



# persolog<sup>®</sup>

## Perfil Personal Integral

Base | Liderazgo

Nombre de compañía modelo  
Departamento modelo  
Posición modelo  
work  
María Ejemplo  
13 de febrero de 2019

■■ Your logo could appear here ■■ Your logo  
COU  
You  
ar here. ■■ Your logo

File format: JPEG  
Color model: RGB (not CMYK)  
Orientation: Landscape  
(200 x 130 px)

## Índice general

1	Introducción al Perfil Personal Integral de persolog y gráficos	3
1.1	Comprendiendo la composición del Perfil Personal Integral de persolog	3
1.2	Descripción de los gráficos	4
1.3	Gráficos correspondientes a los resultados del Perfil Personal persolog	5
1.4	Sus resultados: Gráficos de los cuestionarios del Perfil Personal persolog que usted ha completado	6
2	Enfoque de la conducta personal	7
2.1	¿Qué recuerdan más las personas de la conducta de María?	7
2.1.1	Hallar autoafirmación	8
2.1.2	Manejo de errores	8
2.1.3	Persecución de metas	9
3	Tendencias de conducta en posiciones de liderazgo	11
3.1	¿Como se comporta María cuando lidera a otros?	11
3.2	¿Cómo puede María contribuir más efectivamente como líder?	13
3.3	¿Como se comporta María cuando es liderado por otros?	20
4	Información general	23
4.1	Antecedentes de información del Perfil Personal de persolog	23
4.2	Breve descripción	24
4.3	Sobre los autores	25
4.4	Liability	26

sample

# 1 Introducción al Perfil Personal Integral de persolog y gráficos

## 1.1. Comprendiendo la composición del Perfil Personal Integral de persolog

El Perfil Personal de persolog Base | Liderazgo le permite convertirse en “maestro” de sí mismo. Con base en las respuestas que dé en los cuestionarios se describirán modos de conducta y se ofrecerán interpretaciones que deben personalizarse\* para sí mismo. Le guía al hacerlo reflexionar sobre sus relaciones con compañeros de trabajo, clientes y miembros de la familia.

La primera parte es una introducción a la estructura del informe. Aparte se describirán y mostrarán los gráficos correspondientes.

En la segunda parte encontrará interpretaciones sobre su conducta en el entorno (enfoque) seleccionado. Obtendrá información sobre los factores que motivan a las personas con este estilo de conducta. Encontrará información sobre las estrategias que utilizan las personas con un estilo de conducta similar para desempeñar tareas, solucionar problemas y convencer a otros. Además, se harán reflexiones sobre el tema “intenciones”. Se revisará en los temas “cambio, “conducta bajo presión” y “conflictos”. Además descubrirá con quién pueden colaborar las personas con este estilo de conducta de la forma más eficiente y a qué reaccionan de forma positiva.

Si ha solicitado la parte sobre el liderazgo: El liderazgo es una combinación entre liderar y ser liderado. En este capítulo tendrá que reflexionar sobre sus dotes de mando. Además, obtendrá información sobre cómo dejar liderarse a sí mismo.

El Perfil Personal de persolog Base | Liderazgo le ayudará a reflexionar sobre su situación actual. Tendrá ocasión de reflexionar sobre qué aspectos tienen una necesidad de mejora. Favorece el trabajo con otros y consigo mismo. Encontrará descripciones y tareas en las ofertas de interpretación individuales que le ayudarán a reflexionar sobre sí mismo. Trate de verificar y de concretar las descripciones que ofrece el informe con ejemplos propios. El Perfil Personal de persolog debe entenderse como una hoja de trabajo donde es necesario confrontar el texto con su autopercepción para el desarrollo de su personalidad.

¡Tenga en cuenta! ¡El Perfil Personal de persolog que tiene a la vista debe entenderse como un documento de trabajo que requiere verificación!

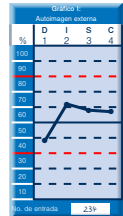
\*La personalización del informe significa que debe marcar las descripciones que vengan al caso, tachar las que no vengan al caso y poner un signo de interrogación en las frases que no tenga muy claras o para las que necesite un feedback. De este modo, el Perfil Personal de persolog Base | Liderazgo se convierte en su informe completamente personal.

## 1.2. Descripción de los gráficos

El informe contiene máximo cuatro gráficos; dependiendo del cuestionario que usted haya llenado. La evaluación está basada en dos cuestionarios del Perfil Personal y en un cuestionario de Percepción del Puesto (este último puede seleccionarse como una opción adicional).

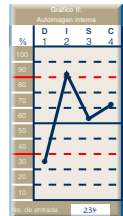
### Gráfico I: Autoimagen externa

Nuestra autoimagen externa es la imagen que nosotros proyectamos hacia otros y es, a la vez, la imagen que otros deberían tener de nosotros. Nuestra autoimagen externa se ha desarrollado en gran medida como una respuesta a las expectativas de otros y continúa evolucionando al adaptarnos constantemente a cambios en nuestro entorno. Es posible que tengamos varias autoimágenes externas, ya que ciertas personas y situaciones requieren de diferente conducta. En resumen, El Gráfico 1 describe lo que yo pienso que los demás y el contexto esperan de mí.



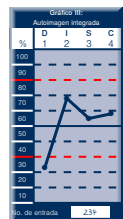
### Gráfico II: Autoimagen interna

Nuestra Autoimagen interna brinda información acerca de nuestras convicciones, valores y actitudes, quiénes somos y lo que esperamos de nosotros mismos. Estas convicciones fueron formadas a temprana edad en nuestro mundo emocional. A pesar de la importancia de esos años formativos, continuamos revisando nuestras convicciones, afirmando algunas y también cambiando o rechazando otras. Aplicamos los patrones de conducta que se encuentran arraigados en lo profundo de nuestro carácter, especialmente cuando nos encontramos bajo presión. En resumen, El Gráfico 2 describe lo que espero de mí mismo en un contexto específico.

