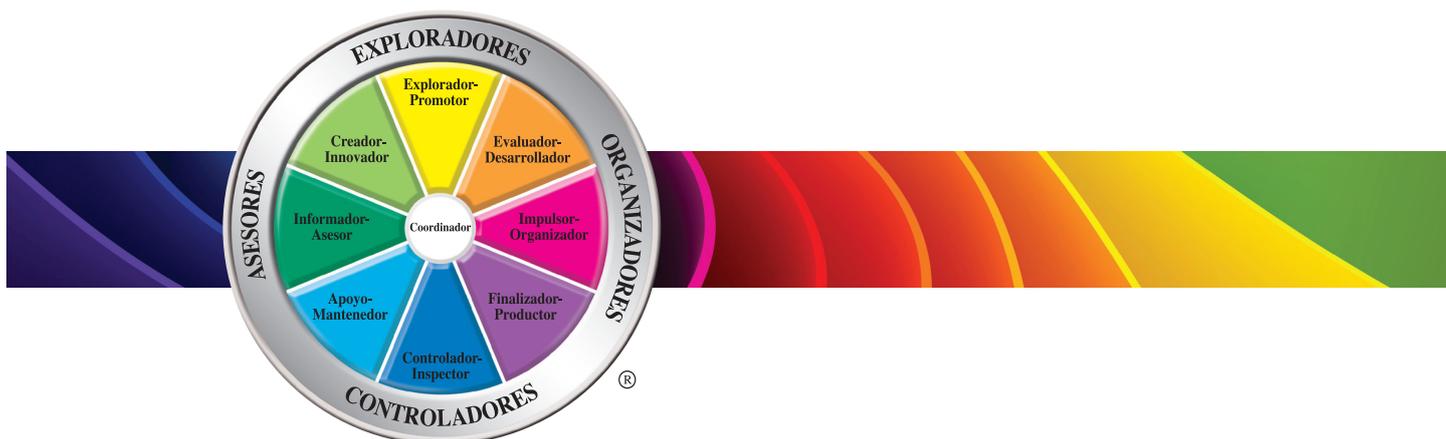


Margerison-McCann

Perfil Team Management



Cuaderno de Trabajo para el Descubrimiento Personal

Sobre este cuaderno de ejercicios

El Cuaderno de Trabajo para el Descubrimiento Personal sirve de introducción a los conceptos de Margerison-McCann Team Management Systems, una exclusiva serie de perfiles personales y de equipo cuyo objetivo es mejorar el rendimiento en el trabajo.

El cuaderno deberá utilizarse conjuntamente con su Perfil personal Team Management para ayudarle a comprender mejor cómo prefiere trabajar usted. En él se examina la teoría de base del instrumento, y los diversos ejercicios y estudios de casos le ayudarán a “descubrirse a sí mismo”.

En la actualidad, Team Management Systems se utiliza ampliamente en todo el mundo, tanto en el sector público como en el privado. Más de un millón de personas en más de 160 países han completado el Cuestionario del Perfil Team Management. Su éxito internacional es testimonio de su aceptación sin igual como herramienta esencial para el desarrollo de individuos, equipos y organizaciones.

**Dr Charles Margerison
y Dr Dick McCann**

Autores de Team Management Systems

© TMS DEVELOPMENT INTERNATIONAL LTD 2011

Reservados todos los derechos. Ningún fragmento de esta publicación podrá ser reproducido, almacenado en un sistema de búsqueda automática o transmitido en forma alguna ni por ningún medio, ya sea electrónico, mecánico, en fotocopia, grabado o de otro tipo, sin el permiso de los editores.

Este libro se vende con la condición de que no será prestado, re-vendido, alquilado o transmitido de ninguna otra forma, por medios comerciales o de otro tipo, sin el consentimiento previo de los editores, con una tapa o cubierta distinta de aquella en la que se ha publicado y sin que le sea impuesta una condición similar, que incluya la presente condición, al comprador ulterior de este libro.

® El logotipo de Margerison-McCann Team Management Systems (TMS), el logotipo tmsdi, la Rueda Team Management y el Modelo de Tipos de Trabajo son marcas registradas.

Publicado por TMS Development International Ltd, 128 Holgate Road, York, YO24 4FL, UK. T: +44 (0)1904 641640 F: +44 (0)1904 640076 E: enquiry@tmsdi.com W: www.tmsdi.com

TMS Development International Ltd es la principal titular de la licencia de Margerison-McCann Team Management Systems en Europa, África y Oriente Próximo.

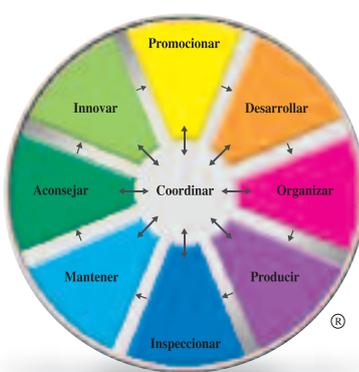


¿Qué Hace Que Un Equipo Tenga Éxito?

