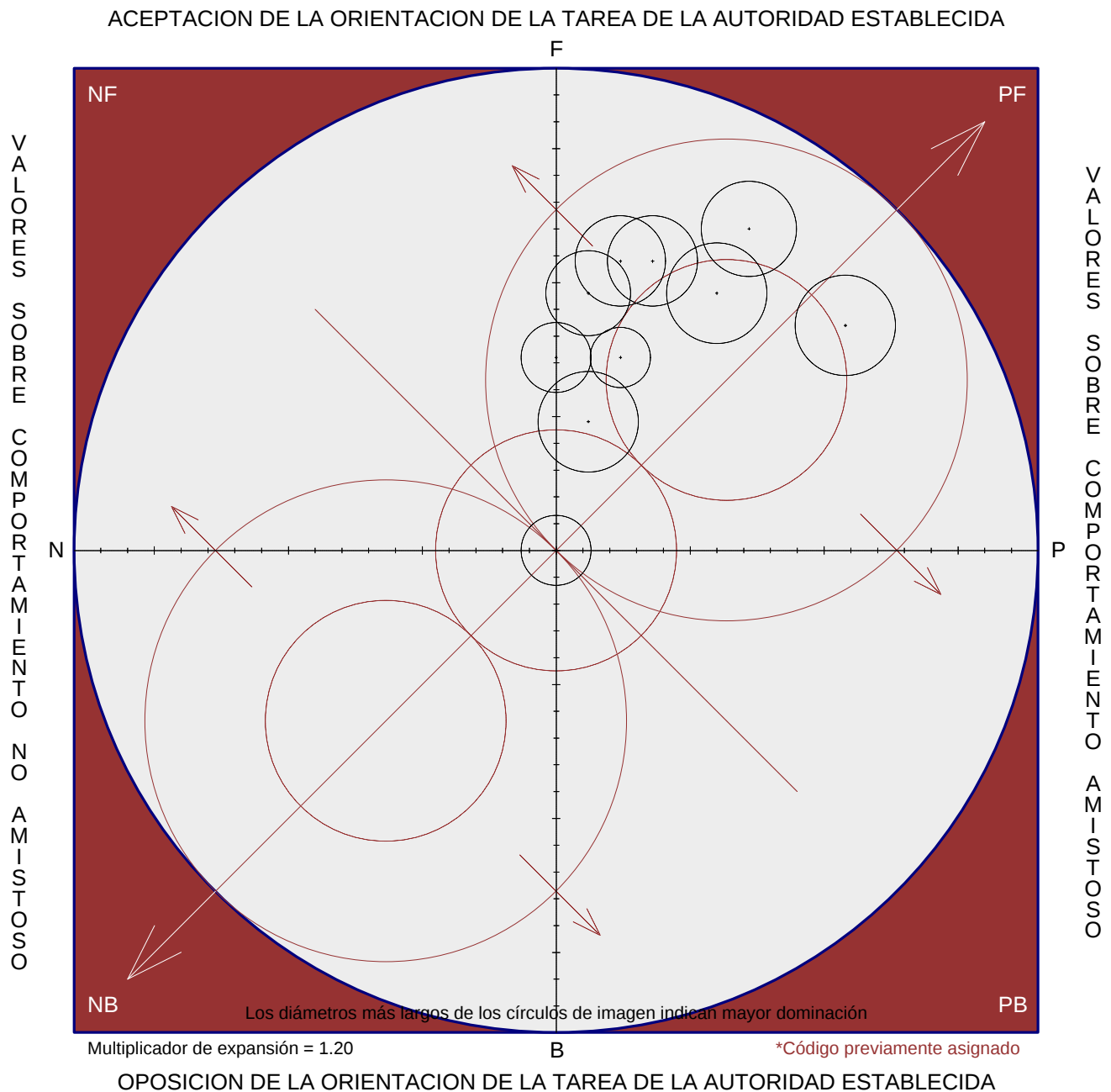


Esparcidor Diagrama de Campo
Valores individuales y organizacionales
Distribución de las evaluaciones realizadas sobre: *CRI

Reporte elaborado para: Sample Group 2
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores se muestran *actualmente* en la interacción de sus equipos?**

Reporte elaborado para: Sample Group 2
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