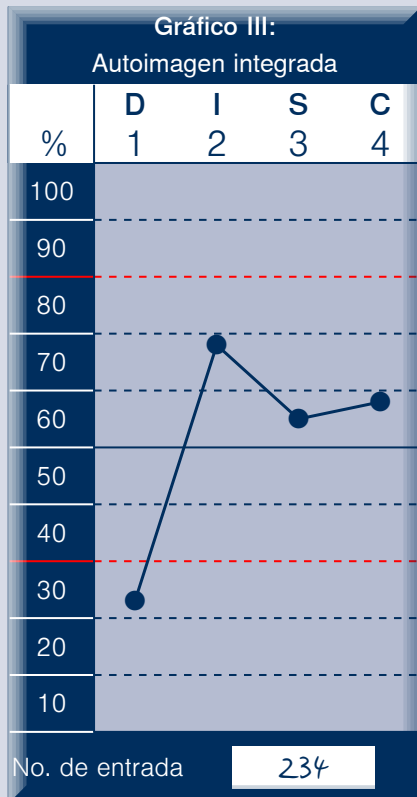
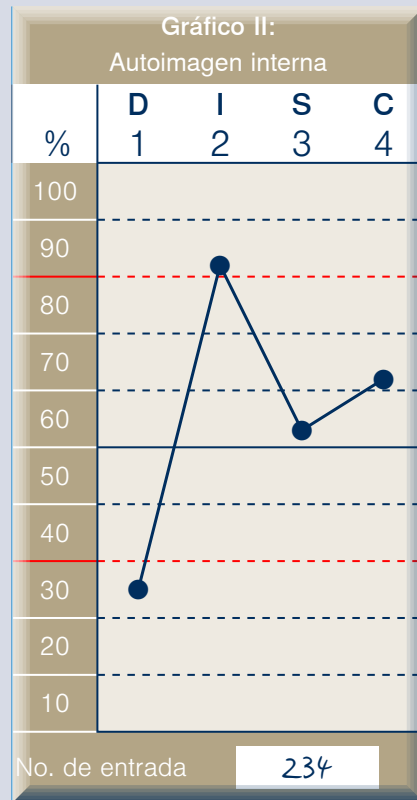
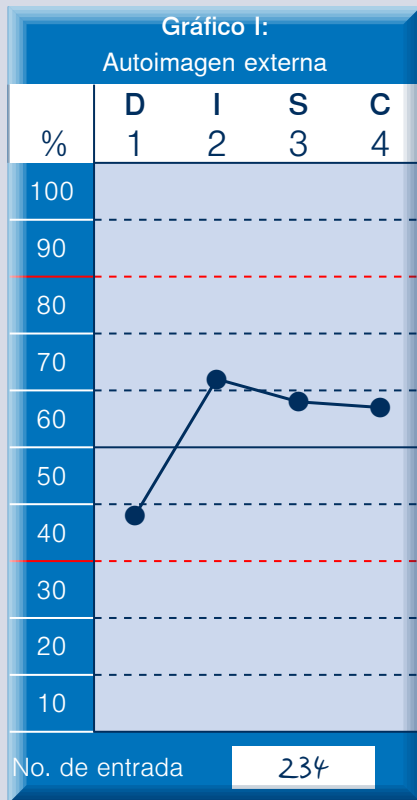


### Gráfico III: Autoimagen integrada

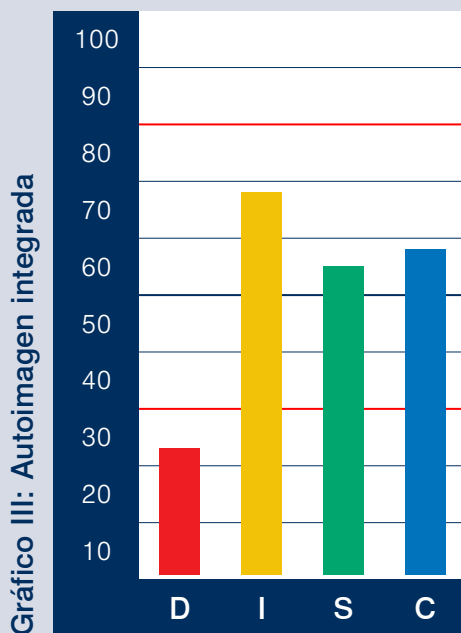
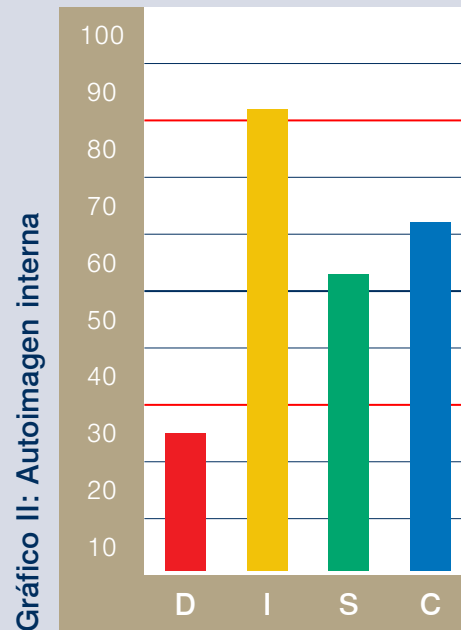
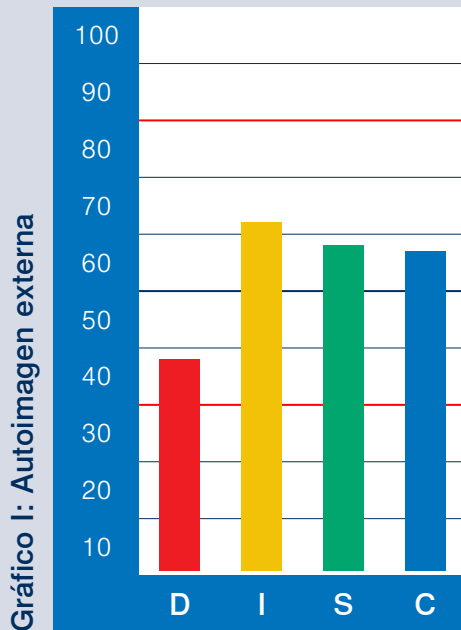
El Gráfico 3, su autoimagen integrada, muestra cómo se ve a usted mismo en el entorno elegido. Es un gráfico compuesto, porque incluye dos diferentes perspectivas de un mismo ego. A pesar de esto, es una imagen general de nuestra conducta. Algunas personas prefieren describirse a sí mismas tomando como base "Lo que más me describe", en vez de "Lo que menos me describe". Otros tienen la sensación de que son mejor representados a través de la selección de "Lo que menos me describe". La combinación de respuestas de ambas opciones brinda una imagen comprensible de cómo se ve a usted mismo.