En el curso de su trabajo con equipos de todo el mundo, los doctores Charles Margerison y Dick McCann se dieron cuenta de que algunos equipos cosechaban muchos éxitos, mientras que otros, con experiencias, habilidades y destrezas similares, fracasaban.

Entrevistaron a muchos gestores e integrantes de equipos procedentes de todo el mundo, y desarrollaron dos modelos para describir el trabajo en equipo. El Modelo de Tipos de Trabajo define la naturaleza del trabajo en el seno de un equipo. Las cuatro Medidas de Preferencias de Trabajo ilustran gráficamente los aspectos clave de cómo preferimos desenvolvemos en el entorno laboral.

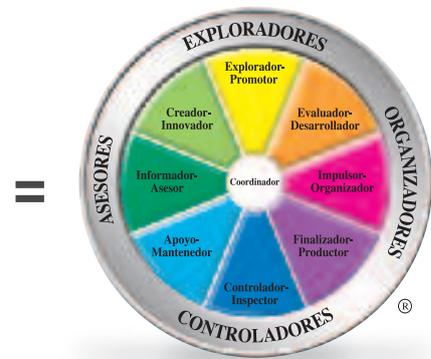
Combinando el modelo de trabajo con el modelo de gente, Margerison y McCann desarrollaron su Rueda Team Management para describir las preferencias de la gente para los distintos Tipos de Trabajo y los papeles que prefieren desempeñar en un equipo.



El Modelo De Tipos De Trabajo Margerison-McCann



Las cuatro Medidas De Preferencias De Trabajo

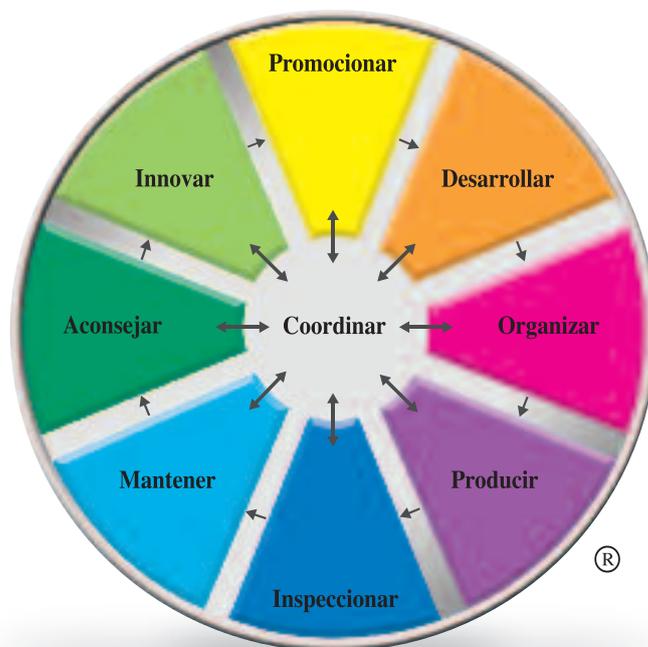


La Rueda Team Management de Margerison-McCann

Trabajo + **Gente** = **Gente Trabajando**

Modelo De Tipos De Trabajo

Para poder identificar las diferencias que existen entre los equipos de alto rendimiento y los de bajo rendimiento, hemos llevado a cabo un exhaustivo programa global de investigación de equipos procedentes de todo tipo de industrias. A través de estas investigaciones identificamos nueve factores clave para la excelencia de cualquier trabajo en equipo. Estas actividades se muestran en el Modelo de Tipos de Trabajo.



El Modelo De Tipos De Trabajo Margerison-McCann

Aconsejar	Recoger y ofrecer información
Innovar	Crear ideas y experimentar con ellas
Promocionar	Explorar e introducir oportunidades
Desarrollar	Evaluar y probar la aptitud de enfoques innovadores
Organizar	Establecer e implementar métodos para que las cosas funcionen
Producir	Finalizar y entregar rendimientos
Inspeccionar	Controlar y auditar el funcionamiento de sistemas
Mantener	Mantener y salvaguardar estándares y procesos
Coordinar	Integrar y coordinar el trabajo de los demás: dentro del equipo y en interacciones externas

Es importante que los equipos se concentren en cada una de estas actividades para funcionar con eficiencia. Si hay deficiencias en alguno de los factores, el equipo deberá investigarlas y poner en práctica los planes necesarios para fortalecer esa área.



Aconsejar

El trabajo del área Aconsejar engloba la recopilación y la comunicación de la información. Parte de ello consiste en informarse sobre el trabajo que desarrollan otros en su misma área y asegurarse de estar siguiendo unas prácticas óptimas. Puede que haya que recoger información de artículos, informes o libros, o a través de reuniones y conversaciones con otras personas. Habrá que cerciorarse de tener toda la información disponible para que su equipo tome las decisiones más adecuadas y produzca los resultados deseados.



