

Descripción personalizada y estrategias para el éxito

- Características generales
- Enfoque para dirigir a otros

Juan Ejemplo
22.05.2005

Este reporte es proporcionado por:

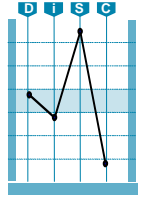
Daniel Pineda
Human Perspectives International
2669 Pala Way
Laguna Beach, CA 92651
Tel: (949) 376-2814
danielpineda@hpiintl.com
www.hpiintl.com





Aspectos destacados del comportamiento

Esta sección contiene una lista de las fortalezas potenciales del perfil conductual de Juan. Personalice la información efectuando los siguientes pasos: <1> Ponga una marca al lado de los enunciados que usted considera describen acertadamente el estilo conductual de Juan. <2> Marque una X al lado de los enunciados que usted considera no describen muy bien el estilo conductual de Juan. <3> Escriba comentarios para modificar los enunciados y lograr que describan mejor a Juan.



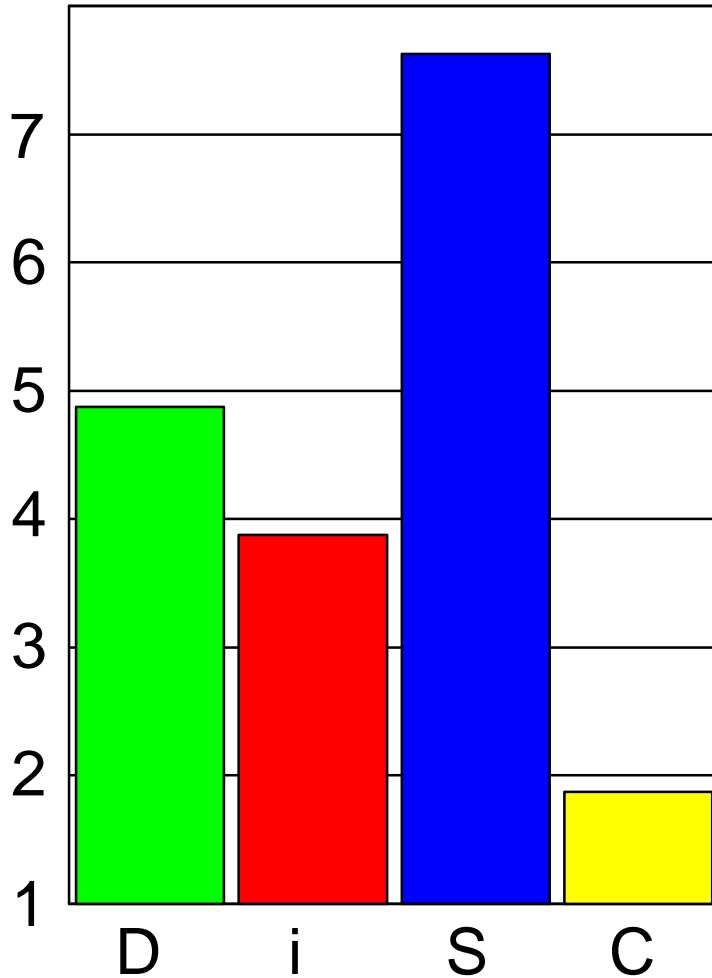
Patrón del Especialista

Algunas de las fortalezas conductuales de Juan pueden ser

- Acepta las ideas de otras personas
- Le agrada colaborar con los demás para obtener resultados
- Dispuesto a exigirse para atender las necesidades de otras personas
- Trabaja para crear un ambiente predecible, estable
- Es hábil calmando personas que están disgustadas



Gráfica del Sistema del Perfil Personal[®]



El modelo de las Dimensiones Conductuales DiSC[®] describe los patrones de comportamiento en relación con cuatro tendencias, brevemente descritas a continuación:

D Dominante: Las personas con una tendencia conductual alta en "D" luchan por configurar su ambiente mediante la superación de la oposición, para así lograr resultados

i Influyente: Las personas con una tendencia conductual alta en "i" luchan por configurar su ambiente convenciendo o influyendo sobre los demás.