1.3. Gráficos correspondientes a los resultados del Perfil Personal persolog



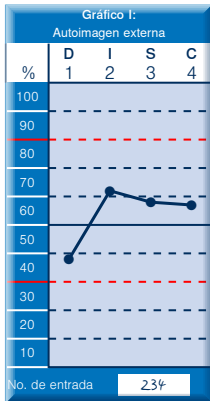
1.4. Sus resultados: Gráficos de los cuestionarios del Perfil Personal persolog que usted ha completado



## 2 Enfoque de la conducta personal

### 2.1. ¿Qué recuerdan más las personas de la conducta de María?

Esta introducción contiene interpretaciones en relación a los tres diagramas y ofrece un resumen sobre la conducta de María.



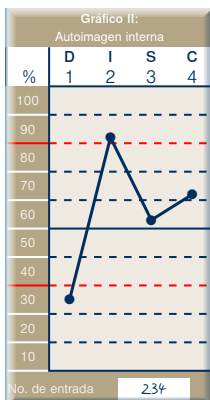
Con base en las expectativas de filtro de María acerca de su posición (auto público) el siguiente comportamiento se puede describir. Esta interpretación se basa en el Gráfico I - yo público:

María sobresale en sortear buenas ideas de las malas en gestiones cooperativas. Muchos recuerdan su forma única de hacerles sentirse apreciados; trata los esfuerzos de los demás con respeto, otorgando un valor adicional al dominio de individuos en áreas especializadas. Sus decisiones se toman sobre la base de la experiencia y la investigación de los hechos, con la gente como parte central de la ecuación. Algunas de sus mejores ideas surgen mientras habla con otros, explorando sus opiniones y sondeando para averiguar datos adicionales que le ayuden a sortear lo útil de lo inútil. Siendo accesible y con ganas de agradar, espera que los demás también lo sean; los rechazos ocasionales le dejan un poco @cohibido e inquieta.

María desea alcanzar el éxito ejecutando, no contemplando. Su modo de operar, la manera como hace las cosas, se caracteriza por su consideración y adaptabilidad. Muestra su apoyo brindando orientación y espera resultados tangibles a cambio. Se adapta ajustando sus recursos personales a una variedad de tareas. Su esfera de intereses es más amplia que sus asignaciones; siempre está buscando ideas que tengan una aplicación práctica.

### Puntos potenciales de tensión en la colaboración con María

Para fomentar la colaboración se pueden describir puntos de tensión que deciden el modo en que se logra la colaboración. Las personas determinan los puntos centrales de la colaboración con base en los tres puntos de tensión "individualista vs. orientado al grupo", "evaluador vs. considerado" y "competitivo vs. cooperativo".

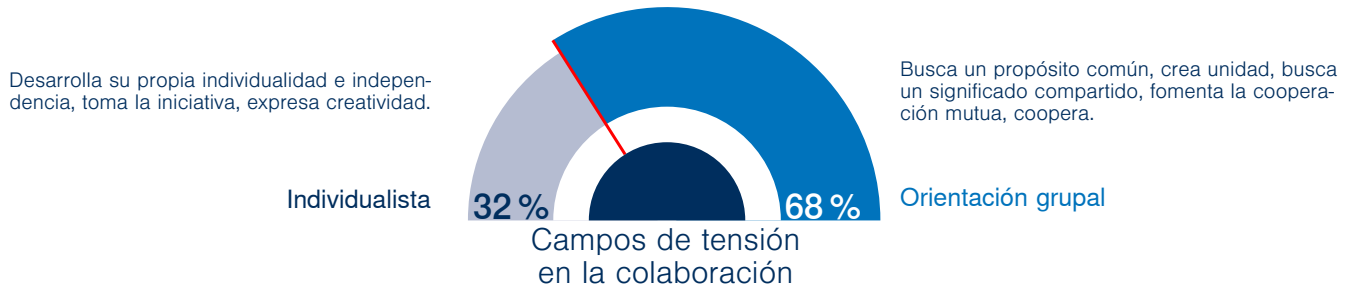


Dependiendo del modo en que usted se vea a sí mismo en la situación, empleará su energía en mayor medida para una cosa o para otra creando tensiones. La aplicación unilateral de puntos centrales de conducta en la colaboración crea un desequilibrio. Por tanto se trata de establecer un equilibrio entre los puntos de tensión y de corresponder de forma flexible a los requisitos de la colaboración. Con base en lo expuesto a continuación podrá averiguar cómo aplicar los puntos de tensión "individualístico vs. orientado al grupo" para conseguir una colaboración. Además verá cómo aplicar "evaluador vs. considerado" para manejar los errores y cómo aplicar "competitivo vs. cooperativo" para perseguir sus fines. Esta interpretación se basa en el gráfico II.

### 2.1.1. Hallar autoafirmación

En la búsqueda de autoestima, María prefiere trabajar en grupo que sola.

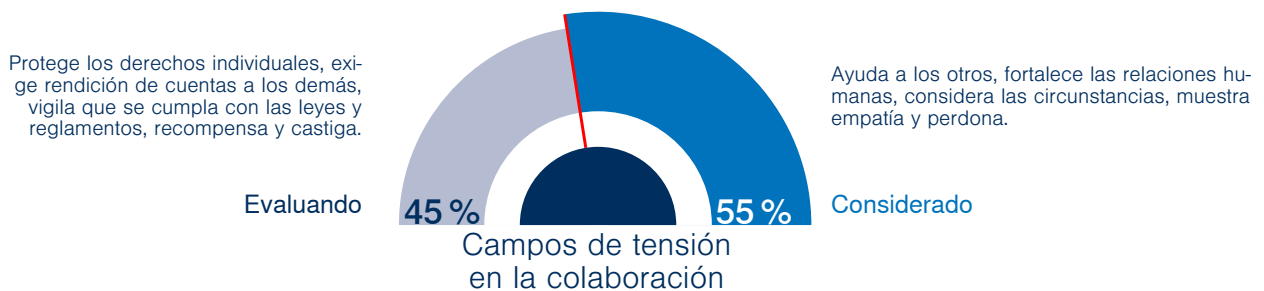
La autoestima de María está influenciada en gran medida por la opinión y los comentarios de los demás sobre ella. Por instinto, se inclina más hacia el trabajo en grupo que sola. Las expectativas de los demás -para las cuales utiliza una gran parte de su energía- le son más importantes que las propias. Trata de ganar su confianza con paciencia y siendo consecuente. Mide su propio valor de acuerdo con la cantidad y destrezas de aquellas personas que confían en él.