Innovar

El área Innovar es un aspecto crucial del trabajo en equipo, y parte de ella es preguntarse si las cosas se están haciendo de la mejor manera posible. La tecnología cambia a tal velocidad que la forma de trabajar en un momento dado podría no ser la mejor para mantener el servicio a nivel competitivo. La labor de Innovar es esencial para todo equipo de trabajo. Siempre existe una mejor manera de hacer las cosas si se dedica el tiempo necesario para descubrirla.



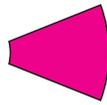
Promocionar

A fin de obtener los recursos necesarios (personal, dinero y equipamiento) para poder realizar su labor, hay que “vender” su trabajo a otras personas. Un equipo de trabajo podrá obtener los recursos necesarios para poner en marcha nuevas ideas, únicamente si logra persuadir e influenciar a quienes ocupan un cargo más alto en la jerarquía de la empresa. Es igualmente importante Promocionar sus ideas entre los clientes de la empresa, tanto internos como externos, para poder cumplir las expectativas.



Desarrollar

Muchas ideas no salen a la luz por ser poco viables. La actividad Desarrollar garantiza que sus ideas se moldeen y se adapten a las necesidades de sus clientes y usuarios. Significa escuchar a sus clientes e incorporar sus ideas en la fase de planificación. El elemento Desarrollar asegura que lo que se propone sea factible, dadas las circunstancias y los recursos de su organización.



Organizar

Aquí lo importante es actuar y conseguir que se hagan las cosas. Significa Organizar al equipo de trabajo para que todos sus integrantes sepan lo que tienen que hacer, cómo y cuándo. Deben fijarse metas claras y tomar medidas para garantizar los resultados a tiempo y dentro del presupuesto.



Producir

Una vez establecidos los planes y cuando todos los integrantes del equipo sepan cuál es su cometido, el equipo se concentra en Producir. Esta actividad se centra en la provisión del producto o servicio con regularidad, y con un alto nivel de efectividad y eficiencia. Es la función Producir la que asegura que el equipo continúe proporcionando los resultados requeridos.



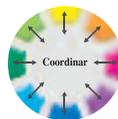
Inspeccionar

La revisión periódica de las actividades de trabajo es esencial para asegurar que se consigan los objetivos establecidos. Efectuar auditorías de la calidad de sus productos o servicios garantizará la satisfacción de sus clientes. El área denominada Inspeccionar también cubre el aspecto financiero del trabajo de su equipo, así como el área de seguridad industrial, personal y asuntos legales.



Mantener

Todo equipo de trabajo necesita salvaguardar la calidad y mantener procesos operacionales efectivos. Su coche se averiará si no se somete a revisiones periódicas. Los equipos de trabajo tampoco funcionan si los procesos operacionales no se revisan y se mantienen con regularidad. La actividad Mantener se concentra en la preservación del nivel de calidad y en realizar revisiones periódicas de la efectividad del equipo.



Coordinar

La Coordinación es la actividad que garantiza que todos los integrantes del equipo aúnen sus esfuerzos, y marca la diferencia entre un mero grupo de personas y un equipo de trabajo altamente efectivo y eficiente. Abarca actividades comprendidas en los tres grupos de Destrezas de Coordinación: Coordinación de Personas, Coordinación de Tareas y Coordinación de Liderazgo.

Actividad: Instantánea Personal

Rodee con un círculo el número que mejor refleje su grado de efectividad y de disfrute personal para cada uno de los Tipos de Trabajo.

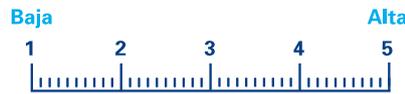
Tareas

Efectividad

Disfrute Personal

Aconsejar

Recoger y ofrecer información



Innovar

Crear ideas y experimentar con ellas



Promocionar

Explorar e introducir oportunidades



Desarrollar

Evaluar y probar la aptitud de enfoques innovadores



Organizar

Establecer e implementar métodos para que las cosas funcionen



Producir

Finalizar y entregar rendimientos



Inspeccionar

Controlar y auditar el funcionamiento de sistemas



Mantener

Mantener y salvaguardar estándares y procesos



Preferencias De Trabajo

Un aspecto crucial del trabajo en equipo es entender cómo prefiere trabajar y en qué se diferencia usted de los demás miembros del equipo. Por ejemplo, a algunas personas les encanta la labor de Promover pero no les gusta Inspeccionar. Puede que a otros les guste mucho Organizar pero no les guste Innovar. El siguiente paso de la investigación de Team Management Systems fue tratar de identificar cómo podían medirse las preferencias de trabajo de cada persona. Para lograrlo, se adaptaron a situaciones laborales las teorías de Carl Jung, filósofo y psicólogo suizo.

Preferencias De Trabajo Y Las Cuatro “P”

Aunque el Cuestionario del Perfil Team Management mide las preferencias de trabajo de la persona, no establece su capacidad o habilidad individual en dichas áreas. Sin embargo, nuestra experiencia trabajando con equipos de todo el mundo ha concluido que:

Las personas **PRACTICAN** lo que **PREFIEREN**, por lo que logran estar cada vez más **PREPARADAS** en esas áreas. A su vez, esto hace que el trabajo sea una fuente de **PLACER**.