S Estable: Las personas con una tendencia conductual alta en "S" buscan cooperar con los demás para llevar a cabo sus tareas.

C Concienzudo: Las personas con una tendencia conductual alta en "C" buscan adelantar su trabajo dentro de las circunstancias existentes para asegurar su calidad y precisión.

Todas las personas poseen las cuatro tendencias, pero en distintas intensidades. La relación de dichas tendencias entre sí genera un patrón de un perfil, el cual suministra información sobre las respuestas potenciales en el comportamiento de un individuo.

Nombre: Juan Ejemplo

Fecha: 22.05.2005

Patrón Clásico: Patrón del Especialista

Completado por: Sí mismo(a)

Enfoque ambiental: Trabajo

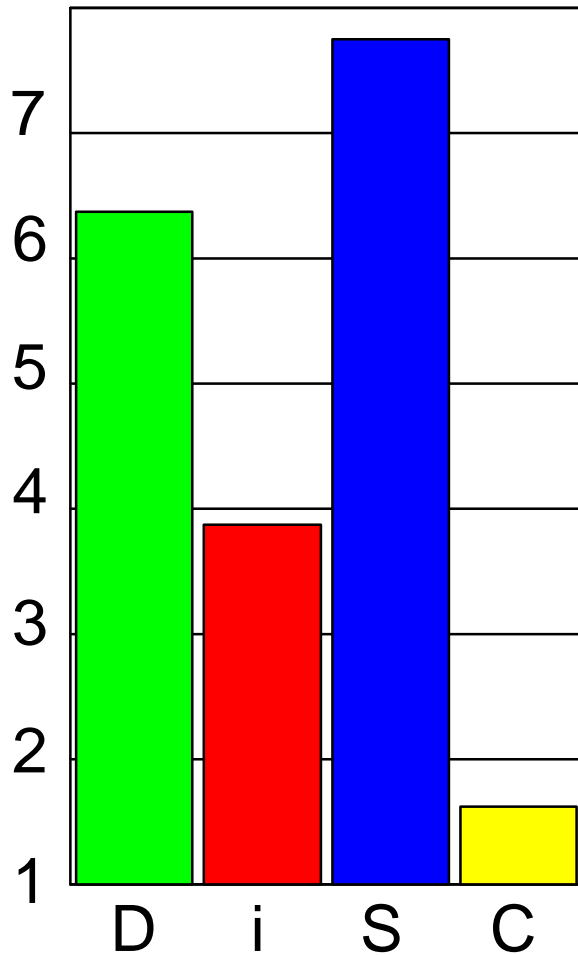
La gráfica que figura arriba indica la relación entre las cuatro tendencias del comportamiento en el patrón del perfil de Juan. La información de las páginas siguientes se basa en este patrón.

Recuerde que *DiSC SSPP* no es una prueba. No existe un patrón "bueno" o uno "malo". Las investigaciones señalan que las personas de mayor éxito son las que se conocen bien a sí mismas y desarrollan estrategias para atender las necesidades de situaciones específicas. La siguiente información es más útil cuando se analiza, discute y aplica en el diseño de planes de acción específicos que tengan como objetivo aumentar la eficacia personal.