### 2.1.2. Manejo de errores

Al manejar lo correcto o lo incorrecto, María se preocupa más por los demás en vez de juzgarlos.

María cree que una estructura formal de reglas y reglamentos proporciona un marco esencial aunque insuficiente para regular la intensa competencia en el trabajo. Busca ayuda instintivamente en la red informal de las relaciones humanas para descifrar qué es lo correcto y qué no lo es. La urbanidad, la cortesía, el honor y el juego limpio le son indispensables. María trata de tener criterio y a la vez preocuparse por las personas, juzgando a la gente según las reglas y, a la vez, comprendiendo sus errores. Desea ser firme y comprensiva, justa y compasiva.

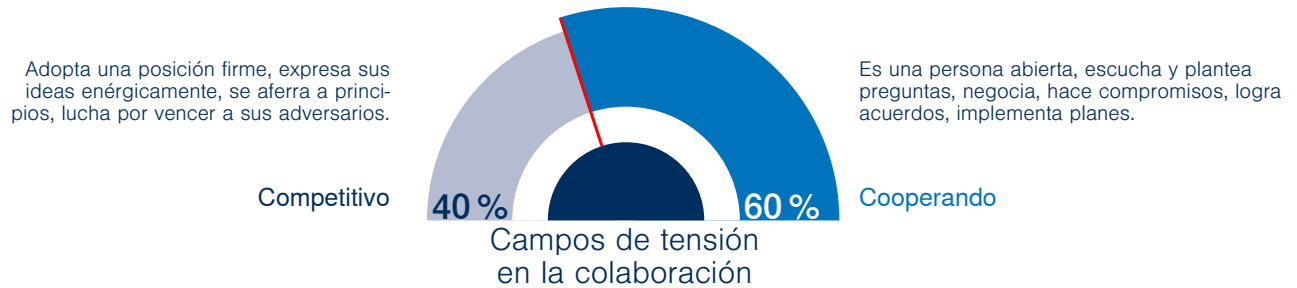




### 2.1.3. Persecución de metas

En la búsqueda de un plan de acción, María tiene mucha más energía para ser cooperativa que competitiva.

María siente que el asumir responsabilidad por desarrollar, presentar y defender un punto de vista informado es preliminar a su verdadero trabajo. En su mente, se debe efectuar un esfuerzo importante para llegar a un acuerdo entre una multitud de opiniones individuales. María escucha, cuestiona, negocia, y busca acuerdos que beneficien a la mayoría. Las personas se animan con su sinceridad y admiran sus esfuerzos por lograr un consenso.

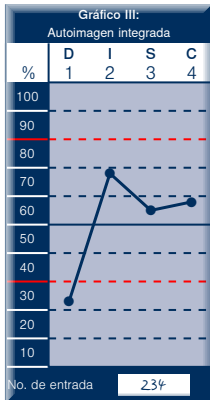


sample



### 3 Tendencias de conducta en posiciones de liderazgo

#### 3.1. ¿Como se comporta María cuando lidera a otros?



El liderazgo es una combinación entre liderar y seguir. Sin embargo, la mayoría de las personas que asumen responsabilidad de liderazgo también son lideradas. Por esta razón también hemos incluido algunas observaciones sobre ser liderado. La conducta actual mostrada en el Gráfico III tiene influencia en el modo de liderar a otros y en el éxito de la colaboración. A continuación se describen capacidades de liderazgo que pueden asignarse a su estilo de conducta.

- Emerger como una líder laboriosa que es un ejemplo para el equipo con respecto a la calidad y al enfoque en el objetivo.
- Desarrollar un conocimiento técnico en un campo que resulta necesario para el funcionamiento del equipo.
- Acompañar el proyecto desde su concepción hasta su término.
- No permitir que la involucren en rivalidades entre competidores. Preferir hacer un comentario positivo sobre ellos.
- Exteriorizar sus temores con precisión. Concentrarse en la solución del problema.
- Desarrollar rituales que fortalecen el objetivo común del equipo y que transmiten un sentimiento de solidaridad.
- Proceder metódicamente y con tranquilidad, y dejar claro que solamente se pueden encontrar soluciones si existe un respeto mutuo.

#### Instrucciones para María:

Escoja una situación determinada en la cual se requiere de su liderazgo. En el espacio anterior a cada habilidad, escriba:

- "F" Para una destreza que usted utiliza frecuentemente
- "V" Para una destreza valorada por otros

Explique por qué marcó una destreza con una "F" o una "V". Utilice para ello un ejemplo concreto sacado de su experiencia. Ponga una marca especial cuando alguna destreza reciba las dos letras. Medite sobre cómo puede obtener retroalimentación por parte de sus colegas con respecto a estas destrezas. La retroalimentación de los demás es una valiosa ayuda para obtener una mejor idea sobre su propia conducta de liderazgo.

## Evaluación del liderazgo:

En la siguiente tabla se expone la tendencia de María de mostrar determinados modos de conducta en el liderazgo. Un estudio aplicado a 1200 personas demostró que la preparación para liderar está presente en al menos un 65% de los seres humanos, sea cual sea su tendencia de conducta, en otras palabras, todas las personas poseen tendencias de conducta de liderazgo. La siguiente tabla contiene una lista de fortalezas en esta área. En la columna de aplicación, usted verá un número asignado a cada una de esas conductas. Estos números representan el grado en que María tiende a exhibir sus conductas de liderazgo, con base en los rasgos evidenciados en el Gráfico III. Siga las instrucciones que se encuentran debajo de la tabla para aplicar conductas de liderazgo por sí mismo.

Conducta	Uso	Autoevaluación
Fomenta desacuerdos	3	
Da razones para las acciones y metas	3	
Pide el consejo de todas las personas involucradas	4	
Convierte los problemas en retos	3	
Apoya los esfuerzos individuales	3	
Maneja los conflictos	3	
Evita culpar a los demás; busca soluciones	3	
Utiliza los valores como base para la adopción de medidas necesarias	4	
Evalúa las ideas	3	
Influye a los demás con respecto a la visión/propósito	3	
Comparte el liderazgo con otros	4	

1 = Muy raras veces a raras veces    2 = Raras veces o a veces    3 = De vez en cuando o a menudo    4 = A menudo o muy a menudo

## Instrucciones para María:

- Evalúe su liderazgo periódicamente.
- Valore el rango de dos números que reflejen que tan frecuentemente usa una conducta determinada.
- En conclusión, discuta con un guía o colega acerca de si debería emplear estas conductas más o menos frecuentemente, para liderar de forma más efectiva.
- Finalmente, discuta propuestas de cambio, si es necesario.
- Escriba un plan de acción.