Normalmente, la gente trabaja mejor en áreas que se ajustan a sus preferencias. Parece que la Ley de las cuatro “P” tiene validez en este caso. Siempre tendemos a practicar lo que preferimos. Por ejemplo, si prefiere jugar al golf en vez de al squash, lo más probable es que, cuando tenga la oportunidad, acuda a un campo de golf en vez de a una pista de squash. Cuanto más practique el golf, más probabilidades tendrá de mejorar, e incluso quizás de llegar a alcanzar la perfección. Lo mismo sucede en el trabajo. Tendemos a Practicar lo que Preferimos y, con el tiempo, estaremos más Preparados en las áreas que preferimos. Esto a su vez hace que el trabajo sea una fuente de Placer. En el trabajo hay cuatro aspectos clave que determinan el motivo por el que cada persona prefiere trabajar de una forma distinta:

- Cómo prefiere relacionarse con los demás.
- Cómo prefiere recopilar y utilizar la información
- Cómo prefiere tomar decisiones
- Cómo prefiere organizarse a sí misma y a los demás

A estos cuatro Medidas de Preferencias de Trabajo se los conoce también como la escala RIDO (Relaciones, Información, Decisiones, Organización).



Las cuatro Medidas De Preferencias De Trabajo

Las Cuatro Medidas De Preferencias De Trabajo

Cómo prefiere relacionarse con los demás en el trabajo

Día a día en el trabajo todos tenemos que relacionarnos con los demás para poder desenvolvernos en nuestras labores. Algunos lo hacen al estilo Extrovertido, reuniéndose con frecuencia y compartiendo sus ideas y disfrutando de una variedad de tareas y actividades. Otros, sin embargo, se muestran más Introvertidos, y prefieren meditar las cosas por sí solos antes de opinar, y por lo general no sienten una gran necesidad de estar con los demás.

Extrovertido (E)

- A menudo se le ocurren ideas hablando de las cosas
- Le gusta conocer gente y frecuenta encuentros sociales
- Le gustan diversas tareas y actividades
- Las interrupciones inesperadas le sirven de estímulo
- Cuando habla en público improvisa a menudo
- Es muy probable que participe mucho en las reuniones
- Puede ser impulsivo

Introvertido (I)

- Prefiere pensar bien las cosas antes de hablar
- No siente una necesidad imperiosa de verse periódicamente con otras personas
- Le gusta concentrarse en pocas tareas a la vez
- Le disgustan las interrupciones inesperadas
- Antes de hablar en público se prepara a fondo y sigue un plan meditado
- Puede estar más callado en las reuniones
- Es más probable que considere bien las cosas antes de actuar

Cómo prefiere recopilar y utilizar información en el trabajo

En sus interacciones con los demás, las personas reúnen y utilizan varios tipos de información. Para ello, utilizan el estilo Práctico o el estilo Creativo. El tipo Práctico de recoger información es cuando la persona prefiere las ideas demostradas y presta atención a los hechos y detalles, mientras que el estilo Creativo de reunir información se orienta más hacia las ideas y siempre busca maneras de cambiar y mejorar las cosas.

Práctico (P)

- Prefiere los problemas bien definidos
- Se centra en el presente
- Le gusta trabajar con ideas probadas y demostradas
- Campechano
- Le gusta trabajar con cosas reales
- Tiene paciencia para el trabajo rutinario
- Prefiere los programas y los sistemas y procedimientos normalizados
- Se fija en los hechos y los detalles
- Recurre al enfoque más común a la hora de resolver un problema
- Normalmente controla los detalles, pero no siempre posee una buena perspectiva general

Creativo (C)

- Le gustan los problemas ambiguos
- Se centra en el futuro
- A menudo propone ideas nuevas
- Está en las nubes
- Piensa en las posibilidades y las consecuencias
- Le aburre el trabajo rutinario
- Siempre busca nuevas formas de hacer las cosas
- Puede equivocarse en los detalles y sacar conclusiones erróneas
- Le gusta la complejidad y busca siempre un enfoque creativo
- A menudo tiene una buena perspectiva general pero no se fija en los detalles

Cómo prefiere tomar decisiones en el trabajo

Una vez reunida la información, es necesario tomar decisiones. Algunos toman decisiones de modo Analítico, fijando objetivos y optando por las decisiones que mejor los cumplen. Otros prefieren basarse en sus Convicciones al tomar una decisión, siendo sus principios y valores individuales lo más importante a considerar.