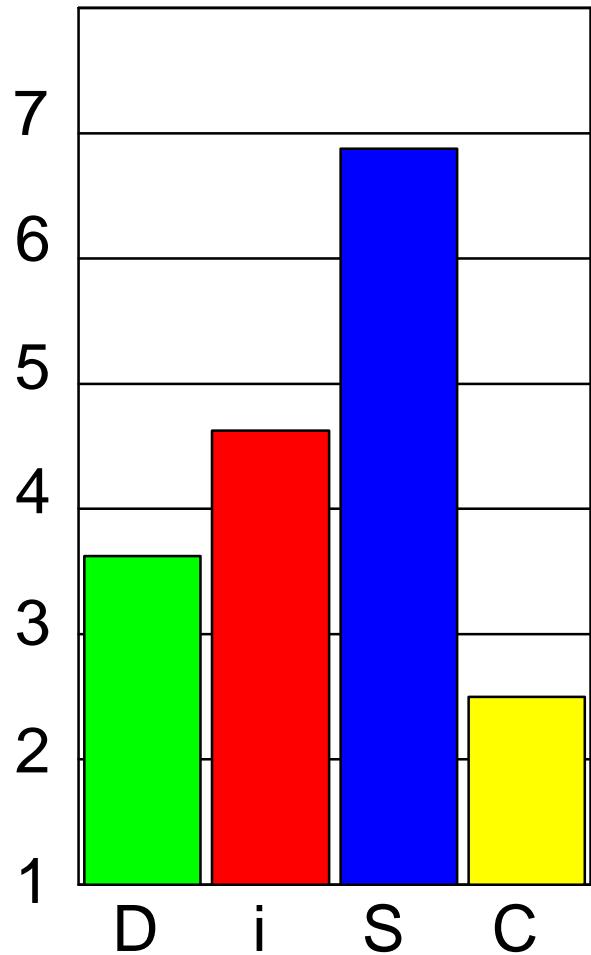


Gráfica del Sistema del Perfil Personal[®]

Gráfica I



Gráfica II



Nombre: Juan Ejemplo

Fecha: 22.05.2005

Patrón Clásico: Patrón del Especialista

Completado por: Sí mismo(a)

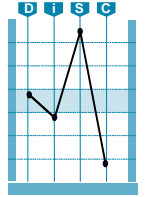
Enfoque ambiental: Trabajo

Algunas personas logran una mayor comprensión de sí mismas mediante la observación de las diferencias entre sus respuestas a las opciones de MÁS y MENOS. Puesto que para ambas opciones usted ha respondido la misma pregunta, "¿Cómo me veo a mí mismo?", lo más probable es que la información sea idéntica. En el caso de que haya una diferencia significativa en los Perfiles, quizá usted desee formularse algunas preguntas sobre los factores que influyeron en su decisión al contestar. La gráfica compuesta (Gráfica 3) refleja la combinación de sus opciones de más y menos, y constituye la descripción más integral de su Perfil. Este Perfil compuesto se aplica a toda la información contenida en sus informes.



Perspectiva general del comportamiento

La siguiente relación, basada en las respuestas sobre perfiles, proporciona una perspectiva general del estilo conductual natural de Juan en un ambiente. Esta sección ha sido diseñada para proporcionar una perspectiva amplia del comportamiento que más le resulta cómodo y natural a Juan. El comportamiento actual observado en Juan puede ser un poco distinto por modificaciones debido a las exigencias de la situación dada, las expectativas de los demás y sus valores personales. Estudie y discuta la información, suprimiendo el contenido que no parezca ajustarse y resaltando el que sea más relevante y útil.



Patrón del Especialista

Juan tiende a ser bastante mesurado, discreto y de trato fácil. Al presentar la tendencia a adoptar una postura moderada, prefiere estudiar un asunto detenidamente antes de tomar medidas. Aunque puede ensayar un método nuevo que ya haya sido analizado cuidadosamente, posiblemente prefiera emplear métodos que hayan funcionado bien en el pasado y evitar aquellos enfoques arriesgados que no hayan sido aplicados antes. Posiblemente prefiera colaborar con gente para obtener los resultados que quiere y por lo general tiende a trabajar bien con la mayoría de las personas. Tiende a ser considerado, paciente, y dispuesto a ayudar a quienes considera sus amigos. De hecho, puede desarrollar una relación muy estrecha con un grupo relativamente pequeño de amigos. Tiende a estar disponible para efectuar trabajo adicional, siempre y cuando no le quite demasiado tiempo a su familia ni a su vida personal.