### 3.2. ¿Cómo puede María contribuir más efectivamente como líder?

Para mejorar sus destrezas de liderazgo, María necesita:

- Lidar directamente con rendimientos mediocres, no asumir la culpa por los demás.
- Considerar sus propios intereses y los del equipo, ser realista: a veces es necesario rechazar peticiones urgentes, disculparse solamente si viene al caso.
- Evitar encontrarse entre dos bandos enemigos para impedir una lucha de competencia, reconocer que no puede tomar parte de los dos.
- Transmitir decisiones con más firmeza, no depender tanto de otros para anunciar situaciones que afecten a los miembros del equipo.
- No esperar el consenso de todos, mantenerse firme cuando es necesario mostrar una actitud fuerte, ser convincente al determinar un rumbo.
- Ser espontáneo, tomar riesgos de vez en cuando al no atenerse estrictamente a las reglas, tener más confianza en sí misma y sus destrezas.

Instrucciones para María:

- Ordene las propuestas según su grado de importancia. Asigne los números del 1 “muy importante” al 7 “nada importante” a las capacidades de liderazgo.
- Escoja una propuesta para explorar, que, en su opinión, tenga el mayor potencial de mejora.
- Hable con un amigo, compañeros de trabajo o un instructor sobre su implementación.
- Haga un breve resumen por escrito de los puntos más importantes del enfoque.
- Anote cuándo y dónde desea probar la nueva conducta.

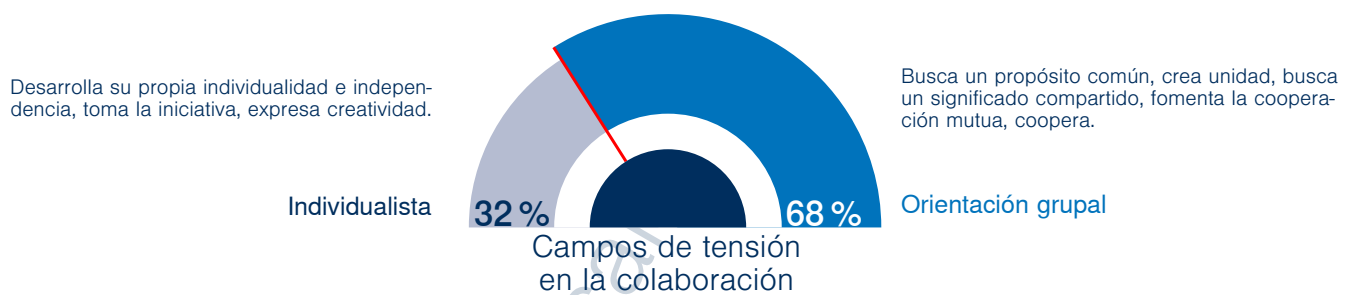
 Ejercicio:	
--	--

## Puntos de tensión del liderazgo

Promover la colaboración es la tarea genuina del trabajo de liderazgo. Promover la colaboración requiere centrar el enfoque en el modo en que se da forma a la colaboración. Si se enfatiza alguno de los puntos centrales abajo indicados de forma excesiva, pueden producirse tensiones entre personas con responsabilidades de liderazgo y personas que son lideradas. Por este motivo se volverán a enfocar los puntos potenciales de tensión desprendidos del resumen que figura en la página 9 para determinar qué puede hacer una persona que lidera para equilibrar estos puntos de tensión.

## Hallar autoafirmación en el liderazgo

El trabajo de liderazgo supone un desafío para las personas de cuidar de los demás. Asimismo, a veces están obligadas a tomar parte en decisiones que no habrían tomado de este modo por sí mismas. Por esta razón resulta importante reflexionar sobre la fuente de la propia autoafirmación. Adquirir autoafirmación a través del enfoque "individualístico" brinda la oportunidad de aumentar la expresividad y de acumular nuevas experiencias personales. El potencial de liderazgo se manifiesta a través de la independencia y la innovación. Si por el contrario se consigue autoafirmación a través del "grupo", ofrecerá la posibilidad de instrucción, evaluación y validación. El potencial de liderazgo radica en la importancia de las relaciones personales entre sí.



Si se enfatiza un campo de tensión de forma excesiva, la relación quedará sometida a un enfoque unilateral y debería equilibrarse.

Si el enfoque se centra excesivamente en "individualista", existe el peligro de que...

- el directivo proceda con demasiada rapidez.
- el directivo actúe de forma extremadamente competitiva y cree un entorno fuertemente competitivo.
- el directivo se conceda privilegios a sí mismo y los reclame.
- el directivo se imponga excesivamente.
- el compromiso de los empleados quede limitado.
- otros queden sometidos a un control excesivo.

Si el enfoque se centra excesivamente en "orientado al grupo", existe el peligro de que...

- el directivo se comporte ciegamente leal frente al grupo.
- no se cuestionen debidamente los resultados del grupo.
- se rechacen los cambios debido a que no todos los integrantes del grupo están de acuerdo.
- se manejen los errores con timidez (o que no se traten en absoluto) para no ofender a nadie.
- el directivo se haga dependiente de la opinión de los demás hasta que tome la decisión.
- se repriman las necesidades personales.

Vuelva a reflexionar sobre los resultados que ha obtenido en la Parte 2.1.: Individualista versus Orientación grupal. Sométalos a discusión teniendo en cuenta el enfoque. ¿Dónde existe un peligro de aplicar un enfoque de forma exagerada? ¿Puede deducir alguna necesidad de cambio al respecto?

En la búsqueda de autoestima, María prefiere trabajar en grupo que sola.

La autoestima de María está influenciada en gran medida por la opinión y los comentarios de los demás sobre ella. Por instinto, se inclina más hacia el trabajo en grupo que sola. Las expectativas de los demás -para las cuales utiliza una gran parte de su energía- le son más importantes que las propias. Trata de ganar su confianza con paciencia y siendo consecuente. Mide su propio valor de acuerdo con la cantidad y destrezas de aquellas personas que confían en él.

El objetivo es mostrar la siguiente conducta:

Fortalecer una conducta "individualista" en personas que estén demasiado enfocadas al campo de tensión "orientada al grupo" ...