Analítico (A)

- Intenta establecer criterios objetivos a la hora de tomar decisiones
- Mide las decisiones según las ventajas que puedan traer
- A veces puede parecer frío y distante
- Hace hincapié en que la decisión depende de cada situación
- Está abierto a los cambios según la situación
- Basa las negociaciones en las evidencias
- Su concepto de justicia se basa en las normas
- Le gustan las cosas bien analizadas y claras
- Se marca objetivos y adapta a ellos sus creencias
- Centrado en tareas específicas

Basado en convicciones (B)

- Aplica criterios personales y subjetivos para tomar decisiones
- Mide las decisiones según sus creencias
- Puede tener demasiado apego a un punto de vista
- Le parece bien decidir basándose en consideraciones personales
- Se resiste al cambio si choca con sus creencias
- Basa las negociaciones en los defectos y virtudes de las cuestiones
- Su concepto de justicia está relacionado con los valores y las creencias
- Le gusta la armonía basada en valores compartidos
- Los objetivos surgen de sus creencias
- Centrado en los principios

Cómo prefiere organizarse usted mismo y a los demás en el trabajo

Las decisiones de un equipo de trabajo deben ponerse en práctica dentro del marco o contexto del equipo. Algunos prefieren un contexto eStructurado, ordenado y nítido, donde las medidas para solventar problemas se toman rápidamente. Otros prefieren un enfoque Flexible que les permita asegurarse de haber reunido toda la información posible antes de tomar una decisión. Estas personas prefieren investigar a fondo las situaciones y demorar la acción hasta estar seguros de que se han analizado todas las alternativas.

eStructurado (S)

- Le gustan la claridad y el orden
- Se centra en las acciones, y le preocupa la resolución de problemas
- Desarrolla un plan y lo sigue
- Puede tomar decisiones precipitadas sin poseer suficientes datos
- Tiene muy en cuenta el tiempo y respeta los plazos
- Reacio al cambio una vez se ha formado un juicio
- Le disgusta la ambigüedad
- Antepone la conclusión y la resolución al diagnóstico

Flexible (F)

- Puede parecer desorganizado
- Centrado en la información, puede postergar las decisiones a la espera de información aún mejor
- A menudo cambia de planes de un día para otro
- Propenso a la "sobrecarga informativa" que puede retrasar decisiones
- A menudo no respeta los plazos
- Abierto y curioso, y cambia de opinión según los datos disponibles
- Tolerancia a la ambigüedad
- Antepone el diagnóstico a la conclusión y la resolución

El Cuestionario del Perfil Team Management se basa en la investigación, y su finalidad es mostrarle dónde encajan sus características personales en cada uno de las cuatro Medidas de Preferencias de Trabajo. Hay 15 preguntas para cada uno de los cuatro parámetros, 60 preguntas en total. La metodología utilizada para responder a estas preguntas produce un rango de preferencias que abarca todos los parámetros. Por ejemplo, las investigaciones realizadas demostraron que nadie es completamente extrovertido, y lo más probable es que la persona identificada como tal también realice ciertas actividades de tipo introvertido.

Actividad: Medidas De Preferencias De Trabajo

Lea de nuevo los puntos mencionados en el resumen y, en las escalas siguientes, marque el punto en que cree que se sitúan sus preferencias de trabajo. Por ejemplo, ¿es usted mayormente Introverso, Creativo, Analítico o eStructurado en su forma de trabajar?

Cómo prefiere relacionarse con los demás en el trabajo



Cómo prefiere recopilar y utilizar información en el trabajo



Cómo prefiere tomar decisiones en el trabajo

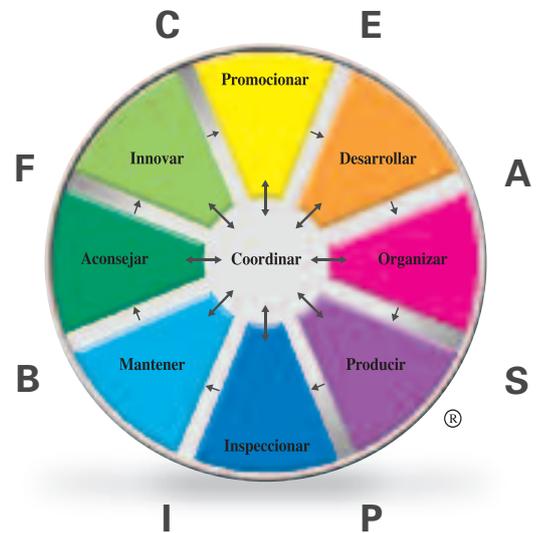


Cómo prefiere organizarse usted mismo y a los demás en el trabajo



Combinación De Los Modelos

La siguiente etapa de la investigación de Team Management Systems fue la de vincular los resultados obtenidos del Cuestionario del Perfil Team Management al Modelo de Tipos de Trabajo. El resultado final fue el trazado de las Medidas de Preferencias de Trabajo sobre el Modelo. Por ejemplo, se determinó que los individuos cuyas interacciones personales tienden a lo Extroverso y que al mismo tiempo utilizan la información de modo Creativo se sitúan más claramente en la sección denominada Promover.