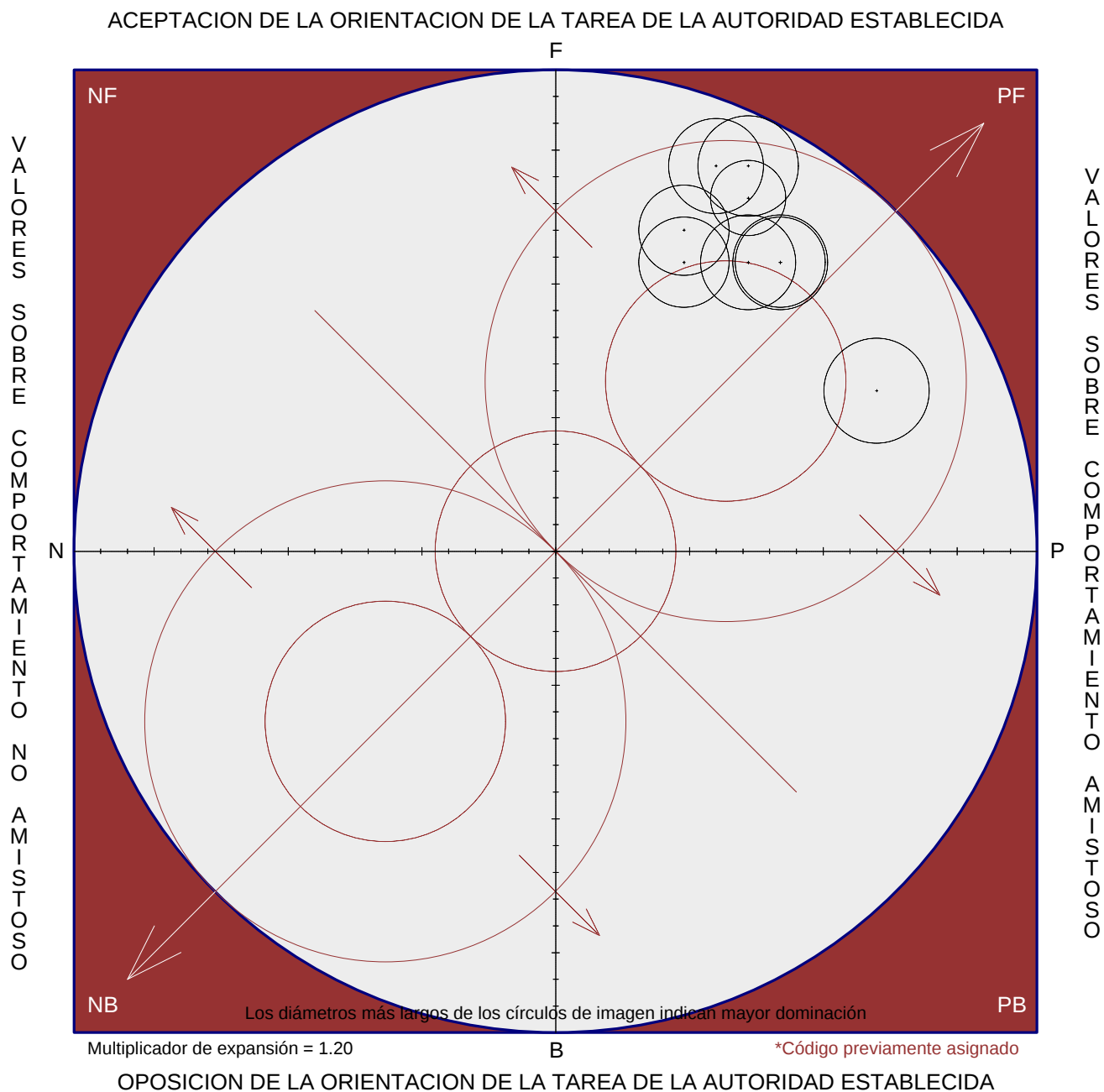


Esparcidor Diagrama de Campo
Valores individuales y organizacionales
Distribución de las evaluaciones realizadas sobre: *FUI

Reporte elaborado para: Sample Group 2
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

Pregunta de evaluación: **En general y en el futuro, ¿qué tipo de valores deberían mostrar sus equipos en su interacción para ser más efectivos?**

Reporte elaborado para: Sample Group 2
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004



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

Reporte basado en todas las evaluaciones combinadas
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
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 basado en todas las evaluaciones combinadas

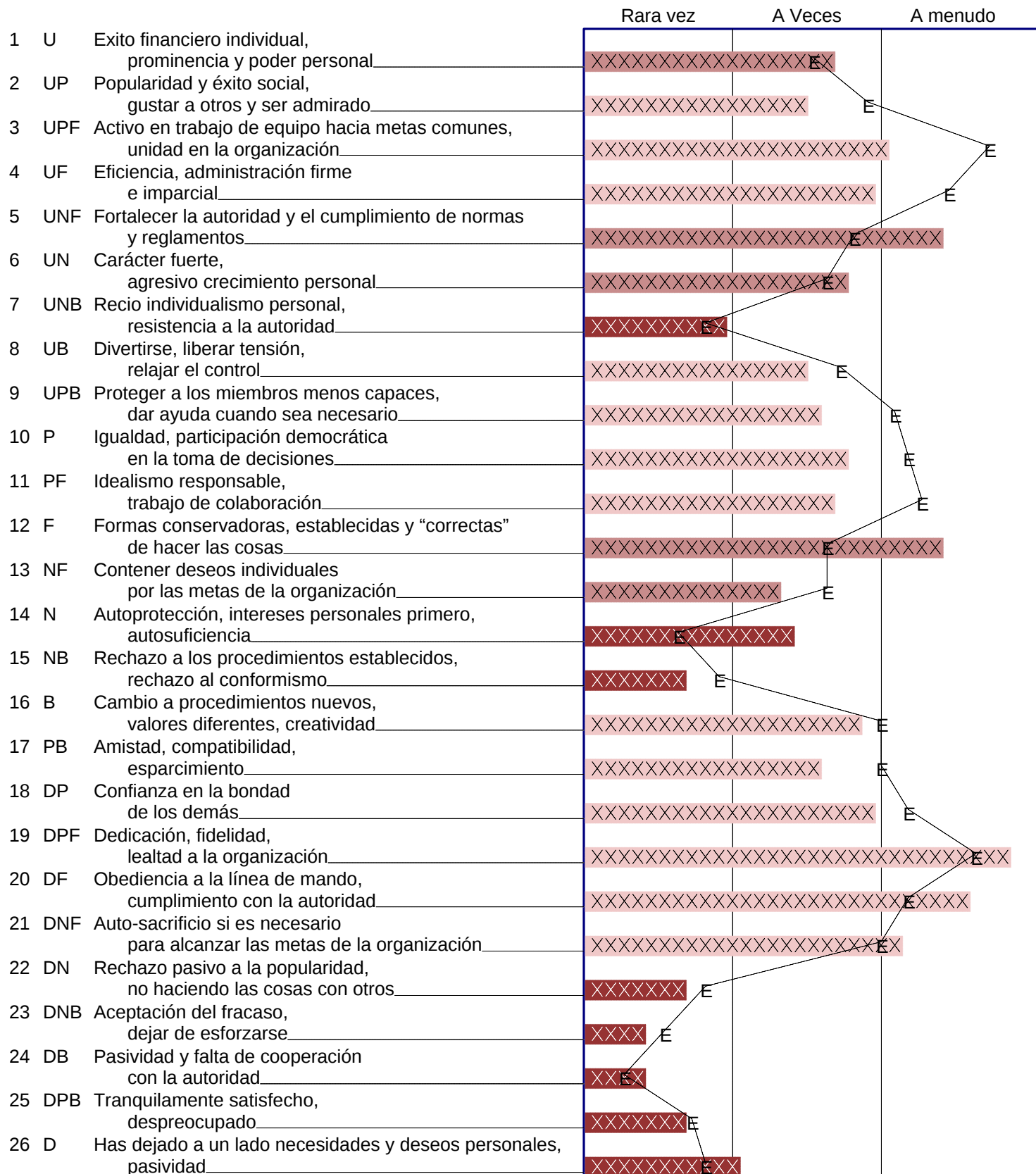
Tipo: F

Ubicación Final: 1.8U 3.2P 7.8F

Evaluaciones: 20

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 se muestran *actualmente* en la interacción de sus equipos?**