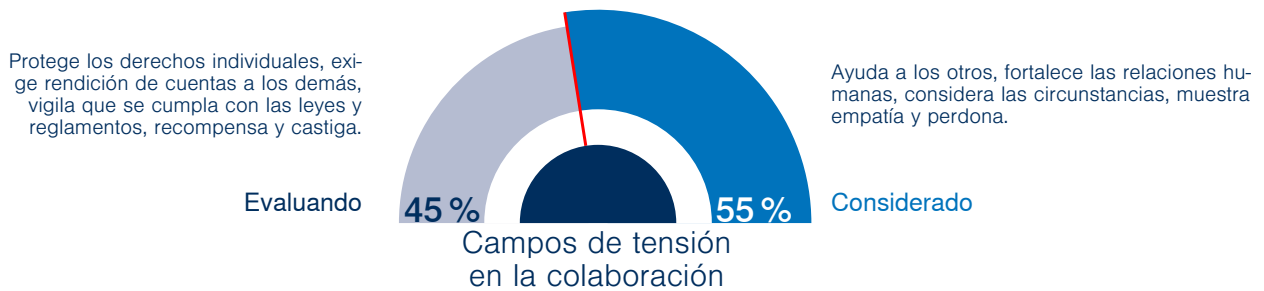
- Desarrollar y revelar la singularidad personal.
- Ejercitar la independencia, p. ej. apreciando la opinión del grupo y aún así formándose una opinión independiente del asunto.
- Asumir la iniciativa e iniciar cosas nuevas.
- Mostrar y desarrollar riqueza de ideas y creatividad.

Fortalecer una conducta "orientada al grupo" en personas que estén demasiado enfocadas al campo de tensión "individualista".

- Desarrollar una orientación común que puedan aprobar los integrantes del grupo.
- Tomar una y otra vez consciencia de que depende de otros y actuar de forma correspondiente.
- Cooperar con cada integrante del equipo y tomar en serio a cada uno.
- Reconocer y promover la importancia del sentimiento de solidaridad.

## Hallar la forma correcta de manejar errores

Uno de los aspectos importantes del trabajo de liderazgo es evaluar el rendimiento y los resultados de otros. Se trata de manejar lo que es correcto o incorrecto. ¿Qué se puede hacer al descubrir que se han producido errores? Algunas personas con responsabilidades de liderazgo tienden a evaluar los resultados y las personas de forma rigurosa, otros tienden a reaccionar con comprensión y consideración. Raras veces se pronuncia una crítica. Si el enfoque del directivo tiende a ser más "evaluador", le brindará la oportunidad de mantener las distancias, de señalar una conducta negativa dentro del grupo, de actuar de forma racional, formal y abstracta y de exigir igualdad. Si por el contrario el enfoque preferido es más "considerado", las relaciones son prioritarias y los errores son relegados a un segundo plano, se presta apoyo y ayuda, las emociones se toman en consideración y las cosas se evalúan dentro de su contexto. El directivo es propenso a proteger a los empleados.



Si se valora un campo de tensión de forma excesiva, la relación quedará sometida a un enfoque unilateral y debería equilibrarse.

Si el enfoque se centra excesivamente en "evaluador", existe el peligro de que ...

- el directivo imponga una política de "ojo por ojo" y sancione los errores cometidos.
- el directivo considere la sanción un medio disuasivo.
- el directivo equipare los medios legales con los medios correctos.
- el directivo sustituya los conceptos de ley y orden por los conceptos de "ley" y "justicia".

Si el enfoque se centra excesivamente en "considerado", existe el peligro de que ...

- no se haga responsable a las personas por su conducta incorrecta y otros actos.
- el directivo intente llevar a cabo lo que deberían hacer otros.
- el directivo tenga expectativas y esperanzas poco realistas respecto a otros.
- el directivo obtenga autoafirmación de la dependencia de los demás.



Vuelva a reflexionar sobre los resultados que ha obtenido en la Parte 2.1.: Evaluando versus Considerado. Sométalos a discusión teniendo en cuenta el enfoque. ¿Dónde existe el peligro de aplicar un enfoque de forma exagerada? ¿Puede deducir alguna necesidad de cambio al respecto?

Al manejar lo correcto o lo incorrecto, María se preocupa más por los demás en vez de juzgarlos.

María cree que una estructura formal de reglas y reglamentos proporciona un marco esencial aunque insuficiente para regular la intensa competencia en el trabajo. Busca ayuda instintivamente en la red informal de las relaciones humanas para descifrar qué es lo correcto y qué no lo es. La urbanidad, la cortesía, el honor y el juego limpio le son indispensables. María trata de tener criterio y a la vez preocuparse por las personas, juzgando a la gente según las reglas y, a la vez, comprendiendo sus errores. Desea ser firme y comprensiva, justa y compasiva.

El objetivo es mostrar la siguiente conducta:

Fortalecer una conducta "evaluando" en personas que estén demasiado enfocadas al campo de tensión "considerando" .

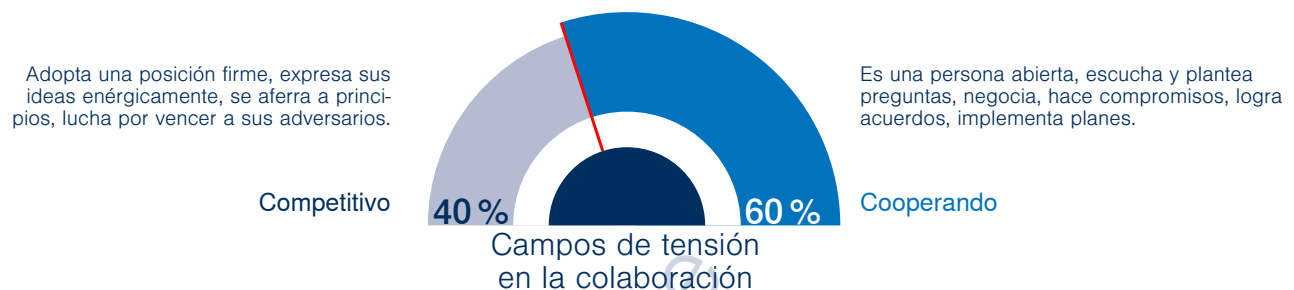
- Señalar, regular y sancionar en caso necesario la conducta negativa que muestren miembros del grupo.
- Establecer normas que rijan para todos y estar atento a su cumplimiento.
- Promover y desafiar; elogiar y criticar.
- Proteger el derecho del individuo.