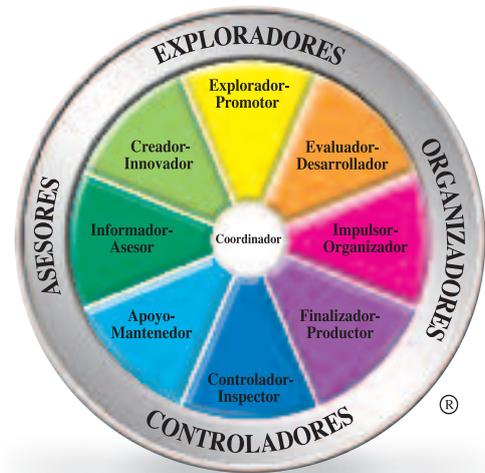


Del Modelo de Tipos de Trabajo de Margerison-McCann, que muestran las Medidas de Preferencias de Trabajo

La Rueda Team Management

A partir de esto se creó la Rueda Team Management, previas conversaciones con personas en el lugar de trabajo. Por ejemplo, descubrimos que:

- Las personas a quienes gustaba trabajar en labores relacionadas con Innovar se describieron a sí mismas como creativas. A partir de esta información denominamos como **Creador-Innovador** a aquellos individuos que gustan de crear nuevos conceptos y ponerlos a prueba para ver si funcionan.
- De la misma forma, los individuos a quienes les gustaba la tarea de Promocionar se autocalificaron como exploradores en busca de nuevas oportunidades. El término **Explorador-Promotor** describe este papel a la perfección.
- Quienes preferían Desarrollar planes y procedimientos también mencionaron que disfrutaban de actividades relacionadas con la evaluación de nuevas ideas y oportunidades y ver si funcionaban o no. A este grupo lo denominamos **Evaluador-Desarrollador**.
- Quienes preferían Organizar a las personas y los recursos declararon soler lanzarse de lleno a la acción para establecer plazos y programas, y lograr resultados. De esta forma se creó el grupo del **Impulsor-Organizador**.



La Rueda Team Management de Margerison-McCann

De igual forma, a los demás roles se les denominó de acuerdo a las características exhibidas por las personas a quienes gustaban dichas actividades.

- **Finalizadores-Productores** A estos individuos le gustaba trabajar de manera sistemática en la producción y provisión de resultados, y se describían a sí mismos como personas que prefieren concluir un proyecto de acuerdo a lo planificado.
- **Controladores-Inspectores** Son quienes dijeron que les gustaba trabajar en los detalles de un proyecto y revisar o realizar auditorías de los procedimientos y procesos, por lo que se autodefinieron como personas que hacen hincapié en el concepto de control.
- **Apoyos-Mantenedores** Son los que se veían a sí mismos como personas de sólidos principios y convicciones que deseaban aplicar a su trabajo, y que daban gran importancia al respeto de las normas y los valores.
- **Informadores-Asesores** Quienes dijeron disfrutar del proceso de obtener y compartir información, desempeñando así el papel de informadores para el equipo.

La Rueda Team Management representa la combinación del Modelo de Tipos de Trabajo y las cuatro Medidas de Preferencias de Trabajo. Como tal, este sencillo modelo ayuda a ilustrar tanto lo que nos gusta hacer como nuestra forma de trabajar.

Para ayudarle a comprender mejor estos roles, puede ver las características y comportamientos más relevantes en la tabla de la página 10, y en las breves descripciones que siguen. El Cuestionario del Perfil Team Management no ofrece medidas para el rol de Coordinador, pero se explica en más detalle en la página 18.