Resumen de Gráfica de Barras sobre: *CRI

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 se muestran actualmente en la interacción de sus equipos?**

El Reporte Bales de Gráfica de Barras sobre: *CRI

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:

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

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

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

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

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 se muestran actualmente en la interacción de sus equipos?**

18 DP Confianza en la bondad de los demás (cerca)

No es fácil simplemente "decidir" tener confianza en los demás integrantes de un equipo, grupo, u organización en pleno. Depende de si los otros integrantes han mostrado ser confiables. Su grupo u organización parece tener la confianza como esta piedra angular como cimiento de la solidaridad de equipo. Es posible que los integrantes no hablen mucho de este tema, pero todo indica que está presente y que es valorado como fundamental.

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.

20 DF Obediencia a la línea de mando, cumplimiento con la autoridad (cerca)

Usted se sitúa justo en el sitio correcto en estos valores. No es fácil mantenerse dentro del rango correcto en temas de obediencia. La mayoría de la gente siente que es difícil obedecer y a casi nadie le gusta hacerlo. Muchos sienten que un exceso de obediencia es peligroso y que la obediencia ciega, en particular, es casi inmoral. En su raíz, estas actitudes sobre la obediencia probablemente dependen en gran parte de si uno siente que la autoridad es buena o mala en general.

A pesar de ello, es obvio que gran parte de la coordinación en una organización grande (en la que el consenso y la comunicación están lejos de ser perfectos) depende en gran medida en un grado considerable de obediencia a directivas razonables. Usted parece tener el grado que la mayoría de las personas considera óptimo para el trabajo efectivo en equipo.

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 *enfatisando demasiado*:

ninguno de los puntos.

Su grupo, u organización, no parece enfatizar ninguno de los valores comúnmente asociados con el alto desempeño del trabajo en equipo hasta el punto donde se produce el conflicto. Sin embargo, los promedios no cuentan toda la historia. Uno o varios miembros podrían sentir que presta demasiado énfasis a ciertos valores y que valdría la pena que el grupo explorara esto.

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

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores se muestran actualmente en la interacción de sus equipos?**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores se muestran actualmente en la interacción de sus equipos?**

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

10 P Igualdad, participación democrática en la toma de decisiones (infra-enfatizar)

Hay muchas razones por las que estos valores pueden no estar siendo enfatizados lo suficiente en un grupo u organización. Algunos integrantes con una "mentalidad de supervivencia individual", valores mostrados en el gráfico de barras como, por ejemplo: (1 U), (6 UN), (7 UNB), (14 N), pueden despreciar estos valores por no ser realistas, ser débiles y constituir una amenaza a su libertad individual.

Los integrantes del grupo que se hallan preocupados por amenazas externas al grupo u organización y que ponen énfasis en la necesidad de una autoridad fuerte, valores que se muestran como (5 UNF), (12 F), (13 NF), (21 DNF), por ejemplo, pueden sentir que los demás no se dan cuenta de la naturaleza y seriedad de los problemas que confronta el grupo u organización y creer que los demás no tienen la habilidad o la motivación para resolverlos, o que la participación democrática en la toma de decisiones es muy lenta y que tiene alta probabilidad de generar soluciones erradas.

Las personas que sostienen estos valores opuestos a la igualdad con tanto vigor pueden no reconocer el grado en que esos valores pueden amenazar la integridad del grupo u organización destruyendo el trabajo efectivo en equipo. El énfasis excesivo en valores que se oponen a la igualdad casi de seguro provocará polarizaciones.

La solidaridad e integridad básicas del equipo, grupo u organización son esenciales para el trabajo efectivo a largo plazo. Si la naturaleza de la tarea no permitiera esta solidaridad básica, podría ser más inteligente bajar el nivel de aspiraciones o rediseñar o redefinir la tarea, en lugar de persistir sin la posibilidad de viabilizar el equipo. Si la composición del grupo u organización como un todo, en términos de las personalidades y valores de sus integrantes no permiten la viabilidad del trabajo en equipo, puede ser necesario considerar la recomposición del grupo e, incluso, de toda la organización.

Sin una distribución justa y apropiada de la toma de decisiones entre todos, el grupo u organización será incapaz de desarrollar normas legítimas y aglutinadoras y, sin ellas, el grupo u organización como un todo se fraccionará y el desempeño laboral decaerá.

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

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores se muestran actualmente en la interacción de sus equipos?**

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.

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores se muestran *actualmente* en la interacción de sus equipos?**

Valores que algunas veces son necesarios aunque peligrosos

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

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

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

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

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

Liderazgo amistoso y democrático con suficiente dominio para entender y manejar ambos lados, es a menudo la mejor estrategia para mantener controlada esta polarización. Los valores que se asocian con este tipo de liderazgo mediador son los de Activo en trabajo de equipo hacia metas comunes, unidad en la organización (3 UPF), Idealismo responsable, trabajo de colaboración (11 PF) y Dedicación, fidelidad, lealtad a la organización (19 DPF).

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

Todos los grupos y organizaciones 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 (ver 16 B vs. 12 F). Se debe esperar fluctuar entre estos dos extremos ya que tanto la situación externa como las condiciones internas del grupo u organización son inherentemente inestables. Se tendrán problemas si se pone excesivo énfasis o rigidez en uno de los dos conjuntos de valores.

Una clara indicación de conflicto en el grupo es poner excesivo énfasis en ambos conjunto de valores, o de, por lo menos, una situación de gran preocupación y posible confusión. Si la polarización crece, es posible que se convierta en una confrontación entre “Autoritarios” y “Antiautoritarios”, que puede pasar a ser el centro de otros conflictos dentro del grupo.

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 se muestran *actualmente* en la interacción de sus equipos?**

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 se muestran *actualmente* en la interacción de sus equipos?**

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.