Al preferir mantener las cosas como están, Juan puede sentirse sumamente cómodo y efectivo en un ambiente estable y predecible. Puede presentar la tendencia a desarrollar rutinas de trabajo y métodos bien planeados para obtener resultados. Es muy probable que se centre en mantener un desempeño consistente y puede ser capaz de efectuar actividades rutinarias durante un largo período de tiempo. Como resultado, por lo general tiende a lograr un nivel de desempeño notoriamente constante.

Juan puede ser una persona que sabe escuchar. Es posible que trate de satisfacer los deseos de otros. Con frecuencia puede acordar compromisos para evitar conflictos y se adapta con facilidad a muchos estilos distintos de personas. Tiende a incrementar la armonía en cualquier situación. Al ser un compañero de equipo por antonomasia, puede evaluar a los demás con base en la amistad, y también según su desempeño y competencia. Puede tolerar defectos y tratar de explicar el comportamiento de los demás desde la mejor perspectiva que le sea posible.

Juan puede ser una persona excelente para planear a corto plazo. Luego de comprender lo que se espera y de saber cuáles son los recursos que tiene a su disposición, puede planear y organizar su trabajo cuidadosamente para asegurarse de lograr un resultado aceptable dentro del tiempo establecido. Puede ejecutar el trabajo, trabajando consistentemente durante un período de tiempo.

Al presentar la tendencia a considerar que la modestia es un rasgo muy deseable, Juan puede mostrarse renuente a hablar sobre sus logros o hacer que los demás se den cuenta de ellos. Puede considerar que esto es alardear. Como resultado, es posible que sus habilidades y talentos no sean apreciados ni empleados a cabalidad por los demás.

Juan puede necesitar un poco de ayuda para comenzar un nuevo proyecto. Es poco probable que inicie una nueva actividad por sí solo. También suele necesitar un poco de ayuda para poder terminar un proyecto, pues puede poner de lado cierto trabajo que resulta esencial, para terminarlo después. También puede necesitar un poco de ayuda en el desarrollo de métodos y procedimientos que sirvan de atajos que



Perspectiva general del comportamiento

agilicen el trabajo y así poder cumplir con las fechas de entrega.

Como los cambios suelen generar cierta desorganización que puede alterar la consistencia en su desempeño, Juan puede ser lento para adaptarse al cambio. De hecho, cuando se ve enfrentado a cambios no planeados y repentinos, puede tornarse un poco terco. Sin embargo, cuando recibe un aviso con antelación y se le da suficiente tiempo para prepararse, puede ser un elemento valioso en el proceso de implementación de un cambio.

Juan tiende a temer la desorganización y la inestabilidad. Dichas condiciones pueden interferir con la consistencia de su desempeño, pues su habilidad para arreglárselas se puede tornar menos efectiva. Esto puede ser desmoralizante para él. Juan puede esforzarse por restablecer el status-quo según lo repentinos o bruscos que sean los cambios o la cantidad de presión que sienta. Durante un rato, puede dar la impresión de no poder arreglárselas con los cambios. Sin embargo, antes de que transcurra mucho tiempo, sus tendencias naturales a adaptarse y satisfacer los deseos de los demás pueden surgir una vez más. Poco después puede comenzar a reorganizarse. Es posible que maneje efectivamente su nueva realidad luego de evaluar la nueva situación y desarrollar otras habilidades para arreglárselas. Pronto Juan habrá desarrollado un nuevo "status-quo", el cual muy probablemente se esforzará por mantener, al igual que el anterior.

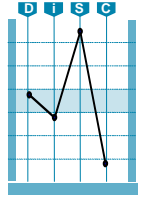
Aunque no suele guardar rencillas, resulta poco probable que exprese sentimientos negativos tales como rabia. Por lo tanto, esta rabia no expresada puede acumularse para luego estallar en cólera inesperadamente cuando la presión se vuelve demasiado grande.