Características De Los Distintos Roles

Rol	Principales Características	Comportamiento General
Informador-Asesor 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya, ayuda, es tolerante • Recopila información • No le gustan los apremios • Domina la materia • Flexible 	<ul style="list-style-type: none"> • No suele ser agresivo • No tiene en cuenta el tiempo • Le gusta averiguar las cosas • Interpreta las cuestiones desde un punto de vista personal • Suele "dejar para mañana" la toma de decisiones
Creador-Innovador 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene imaginación • Se centra en el futuro • Le gusta lo complejo • Creativo • Le gusta el trabajo de investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • Su patrón de trabajo suele ser irregular • Puede que no respete los plazos • Siempre busca nuevas maneras de hacer las cosas • Independiente
Explorador-Promotor 	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasivo, "vendedor" • Le gusta el trabajo variado, emocionante, estimulante • Se aburre con facilidad • Es influyente y extravertido 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene mucha energía • Conoce a mucha gente • Se le da bien conseguir los recursos necesarios • Tiene visión de futuro • Es un comunicador nato
Evaluador-Desarrollador 	<ul style="list-style-type: none"> • Analítico y objetivo • Desarrolla ideas • Le gusta trabajar en prototipos o proyectos • Le gusta experimentar 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasa de una tarea a otra • Centrado en las acciones • Le disgusta la rutina • Gregario pero independiente • Le gustan planificar
Impulsor-Organizador 	<ul style="list-style-type: none"> • Organiza e implanta • Toma decisiones rápidas • Centrado en los resultados • Crea sistemas • Analítico 	<ul style="list-style-type: none"> • Consigue que se hagan las cosas • Actúa mediante plazos • Presiona a los demás • Impaciente • Puede que no tenga en cuenta los sentimientos de los demás
Finalizador-Productor 	<ul style="list-style-type: none"> • Práctico • Centrado en la producción • Le gustan los planes y los programas • Se siente orgulloso de la reproducción de bienes y servicios • Valora la eficiencia y la eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene muy en cuenta el tiempo • Sigue una idea hasta el final • No le gusta el cambio • Prefiere la rutina • Hace que los planes funcionen • Pone énfasis en los resultados
Controlador-Inspector 	<ul style="list-style-type: none"> • Su fuerte es el control • Centrado en los detalles • Poca necesidad de contacto con las personas • Inspector de normas y procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Crítico con las incorrecciones • Hace respetar la normativa • Meticuloso • Callado y dado a la reflexión • Se concentra en profundidad en pocas cuestiones a la vez
Apoyo-Mantenedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Conservador, leal, nostálgico, dispuesto a ayudar • Considera importantes los valores personales • Fuerte sentido del bien y del mal • Su motivación para el trabajo se basa en tener una meta 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ayudar a consolidar el equipo • Prefiere un papel de asesor • Sabe negociar bien • Usualmente de sentimientos profundos • Aborda el trabajo con tranquilidad • Dedicación a sus convicciones

A continuación se describe brevemente cada rol para facilitar su comprensión.



Informadores-Asesores

Los Informadores-Asesores representan el clásico papel de asesoramiento en la Rueda Team Management. Son excelentes reuniendo información y la suelen compilar de manera que se comprende con facilidad. Los que tienden a ser introvertidos probablemente prefieren trabajar con información escrita, mientras que los más extrovertidos son hábiles comunicadores y probablemente dependan más de su red de compañeros y asociados para conseguir información.

Los Informadores-Asesores son personas pacientes y se aseguran de poseer toda la información necesaria antes de actuar. Esto hace que a veces los demás los acusen de procrastinar, pero la respuesta típica de un Informador-Asesor sería: “¿Cómo puedo decidir qué hacer si no tengo toda la información que necesito?”.

A los Informadores-Asesores no les gustan los conflictos y poseen “antenas” especiales para detectar su potencial antes de que se produzcan. Por lo general, tratan de apaciguar los ánimos o si no es posible, se mantienen a distancia para no sufrir directamente los efectos.



Creadores-Innovadores

Los Creadores-Innovadores son personas muy orientadas hacia el futuro, les gusta producir ideas innovadoras e inventar nuevas maneras de proceder. Por lo general son muy independientes y desarrollan sus conceptos sin darle mucha importancia a los sistemas y métodos ya existentes. Necesitan ser guiados de forma que puedan desarrollar sus ideas sin muchos obstáculos administrativos. A veces sus empresas crean secciones de investigación y desarrollo (a menudo separadas de las unidades de producción) para que puedan experimentar con sus ideas y conceptos.

A veces los compañeros de los Creadores-Innovadores consideran que tienen “la cabeza en las nubes”, pero por lo general el motivo es que se preocupan más del futuro que del presente.

Tienden a no ser muy estructurados en su forma de proceder y a veces dan la impresión de ser desorganizados y distraídos. Algunos son más introvertidos, y prefieren operar “en la trastienda” en la solución de problemas importantes, trabajando solos o en grupos pequeños. Otros se muestran más extrovertidos y apasionados en la forma de presentar y promover las ideas que consideran de gran importancia.



Exploradores-Promotores

Los Exploradores-Promotores son excelentes escuchando ideas y promoviéndolas, tanto dentro como fuera de la organización. Les gusta estar con gente y por lo general tienen una red de compañeros que utilizan tanto como fuente de información como para solicitar opiniones. Por lo general son agentes del cambio y despliegan un enorme caudal de energía personal, son personas activas y pueden realizar varias actividades a la vez. Disfrutan saliendo y visitando a otros y son diestros en atraer nuevos contactos y recursos de provecho para la organización.

Los Exploradores-Promotores son por lo general emprendedores en su enfoque y pueden ser extremadamente persuasivos. A menudo poseen la habilidad de influenciar a los demás y facilidad de palabra, incluso en temas que no son su especialidad. Son excelentes percibiendo el “panorama total” y generando entusiasmo por conceptos innovadores entre los demás. Sin embargo, no siempre están interesados en Inspeccionar u Organizar y podrían no prestar suficiente atención a los detalles.

Los Exploradores-Promotores disfrutan del intercambio espontáneo de opiniones y necesitan de la interacción con los demás para lograr su nivel óptimo de productividad. No les interesa pasar largos períodos de tiempo en la trastienda trabajando solos resolviendo sus problemas, necesitan el estímulo de los demás. En este aspecto son personas que contribuyen con su energía pero también pueden fatigar a los demás.