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

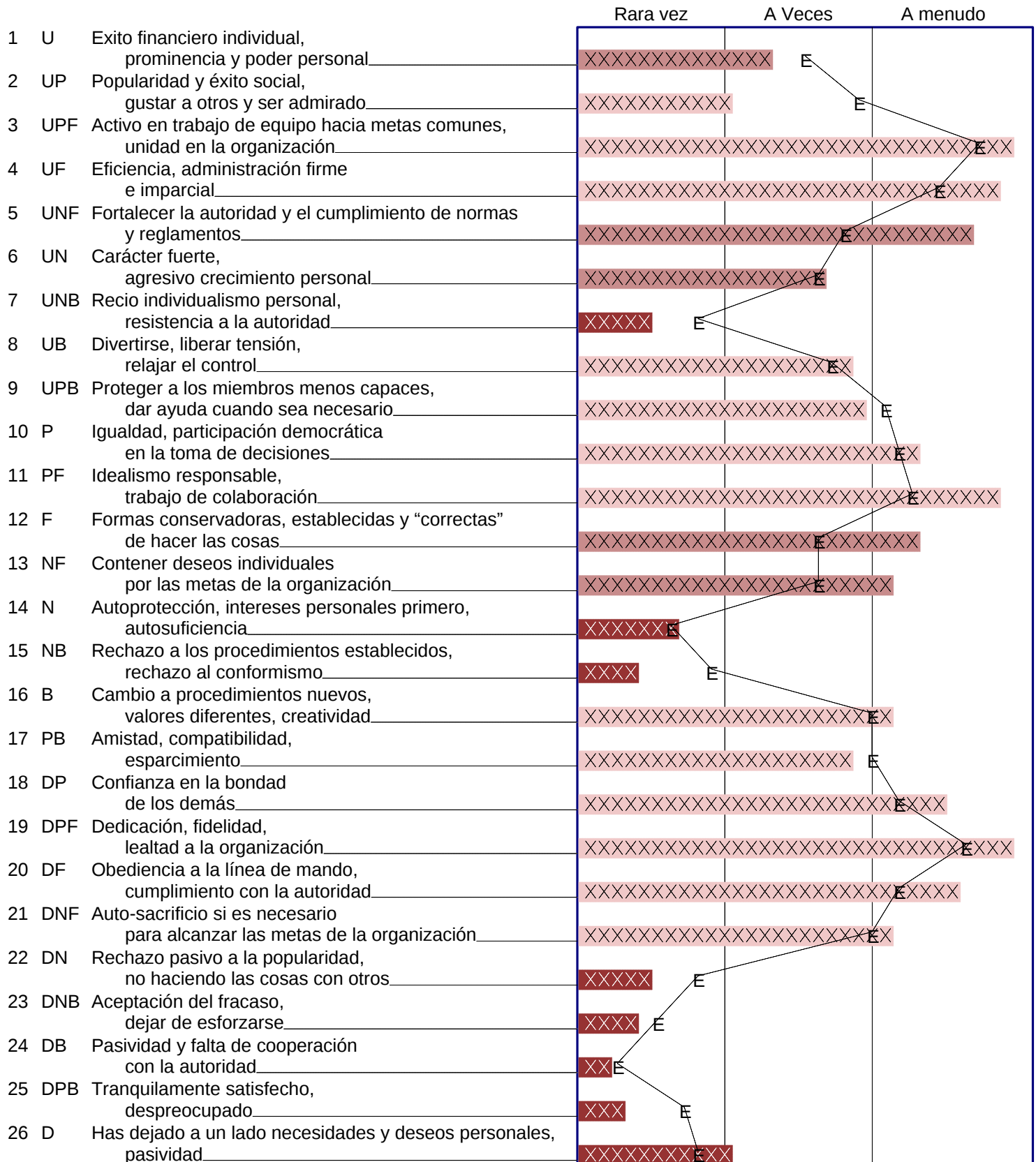
Reporte basado en todas las evaluaciones combinadas
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

Reporte basado en todas las evaluaciones combinadas

Tipo: PF Ubicación Final: 2.8U 6.1P 11.1F
Evaluaciones: 19

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



Pregunta de evaluación: **En general y en el futuro, ¿qué tipo de valores deberían mostrar sus equipos en su interacción para ser más efectivos?**