Al abordar un problema o decisión, es posible que Juan prefiera depender de prácticas establecidas. Cuando esto no es posible, por lo general tiende a permanecer abierto a sugerencias de los demás. Puede considerar cuidadosamente todos los datos y alternativas, analizando el asunto durante algún tiempo antes de llegar a una conclusión. Entre más grande sea el riesgo potencial, más tiempo puede necesitar para tomar una decisión.



Factores motivantes

Las personas tienen fuentes de motivación distintas y metas diferentes, las cuales se ven determinadas según las tendencias conductuales elegidas por cada persona. Esta sección tiene una lista de aquellos factores que han sido comprobados como los más motivadores para alguien con las tendencias conductuales de Juan. Es posible que algunos de estos factores no se apliquen a Juan dado que puede haber modificado su comportamiento debido a sus experiencias en la vida y su sistema de valores. Algunos de los factores pueden parecer contradictorios debido a las diferencias existentes entre las tendencias que conforman el comportamiento de Juan. Estudie y revise según considere necesario.



Patrón del Especialista

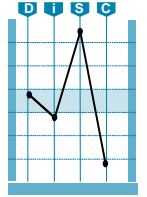
Juan puede motivarse ante la presencia de los siguientes factores:

- Situaciones en las que pueda trabajar en colaboración con los demás
- Poder brindar el apoyo que los demás necesitan, mediante productos o servicios
- Tener áreas de responsabilidad y autoridad claramente definidas
- Un ambiente siempre predecible y ordenado
- Un ambiente de trabajo armonioso, informal, amigable
- Ambientes donde la lealtad se premia con seguridad laboral



Ambiente preferido

Las personas tienen preferencias distintas sobre el ambiente en el que prefieren trabajar o vivir. Lo que a una persona le encanta, puede parecerle intolerable a otra. Esta sección proporciona información sobre cuál ambiente puede ser más deseable para Juan, con base en sus tendencias conductuales. Es posible que algunos de estos factores no se apliquen a Juan o que parezcan contradictorios, dadas las diferencias entre las distintas tendencias que describen el comportamiento de Juan. Estudie y revise según considere necesario.



Patrón del Especialista

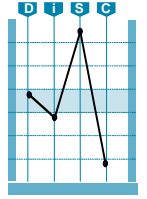
Juan desea un ambiente que le proporcione:

- Tareas y actividades predecibles
- Posibilidad de involucrarse con los demás y tener relaciones amigables, informales, colaboradoras con ellos
- Poca o ninguna hostilidad interpersonal
- Enfoques metódicos para completar el trabajo



Tiende a evitar

Todas las personas tienden a evitar distintas situaciones o actividades con base en algo que les disgusta o temen y que esté implicado en dicha tarea o interacción. Al conocer cuáles son nuestros comportamientos más probables cuando evitamos algo, adquirimos la posibilidad de optar por estrategias para manejar estas aversiones y así reducir posibles resultados negativos tales como la postergación o el incumplimiento. Esta sección contiene una lista de actividades y situaciones que con toda probabilidad Juan tiende a evitar, con base en sus tendencias conductuales. Puede que algunos de los factores no se apliquen a Juan. Estudie y revise según considere necesario.



Patrón del Especialista

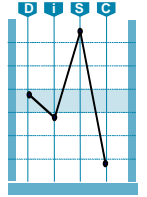
Con base en lo que a Juan le desagrada, le incomoda o teme, él tiende a evitar:

- Situaciones muy impredecibles e inciertas
- Ambientes desorganizados
- Situaciones donde las personas se pueden volver hostiles
- Tener que ponerse agresivo
- Situaciones ambiguas con resultados inciertos
- Verse obligado a proporcionar una solución sin tener tiempo para estudiar la situación



Estrategias para incrementar la efectividad

Esta sección describe las posibles medidas que Juan puede tomar para modificar ciertas tendencias conductuales naturales de él, para así lograr una mayor eficacia. Puede que ya esté empleando algunas de éstas; otras pueden ser áreas potenciales de desarrollo de habilidades. Puede resultar útil decidir el orden de prioridad de dichas estrategias con base en las necesidades del ambiente actual. Estúdielas y ajústelas según considere necesario.