Fortalecer una conducta "considerado" en personas que estén demasiado enfocadas al campo de tensión "evaluando".

- Apoyar a los demás de forma consciente y asistirles.
- Fortalecer el compromiso del individuo a favor del resultado final.
- Tener en cuenta el contexto en el que se han producido los errores.
- Intentar de comprender los errores, reconstruirlos y perdonarlos.

## Practicar la persecución de metas

Fijar metas y asegurar su cumplimiento forma parte del trabajo fundamental de liderazgo. Las metas no son siempre comprensibles para todos los empleados. Por consiguiente, es importante estudiar la forma en que pueden aceptarse las metas. Para convencer a los demás, algunos directivos se basan en la argumentación mientras que otros se basan en la determinación cooperativa de las metas. Estos dos puntos centrales conforman las dos caras de una moneda. Si el enfoque del directivo tiende a ser más "competitivo", todas las personas estarán informadas sobre las metas en este entorno, la opinión de los demás se tomará en consideración, pero finalmente será el directivo quien decida los pasos que hay que dar para alcanzar la meta. El directivo comunica las metas de forma clara e incuestionable. Si por el contrario el enfoque es más "cooperativo" fijando las metas, se discutirán las posibilidades de forma conjunta, se llegará a un compromiso, se cumplirán las metas convenidas y se trabajará de forma consecuente para conseguir una meta común.



Si se valora un campo de tensión de forma excesiva, la relación quedará sometida a un enfoque unilateral y deberá equilibrarse.

Si el enfoque se centra excesivamente en competir, existe el peligro de que ...

- el directivo no se aparte de su opinión y su argumentación.
- el directivo imponga sus propias metas a la fuerza.
- la persona dé la impresión de ser el único que conoce las metas (verdad) correctas.
- la persona no esté dispuesta a transigir.

Si el enfoque se centra excesivamente en "cooperativo", existe el riesgo de que ...

- se cubran las diferentes opiniones por completo.
- se hagan compromisos engañosos.
- el directivo experimente hostilidad o suscite oposición.
- los empleados se quejen después de haber discutido todos los hechos.

Vuelva a reflexionar sobre los resultados que ha obtenido en la Parte 2.1.: Compitiendo versus Cooperando. Sométalos a discusión teniendo en cuenta el enfoque. ¿Dónde existe un peligro de aplicar un enfoque de forma exagerada? ¿Puede deducir alguna necesidad de cambio al respecto?

En la búsqueda de un plan de acción, María tiene mucha más energía para ser cooperativa que competitiva.

María siente que el asumir responsabilidad por desarrollar, presentar y defender un punto de vista informado es preliminar a su verdadero trabajo. En su mente, se debe efectuar un esfuerzo importante para llegar a un acuerdo entre una multitud de opiniones individuales. María escucha, cuestiona, negocia, y busca acuerdos que beneficien a la mayoría. Las personas se animan con su sinceridad y admiran sus esfuerzos por lograr un consenso.

El objetivo es mostrar la siguiente conducta:

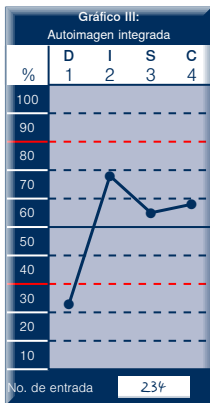
Fortalecer una conducta "compitiendo" en personas que estén demasiado enfocadas al campo de tensión "cooperativo".

- Comprometerse con una meta y hacerla vinculante para todos los demás.
- Mantenerse fiel a los principios y hacerlos vinculantes para todos.
- Convencer a los demás con una voz firme.
- No dar la impresión de que uno mismo no respalda las metas.

Fortalecer una conducta "cooperativa" en personas que estén demasiado enfocadas al campo de tensión "competitivo".

- Mostrarse abierto para una discusión orientada a la meta.
- Escuchar y cuestionar.
- Negociar a fin de definir la mejor meta.
- Conseguir un acuerdo con el que todos estén conforme.

## 3.3. ¿Como se comporta María cuando es liderado por otros?



Los miembros de un equipo aportan a una tarea con patrones de conducta bastante bien definidos. Cada patrón de conducta contiene tendencias que pueden ser utilizadas para cumplir papeles importantes en el proceso de grupo, como por ejemplo liberador de la tensión, mediador, representante del líder del equipo o pensador crítico. La identificación y valoración de las habilidades para el trabajo en equipo facilitan la colaboración y el cumplimiento efectivo de una tarea.

### Gráfico III: Las fortalezas de María como colaboradora

- Asume tareas que incluyen: recopilar información, investigar hechos, plantear preguntas, hacer propuestas, mejorar procedimientos y ser la mano derecha de superiores.
- Sobresale en tareas en subgrupos o en proyectos estructurados.
- Mantiene documentación actualizada y se encarga de una ejecución según plan.
- Usa la lógica y la razón para llegar a conclusiones.
- Desarrolla un proceso tranquilo pero productivo tanto para ella como para los demás.
- Abarca temas críticos convencionalmente y de manera calculable, y evita experimentos exagerados.
- Trabaja muy bien con individuos y grupos y trata de evitar problemas y errores costosos al proceder con tranquilidad.

### Instrucciones para María:

Piense en una situación que requiere su aporte como miembro de equipo. En el espacio precedente a cada destreza, escriba:

- "F" para destrezas utilizadas frecuentemente por usted.
- "V" para destrezas valoradas por los demás.

Explique por qué marcó una destreza solamente con una "F" o una "V". Indique un ejemplo concreto sacado de su experiencia. Resalte aquellas destrezas que están marcadas con ambas letras. Medite sobre cómo puede obtener retroalimentación por parte de sus colegas con respecto a estas destrezas. La retroalimentación recibida es una valiosa ayuda para obtener una mejor idea sobre su propia conducta.

## Puntos fuertes al ser liderado

En la siguiente tabla se expone la tendencia de María de mostrar determinados modos de conducta como persona liderada en la escala de evaluación del 1 al 4. En la tabla encontrará modos de conducta que resultan importantes para “ser liderado”. La columna “Uso” indica la frecuencia con la que se muestra el correspondiente punto fuerte de conducta de la tendencia de conducta basada en el gráfico III. Evalúe en la columna “Autoevaluación” la frecuencia con la que en su opinión aplica el punto fuerte de conducta y compárela con la columna “Uso” indica. Someta a discusión con un instructor o un compañero de trabajo si el uso de los puntos fuertes de conducta es adecuado para su situación como persona liderada. A continuación, discuta sobre los caminos que hay que tomar para un cambio en caso necesario. Elabore un plan de acción.