Resumen de Gráfica de Barras sobre: *FUI

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: *LPI

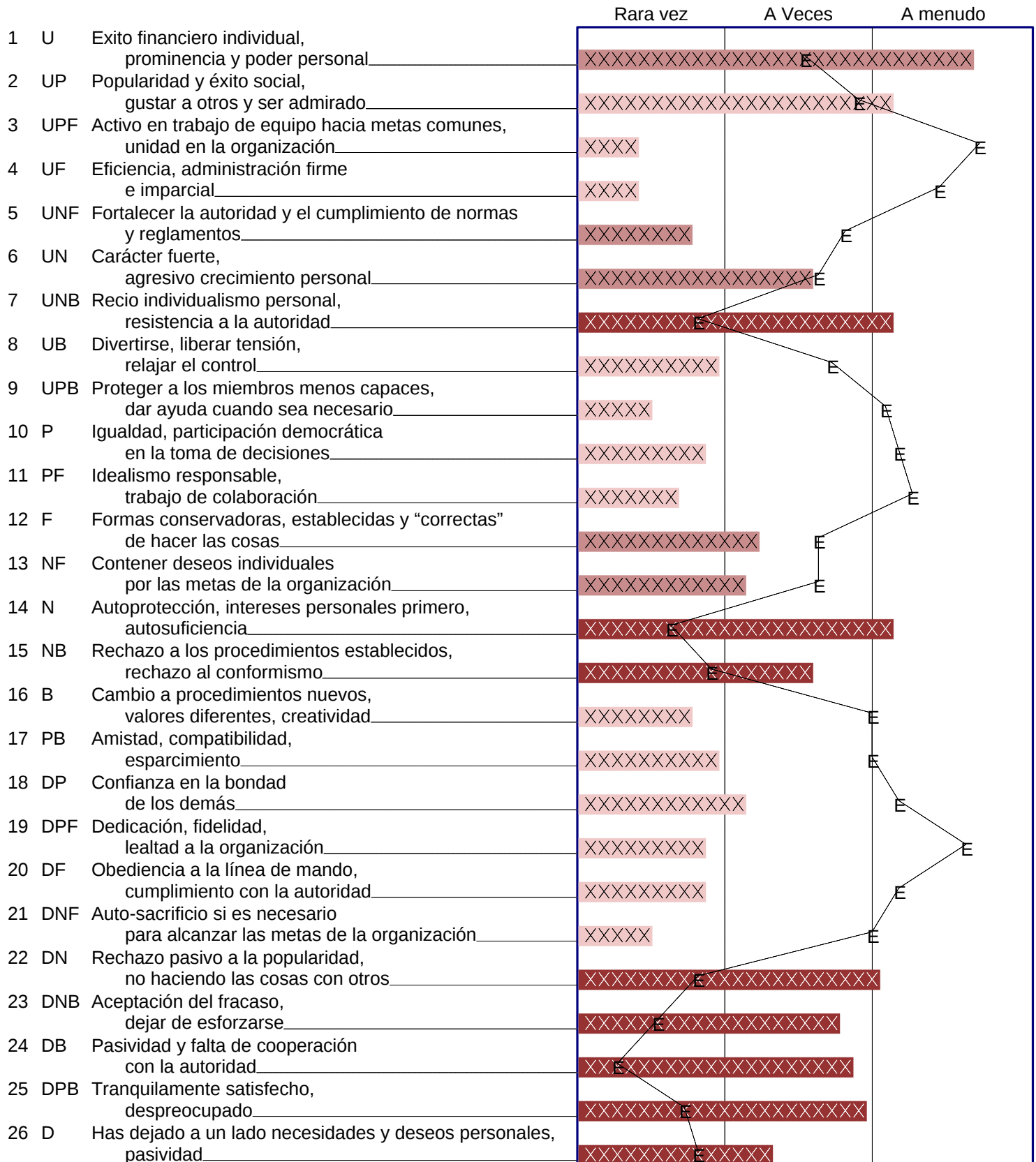
Reporte basado en todas las evaluaciones combinadas
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

Reporte basado en todas las evaluaciones combinadas

Tipo: NB Ubicación Final: 0.5D 3.3N 4.4B
Evaluaciones: 19

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 transmiten los miembros de sus equipos cuando su interacción es *menos productiva*?**

Resumen de Gráfica de Barras sobre: *LPI

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: *EFI

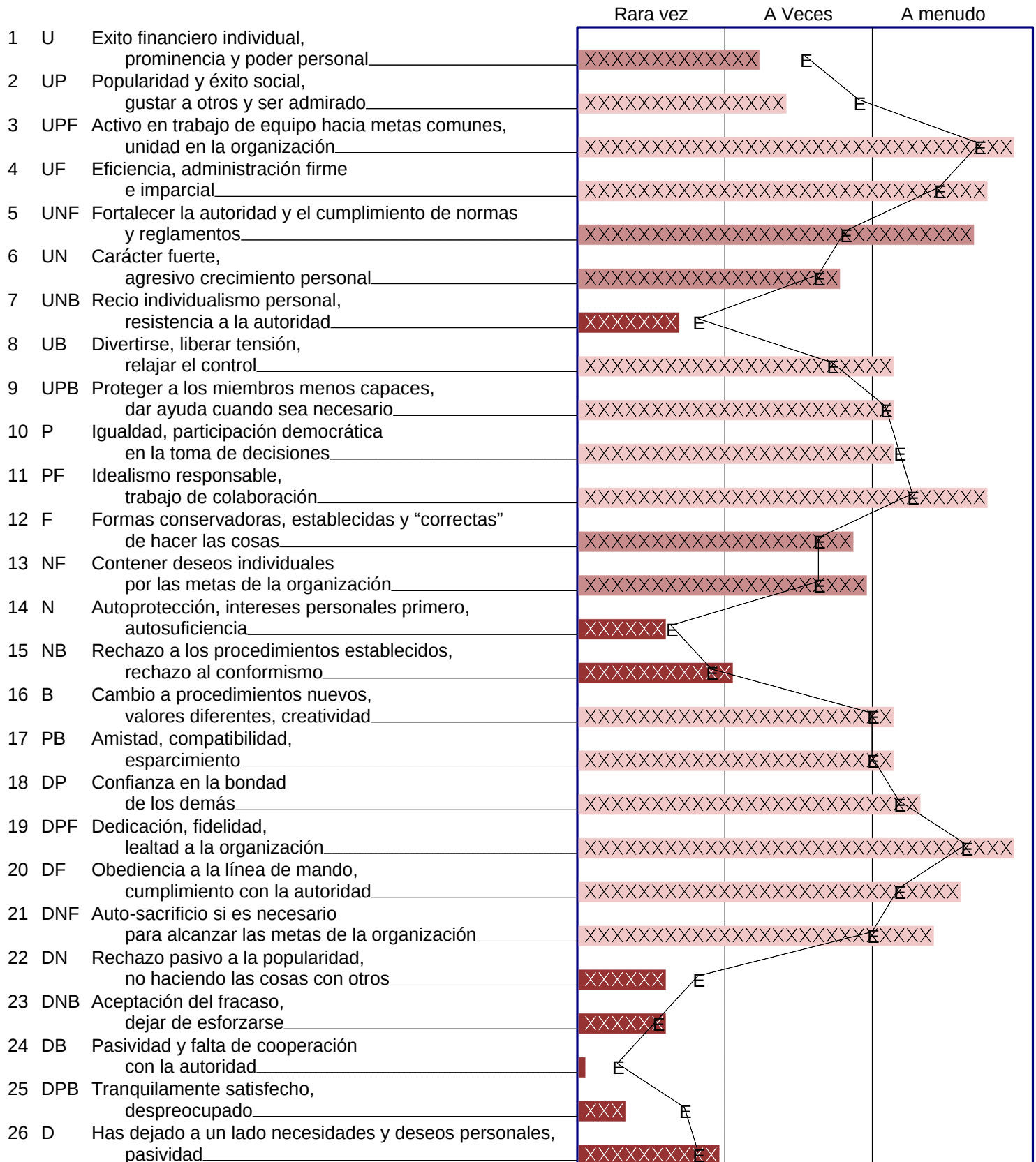
Reporte basado en todas las evaluaciones combinadas
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