Patrón del Especialista

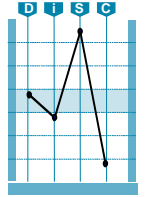
Juan sería más efectivo al:

- Desarrollar la habilidad para responder ante cambios impredecibles
- Aprender técnicas para ser más asertivo
- Iniciar discusiones para resolver situaciones ambiguas
- Exigirse más de lo habitual para lograr nuevos desafíos
- Volverse más flexible en sus rutinas de trabajo
- Buscar atajos posibles para volver más eficientes sus rutinas de trabajo



Factores desmotivantes

Las personas tienen factores diferentes que afectan su motivación de manera positiva o negativa. Al comprender cuáles son estos factores, podemos incrementar la cantidad de tiempo en la que experimentamos vivencias que aumentan nuestra motivación positiva y reducen el impacto de aquellos factores que nos desmotivan. La siguiente lista puede ser empleada para crear un ambiente que brinde más apoyo a la motivación positiva, mediante el manejo o la eliminación de aquellos factores desmotivantes que sean característicos del estilo conductual de Juan.



Patrón del Especialista

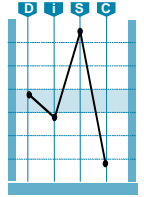
Juan puede desmotivarse cuando:

- Trabaja en un ambiente con cambios rápidos, impredecibles
- Existe una hostilidad crónica con sus compañeros
- Falta apoyo de los jefes y/o compañeros
- Trabaja en situaciones que requieran confrontaciones uno a uno
- Las expectativas de desempeño no son claras o cambian frecuentemente
- Tiene la obligación de participar en interacciones agresivas y competitivas como parte de su trabajo



Comportamiento en situaciones de conflicto

La mayoría de las personas emplean un comportamiento determinado en situaciones de conflicto, el cual puede ser descrito como una respuesta de "pelea" o "huida", basada en sus tendencias conductuales naturales. Algunas personas emplean una combinación de ambas respuestas, dependiendo de la intensidad o grado de riesgo que implique la situación. El texto a continuación describe un rango de respuestas que Juan puede adoptar en una situación de conflicto. Es posible que estos comportamientos hayan sido modificados debido al sistema de valores de Juan y/o sus experiencias en la vida. Esta información será más útil si la estudia con Juan, clasificando los comportamientos en orden del más probable a emplearse, hasta el menos probable.



Patrón del Especialista

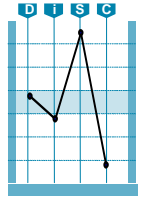
En una situación de conflicto, Juan:

- Tiende a evitar agresiones interpersonales
- Busca soluciones que sean aceptables para todos
- Puede ceder y acceder para restablecer la armonía sin resolver los problemas
- Puede procurar calmar personas agitadas
- Puede tornarse más callado y reservado
- Puede sentirse impotente de hacer algo para arreglar el conflicto



Continuo de las tendencias conductuales

Este continuo muestra el rango potencial de intensidad de Juan para cada uno de los comportamientos enumerados. Este continuo representa el comportamiento potencial de Juan con base en el patrón de su perfil y no respecto a su comportamiento observado actualmente. Esta información es más útil cuando la discute y evalúa basándose en su experiencia con Juan.