Eigenbewertung

Conducta	Uso	Autoevaluación
Se comunica con decisión	2	
Estimula la discusión de ideas	3	
Ejerce autocontrol	3	
Es consciente de los sentimientos de los demás	4	
Demuestra imparcialidad	4	
Ve el conjunto, no solamente las partes	3	
Une los hechos para obtener un todo lógico	3	
Tiene sentido del humor	3	
Maneja problemas complejos	2	
Muestra interés en detalles prácticos	3	
Sabe evaluar el carácter de otra persona	3	

1 = Muy raras veces a raras veces

2 = Raras veces o a veces

3 = De vez en cuando o muy a menudo

4 = A menudo o muy a menudo

## Instrucciones para María:

- Evalúe regularmente su trabajo como colaborador/miembro de equipo.
- En la columna “Autoevaluación”, estime cuántas veces aplica una cierta conducta y anote los números correspondientes.
- Evalúe la actividad de sus compañeros/miembros de equipo en intervalos regulares.
- Luego discuta con un guía o colega acerca de si debería aplicar la conducta más o menos a menudo, para seguir efectivamente en la situación.
- Finalmente, discuta cuáles propuestas cambiar, en caso de ser necesario.
- Escriba un plan de acción.



## 4 Información general

### 4.1. Antecedentes de información del Perfil Personal de persolog

La información de este capítulo describe el Modelo de personalidad de persolog. El modelo de personalidad está basado en las cuatro dimensiones de conducta D, I, S y C, desarrolladas por el Dr. Geier. La información siguiente le introduce a las bases del modelo y le muestra otras dimensiones de conducta aparte de la suya.

El Modelo de Personalidad de persolog describe la conducta humana con el objetivo de entender mejor las necesidades propias y las de los demás. Se parte del hecho de que la conducta humana es una consecuencia de las siguientes dos influencias básicas: percepción y reacción al entorno.

A: Existe una inclinación a percibir el entorno como:

- Amigable o
- Estresante

B: ¿Cómo reacciona uno a su propio entorno?:

- En forma enérgica o
- En forma no enérgica

		PERCEPCIÓN DEL ENTORNO			
		ESTRESANTE		NO ESTRESANTE	
RESPUESTA AL ENTORNO	ENÉRGICO	1 <b>Dominante (directivo)</b> 124	12 13	21 <b>Influyente (interactivo)</b> 123	2 23
	NO ENÉRGICO	41 <b>Cauteloso (correctivo)</b> 134	42 43	31 <b>Sereno/Estable (servicial)</b> 234	32 3
		14		24	
		4		34	

#### 4.2. Breve descripción

Con base en lo anterior se pueden describir cuatro tendencias de conducta: las personas con un **patrón de conducta dominante** se comportan activa y decididamente. Están motivadas a resolver problemas y a alcanzar resultados rápidos.

Las personas con un **patrón de conducta influyente** son abiertas y comunicativas. Están motivadas a convencer e influir a los otros. Usualmente expresan sus pensamientos y sentimientos de manera optimista.

Las personas con un **patrón de conducta sereno/estable** se caracterizan por tener un comportamiento honesto y cooperador. Están motivadas a crear un entorno predecible. Implementan planes, son pacientes y buenos escuchas.

Las personas con un **patrón de conducta cauteloso** son disciplinadas y pensativas. Están motivadas a alcanzar estándares altos. Dado que desean evitar problemas, prestan especial atención a la precisión y exactitud.

sample



#### 4.3. Sobre los autores

El Dr. John G. Geier ha enseñado en la Universidad de Wisconsin, la Universidad de Arizona, la Universidad de Michigan, y fue Director del Departamento de Ciencias del Comportamiento en la Universidad de Minnesota. Él escribió varios libros, entre otras las siguientes obras: Energetics of Personality, Career Fulfillment y Behavior Personality Analysis.

El Dr. Geier es mundialmente conocido por el desarrollo de instrumentos de evaluación y es la persona que inventó las pruebas de autoevaluación que hoy son un estándar en todas las herramientas de assessment para entrenamiento. Los instrumentos del catedrático Geier otorgaron credibilidad a la obra poco conocida del año 1928, Emotions of Normal People, y a la teoría de William Moulton Marstons sobre la dominancia, influencia, subordinación y docilidad. El Dr. Geier, que quería seguir investigando las diferencias individuales, actualizó el libro con una introducción y lo publicó de nuevo. Los instrumentos y las investigaciones del catedrático Geier han tenido muchos imitadores, aunque apenas se ha ampliado el conocimiento teórico.

En el año 1980, el catedrático Geier estaba insatisfecho con las limitaciones de los instrumentos existentes y comenzó a trabajar con la catedrática Dorothy Downey, su compañera de la universidad durante muchos años, en una teoría completa que incorporaba informaciones interpersonales, intrapersonales y sociales. Publicada en 1989 como "Energetics of Personality", la teoría estimuló a los catedráticos Geier y Downey a desarrollar una serie de nuevos instrumentos de evaluación entre los que se incluye el Perfil Personal persolog (Personality Factor Profile).

sample

#### 4.4. Liability

Based on our scientific findings, we create online and print materials for supporting tests for personality and organizational development; such materials are hereinafter referred to as “Products”. We do not provide any guarantees in relation to our Products. In addition, we shall not be liable for the correctness and completeness of our programs and supporting materials. We shall not be responsible for the correct and proper use, execution, evaluation and the results of our Products nor for the marketability or suitability of our Products for a particular purpose. We shall not be liable for any wrong or improper use. Our liability for indirect damage, including without limitation loss of profit, and/or for any third-party damage shall be excluded. In addition, our liability regulations contained in section 13 of our General Terms and Conditions shall apply. © Copyright 1995-2018 persolog Management GmbH, 75196 Remchingen, Germany. All contents, including without limitation texts, photos and diagrams are protected by copyright. All rights reserved, including without limitation the right of reproduction, dissemination, processing and translation. Any reproduction of our Products in any form, electronically or mechanically, by making photocopies, by recording or by any other data storage means or by any other means shall be prohibited.

Contact: Daniel Pineda

sample