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

Reporte basado en todas las evaluaciones combinadas

Tipo: UPF Ubicación Final: 3.2U 5.5P 9.3F
Evaluaciones: 19

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



Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores debería transmitir usted para conseguir que la interacción entre sus equipos sea *más efectiva*?**

Resumen de Gráfica de Barras sobre: *EFI

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 basado en todas las evaluaciones combinadas
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

Reporte basado en todas las evaluaciones combinadas
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

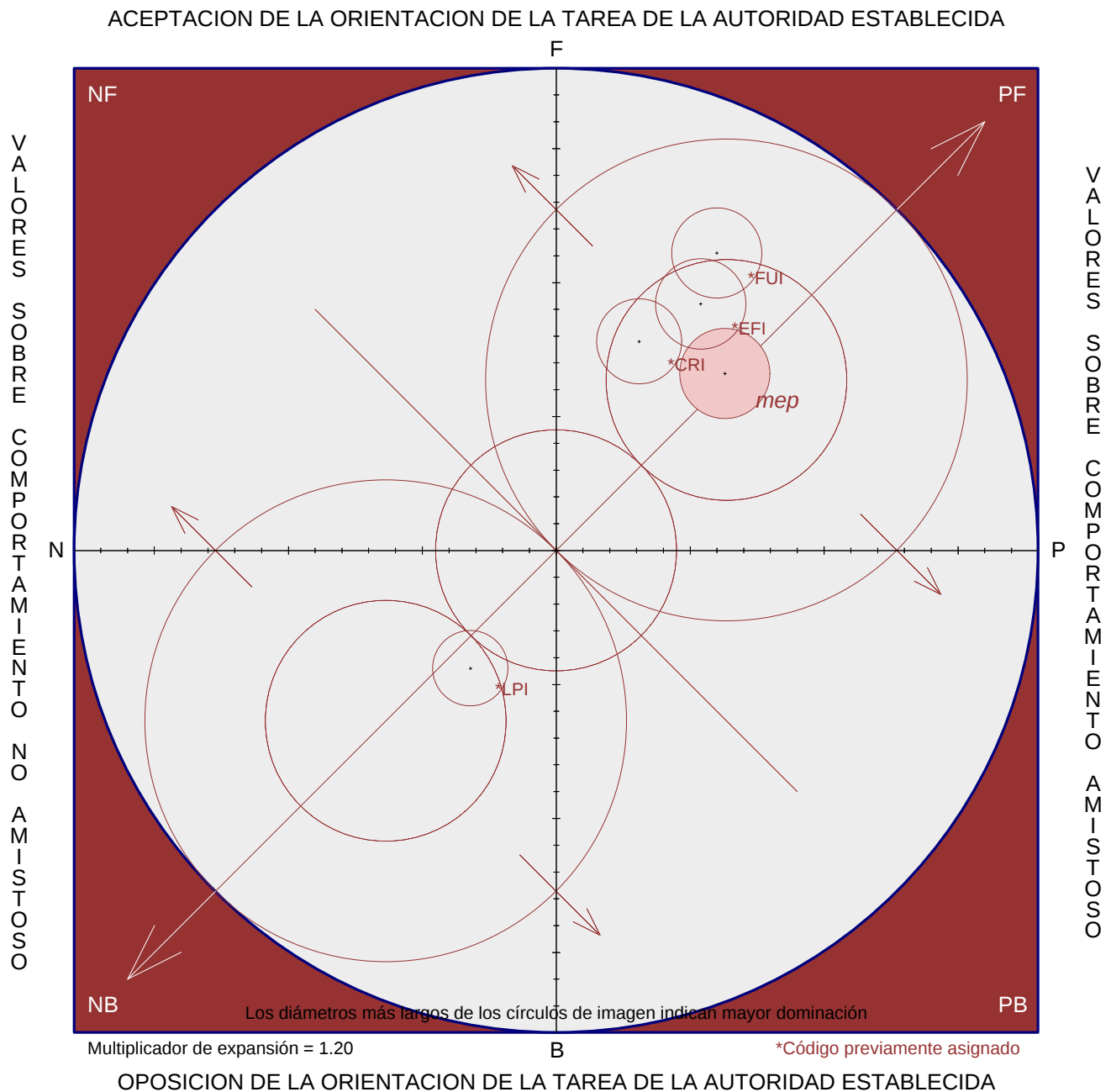
El siguiente diagrama de campo muestra la ubicación del promedio de cada *concepto y/o persona* con base en las evaluaciones recibidas.

	Código	Ubicación Final					
Imágenes de Conceptos	*EFI	3.2	U	5.5	P	9.3	F
	*FUI	2.8	U	6.1	P	11.1	F
	*CRI	1.8	U	3.2	P	7.8	F
	*LPI	0.5	D	3.3	N	4.4	B

Imágenes
de Personas

*Código previamente asignado

Reporte basado en todas las evaluaciones combinadas
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
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: *EFI

Descripción General

De acuerdo al promedio recibido de los evaluadores, 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: *CRI, y *FUI

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: *LPI

Descripción General

De acuerdo al promedio recibido de los evaluadores, los valores más característicos parecen ser: *Rechazo a los procedimientos establecidos, rechazo a la conformidad.*