Patrón del Especialista

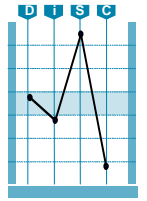
Nombre: **Juan Ejemplo**
 Fecha: 22.05.2005
 Patrón Clásico: Patrón del Especialista
 Enfoque ambiental: Laboral

	B	MB	M	MA	A
ACEPTA - es abierto, recibe gustosamente					♦
SE ADHIERE - se somete a las reglas				♦	
PATROCINA - promueve, incita a la acción		♦			
AGITA - incita, hace olas, alborota	♦				
AMPLIFICA - explica, amplía el punto			♦		
ASIGNA - delega en otros		♦			
ASUME - da por supuesto			♦		
ALARDEA - se jacta de sus capacidades	♦				
CAUTIVA - encanta a los demás			♦		
GOBIERNA - dirige a los demás		♦			
DIGIERE - absorbe, analiza				♦	
ESTABLECE - estabiliza, construye cosas que perduren					♦
IMITA - sigue el ejemplo del líder				♦	
INVENTA - crea nuevas soluciones e ideas		♦			
INVESTIGA - examina, verifica					♦
JUSTIFICA - defiende, ofrece razones para explicar algo				♦	



Continuo de las tendencias conductuales

Este continuo muestra el rango potencial de intensidad de Juan para cada uno de los comportamientos enumerados. Este continuo representa el comportamiento potencial de Juan con base en el patrón de su perfil y no respecto a su comportamiento observado actualmente. Esta información es más útil cuando la discute y evalúa basándose en su experiencia con Juan.



Patrón del Especialista

Nombre: **Juan Ejemplo**
 Fecha: 22.05.2005
 Patrón Clásico: Patrón del Especialista
 Enfoque ambiental: Laboral

	B	MB	M	MA	A
MANTIENE - continúa, conserva					◆
MANIOBRA - planea hábilmente		◆			
MODIFICA - adapta, ajusta, revisa					◆
CUIDA - muestra interés por los demás				◆	
OBJETA - protesta, argumenta, refuta		◆			
OBSERVA - mira con atención			◆		
PLANEA - prepara, delinea la tarea			◆		
ELOGIA - felicita, muestra su aprobación				◆	
PROHÍBE - previene, anticipa el peligro			◆		
PROTEGE - preserva la tradición, defiende la estabilidad					◆
RECONCILIA - apacigua, resuelve diferencias					◆
REVISA - examina en detalle					◆
ESPECULA - toma riesgos apostándole al futuro		◆			
PRUEBA - examina, ensaya				◆	
CONFÍA - cree en los demás					◆
VERBALIZA - habla las cosas abiertamente			◆		



Hoja de trabajo "Gestión del desempeño"

Luego de estudiar la información que figura en la sección "Características generales" de este informe, elija las estrategias más efectivas para mejorar y mantener el desempeño. Cierta información puede ser más relevante y/o aplicable que otra. Aplique su propio conocimiento sobre el ambiente específico y su experiencia con el comportamiento de Juan para determinar cuáles estrategias serían más efectivas.

1. ¿Qué se puede hacer para crear un ambiente de trabajo que tenga los factores que motivan a Juan?
2. ¿Qué medidas se pueden tomar para manejar y/o eliminar aquellas tareas, actividades e interacciones, que más tiende a evitar Juan?
3. ¿Qué estrategias para incrementar la efectividad de Juan serían las más apropiadas y efectivas en su ambiente laboral actual?
4. ¿Qué medidas se pueden tomar para modificar y/o eliminar aquellos factores que resultan ser los más desmotivantes para Juan?



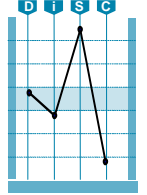
Hoja de trabajo "Gestión del desempeño"

5. ¿Qué estrategias para desarrollar, modificar o eliminar comportamientos serían las más útiles para mejorar el comportamiento de Juan durante situaciones de conflicto en este ambiente de trabajo?



Cómo Juan tiende a dirigir

Esta sección describe cómo Juan tiende a dirigir, según sus tendencias conductuales naturales. Puede que algunos de estos comportamientos claves para dirigir hayan sido modificados debido a su sistema de valores o lo que haya experimentado en su vida, representando así solamente comportamientos potenciales. Algunos de los comportamientos pueden parecer contradictorios, pues representan las diferentes tendencias conductuales que conforman el estilo de Juan. Estudie y discuta la lista, determinando cuáles comportamientos serían más efectivos en este ambiente de gestión.