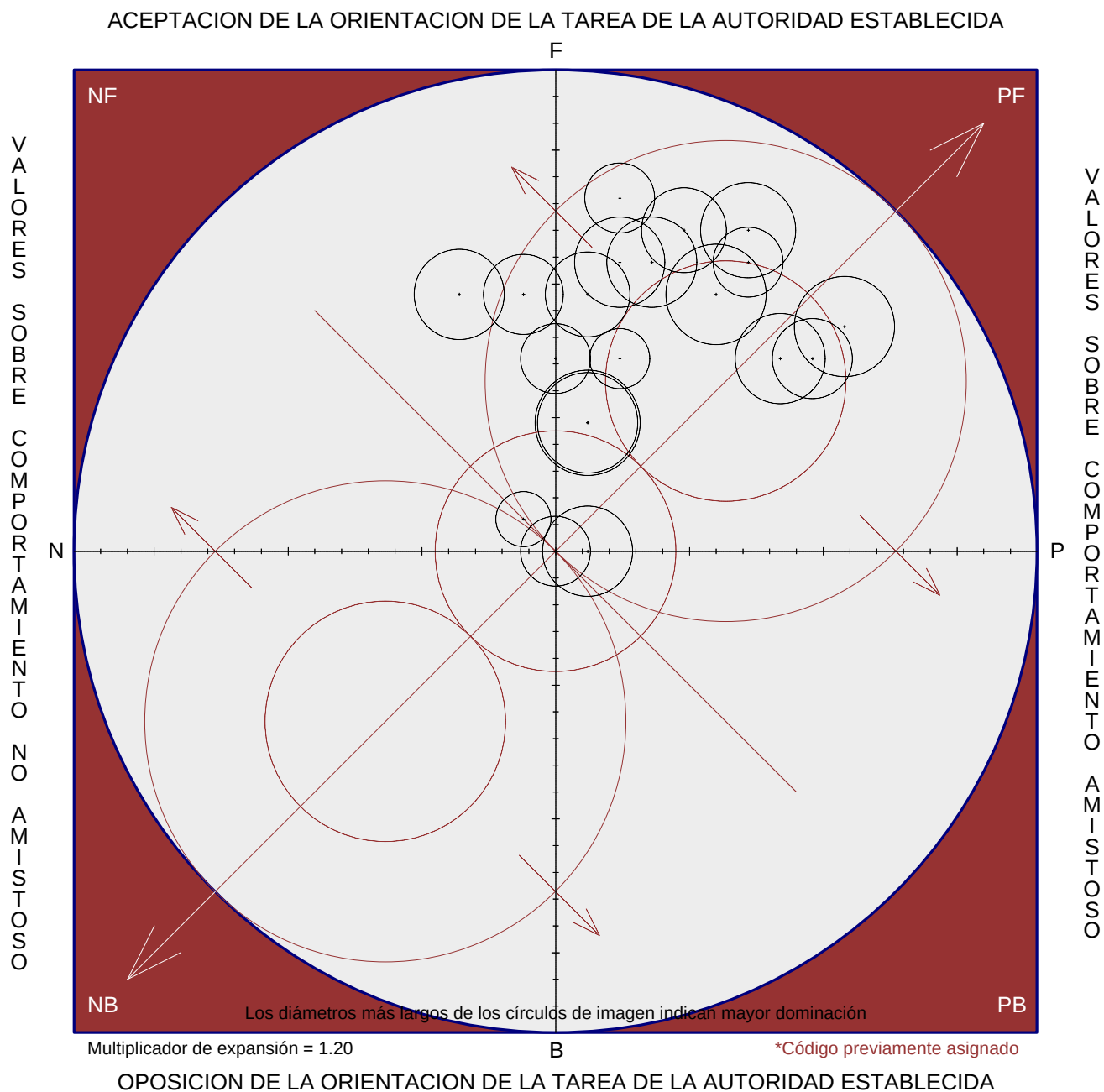
Los miembros de este tipo probablemente parecerán ser irritables, cínicos, evasivos y nada cooperativos. Pueden parecer tener actitudes negativas hacia el grupo, así como también a la tarea, a lo convencional y a la autoridad en general. Aunque tales miembros pueden no decir mucho, no manifiestan ser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

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

Reporte basado en todas las evaluaciones combinadas
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores se muestran *actualmente* en la interacción de sus equipos?**

Reporte basado en todas las evaluaciones combinadas
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