Patrón del Especialista

Comunicar

- Tiende a comunicarse de manera informal y amigable, demostrando su disposición por escuchar
- Le agrada involucrar a su equipo en discusiones sobre cómo se van a hacer las cosas
- Presenta información de manera metódica y paso a paso, solicitando retroalimentación a intervalos regulares
- Se le puede dificultar comunicarse con personas hostiles o agresivas

Delegar

- Prefiere desarrollar un enfoque metódico y planeado para asignar tareas
- Le agrada participar directamente en el trabajo, luego se le puede dificultar delegar aquél trabajo en el que se siente sumamente competente y disfruta haciendo
- Tiende a hacer seguimientos, verificando regularmente y manteniéndose disponible para ayudar
- Prefiere delegar en personas colaboradoras cuyo desempeño sea consistente y que no sean discutidoras
- Puede corregir y volver a hacer un trabajo en vez de confrontar a alguien que se puede poner hostil



Cómo Juan tiende a dirigir

Dirigir personas

- Prefiere asignar tareas específicas, determinando procedimientos claramente definidos
- Tiende a efectuar seguimientos programados con regularidad
- Se le puede dificultar ser asertivo con personas hostiles o agresivas, y no se le facilita imputarles su responsabilidad por el desempeño

Desarrollar personas

- Prefiere mostrarle a las personas cómo hacer las cosas de manera sistemática y paso a paso
- En lo posible emplea un método estructurado para entrenar a las personas
- Proporciona retroalimentación y responde preguntas con paciencia y comprensión
- Las personas que tienen un estilo diferente y más rápido de aprender pueden frustrarse ante su enfoque metódico para entrenar

Toma de decisiones

- Al tomar decisiones, tiende a atenerse a los hechos (tomándose el tiempo para estudiar las cosas detenidamente), y a considerar el impacto en los demás y en la estabilidad a largo plazo de la organización
- Puede postergar decisiones que impliquen conflictos interpersonales o cambios que involucren una toma de riesgos

Manejo del tiempo

- Prefiere funcionar según una rutina predecible y un horario establecido
- Le agrada trabajar según un plan específico que determina cómo se deben hacer las cosas y tener una "lista de cosas por hacer"



Cómo Juan tiende a dirigir

Manejo del tiempo (Continuación)

- Puede enredarse en rutinas y procedimientos, perdiendo la flexibilidad requerida para responder ante situaciones cambiantes
- Puede abrumarse con sus compromisos debido a su deseo de ayudar a los demás, y al presentar dificultades para ser asertivo

Solución de problemas

- Le agrada consultar con los demás, empleando un enfoque reflexivo y metódico
- Suele preferir soluciones que sean de bajo riesgo y que hayan probado ser efectivas en el pasado
- Puede presentar dificultades ante problemas complejos que requieran soluciones innovadoras, las cuales impliquen riesgos
- Otras personas pueden frustrarse ante su adhesión a prácticas tradicionales

Motivar a otros

- Tiende a desarrollar relaciones de confianza, proporcionando un ambiente predecible y premiando la lealtad
- Promueve los beneficios del trabajo en equipo y la colaboración



Hoja de trabajo "Estilo de gestión"

5. ¿Dada la naturaleza específica de este ambiente de trabajo, cuáles comportamientos de TOMA DE DECISIONES serían los más efectivos para que Juan empleara? (comenzar, cesar, continuar)

6. ¿Cuáles comportamientos para el MANEJO DEL TIEMPO le resultarían más efectivos a Juan emplear en este ambiente de trabajo? (comenzar, cesar, continuar)

7. ¿Cuáles comportamientos para la SOLUCIÓN DE PROBLEMAS le resultarían más efectivos a Juan emplear en este ambiente de trabajo? (comenzar, cesar, continuar)

8. ¿Qué estrategias para MOTIVAR A OTROS le resultarían más efectivas a Juan en este ambiente? (comenzar, cesar, continuar)