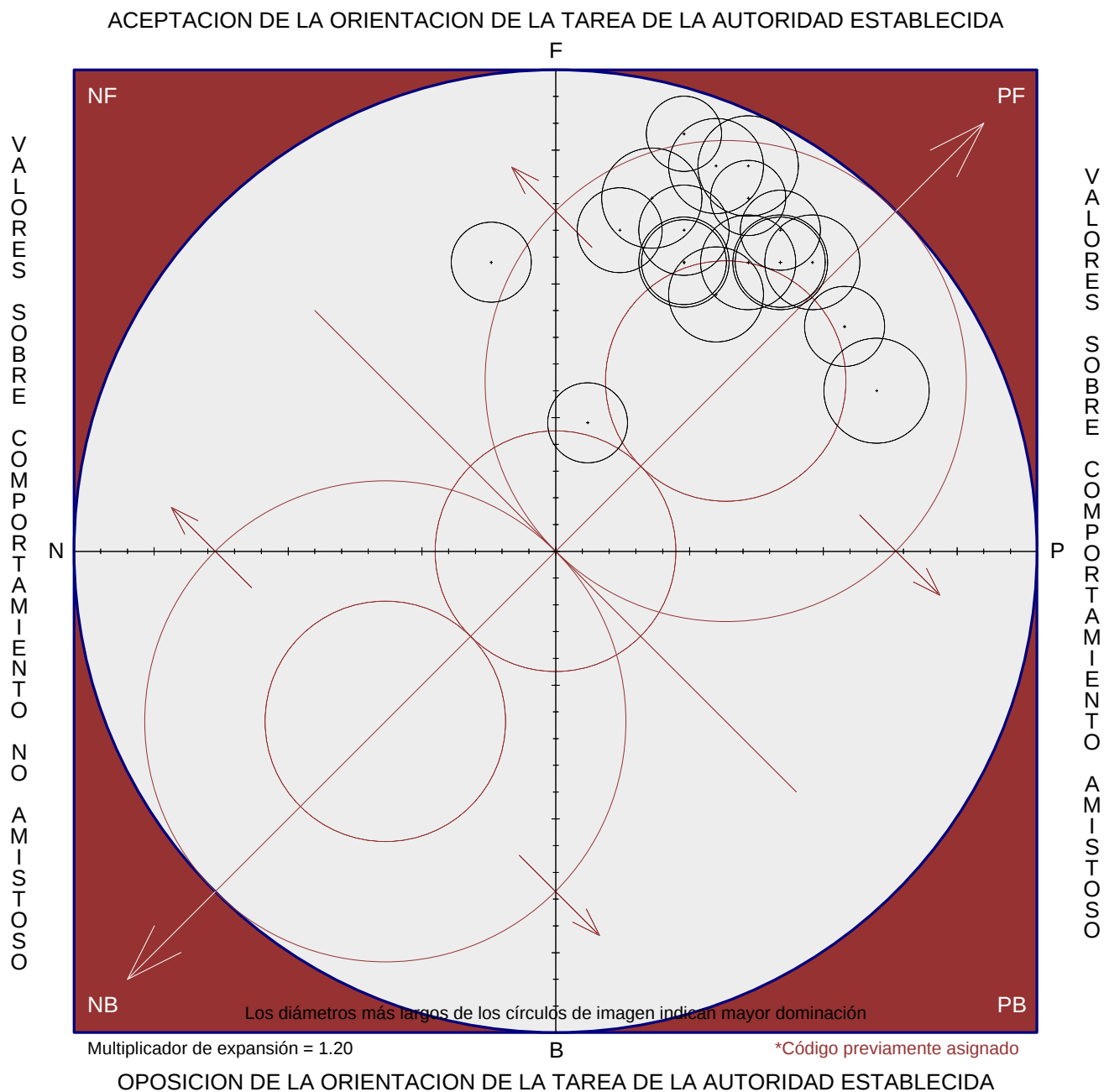


Esparcidor Diagrama de Campo
Valores individuales y organizacionales
Distribución de las evaluaciones realizadas sobre: *FUI

Reporte basado en todas las evaluaciones combinadas
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

Pregunta de evaluación: **En general y en el futuro, ¿qué tipo de valores deberían mostrar sus equipos en su interacción para ser más efectivos?**

Reporte basado en todas las evaluaciones combinadas
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

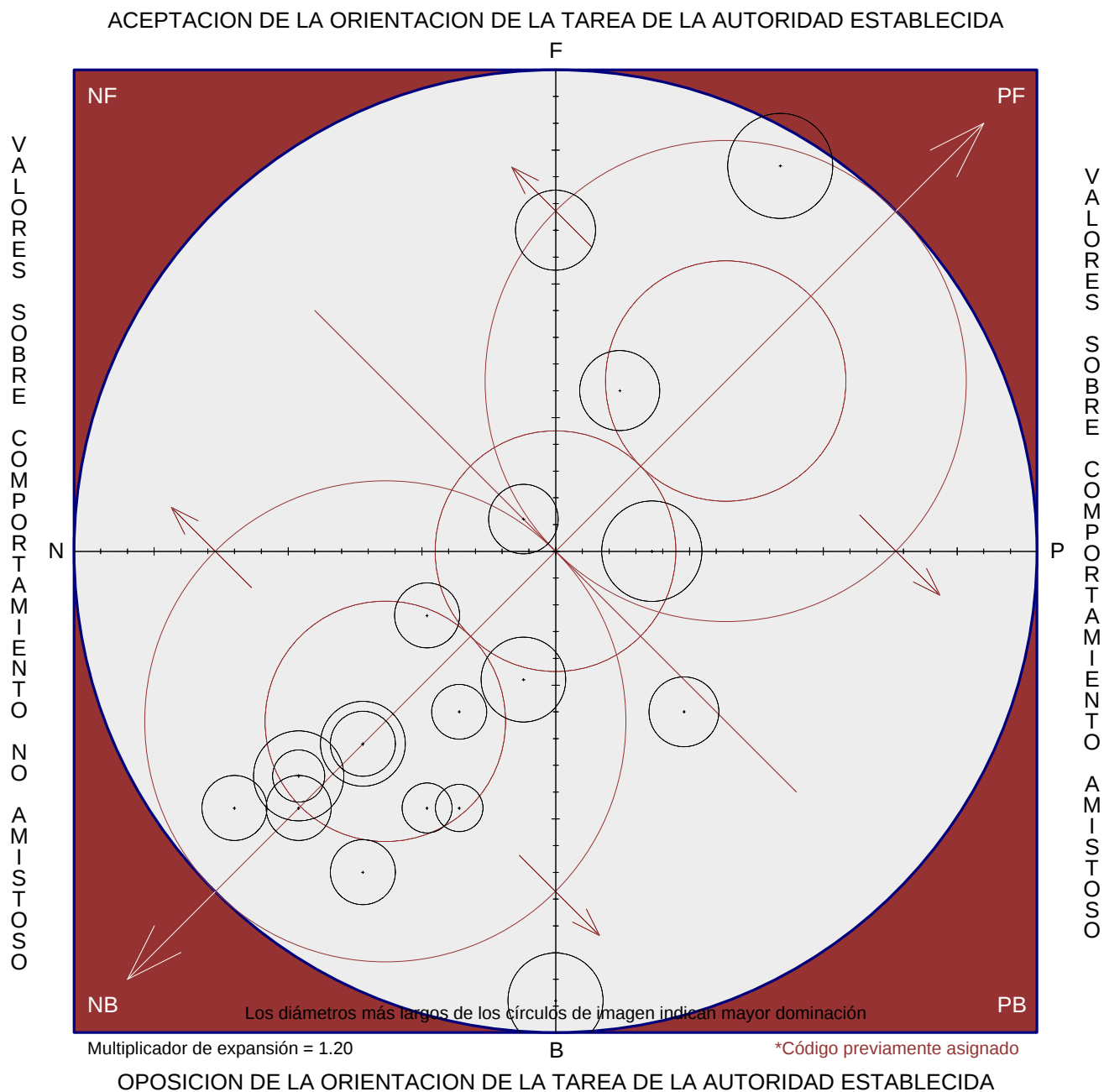


Esparcidor Diagrama de Campo
Valores individuales y organizacionales
Distribución de las evaluaciones realizadas sobre: *LPI

Reporte basado en todas las evaluaciones combinadas
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores transmiten los miembros de sus equipos cuando su interacción es *menos productiva*?**

Reporte basado en todas las evaluaciones combinadas
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004



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

Reporte basado en todas las evaluaciones combinadas
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

Pregunta de evaluación: **En general, ¿qué tipo de valores debería transmitir usted para conseguir que la interacción entre sus equipos sea más efectiva?**

Reporte basado en todas las evaluaciones combinadas
Desarrollo organizacional—Integración de sus equipos
Presentado por: SYMLOG Consulting Group
November 22, 2004