Evaluadores-Desarrolladores

La posición de los Evaluadores-Desarrolladores en la Rueda Team Management se encuentra entre los Exploradores y los Organizadores, por lo que exhiben características de ambos grupos.

No siempre tendrán ideas originales propias, pero son expertos en hacer funcionar las ideas de otros. Son por lo general amigables y extrovertidos y les encanta buscar nuevos mercados y oportunidades. Son personas que pueden tomar una idea y acoplarla a la oportunidad precisa, teniendo siempre en cuenta los parámetros y limitaciones de la organización. A menudo son buenos en la gestión del desarrollo de productos y en la evaluación de nuevas empresas o proyectos.

Los Evaluadores-Desarrolladores muestran un enfoque marcadamente analítico y trabajan de forma óptima cuando es necesario analizar y desarrollar diferentes posibilidades antes de tomar una decisión. Les gusta organizar actividades nuevas y responden muy bien a este tipo de desafíos, haciendo progresar una idea desde la etapa conceptual hasta convertirla en algo real y funcional. Sin embargo, una vez establecida la operación y habiéndose probado que el concepto funciona, su interés en el mismo desaparece y prefieren avanzar hacia un nuevo proyecto en lugar de participar en la producción y control del resultado.



Impulsores-Organizadores

A los Impulsores-Organizadores les gusta que se hagan las cosas. Son analíticos en la toma de decisiones, siempre haciendo lo que consideran mejor para la tarea en cuestión, aún cuando sus acciones molesten a otros. Tienen un talento especial para hacer que las cosas se lleven a término y por esta razón con frecuencia se encuentran trabajando en cargos del tipo gestión de proyectos. Ellos “impulsan” hacia adelante y hacia la meta, encarando de frente cualquier posible conflicto si es necesario. Se concentran en los objetivos, plazos y presupuestos, y se encargan de que las personas se organicen adecuadamente para actuar.

Los Impulsores-Organizadores con frecuencia prefieren trabajar de acuerdo a un plan y de forma estructurada, de modo que los objetivos estén claramente establecidos y que cada integrante del equipo conozca los resultados y los plazos. Sobresalen en Organizar a las personas y los sistemas a fin de cumplir los plazos. Establecen objetivos, diseñan planes y deciden quién será responsable de qué labor, y luego ejercen presión para la ejecución de las mismas. Tienden a concentrarse en la tarea que se tiene a la mano y, en su interés por llegar a la meta, a veces ignoran los sentimientos de los demás. Esto les causa dificultades con sus compañeros, más que ninguna otra cosa.



Finalizadores-Productores

Los Finalizadores-Productores son personas prácticas con quienes se puede contar para llevar un proyecto hasta su conclusión. Su fuerte consiste en establecer planes y sistemas modelo para producir los resultados prometidos de forma periódica, controlada y ordenada. Por esta razón les desagradan los cambios súbitos ya que interfieren con los sistemas eficientes de trabajo que han establecido.

Para los Finalizadores-Productores el desafío no reside en vislumbrar nuevas ideas sino en ejecutar el trabajo efectiva y eficientemente. Por lo general tienen más paciencia que otros con el trabajo rutinario, ya que su motivación reside en “hacer bien el trabajo”. Como resultado, son codiciados como gestores o gerentes por su habilidad para trabajar de forma expedita, fiable, responsable y estable, y de lograr resultados.



Controladores-Inspectores

Los Controladores-Inspectores son personas calladas y pensativas que disfrutan concentrándose en los detalles, los hechos y las cifras. Por lo general son cuidadosos y meticulosos y pueden pasar horas dedicados a una tarea en particular, trabajando solos tranquilamente.

Los Controladores-Inspectores trabajan muy a gusto siguiendo las normas y reglamentos de la organización. Probablemente argumenten que las reglas han sido creadas para garantizar que la empresa funcione de la manera más eficiente posible y que todos deberían respetarlas. Por eso les gusta trabajar en situaciones donde su trabajo está guiado por normas empresariales o gubernamentales.

Muchos de ellos trabajan en finanzas, contabilidad y control de calidad, en puestos donde su afinidad por las actividades de tipo Inspeccionar representa una cualidad muy valiosa para este tipo de trabajo.

La formulación y revisión de contratos y finanzas es un área que suele ser del agrado de los Controladores-Inspectores, así como la informática y cuestiones de seguridad industrial y personal.



Apoyos-Mantenedores

Los Apoyos-Mantenedores son gente cuyos valores y principios personales son lo más importante a tener en cuenta durante el proceso de la toma de decisiones. Por lo general se preocupan mucho de las personas, y son capaces de brindar un gran apoyo a aquellos que comparten sus mismos ideales y valores.

Prefieren trabajar en ambientes orientados hacia el control y con suficiente apoyo, asegurándose de que todo se lleve a cabo de acuerdo a sus estándares. Además, prefieren el rol de asesor auxiliar al de líder ejecutivo. Sin embargo, por su arraigo a sus principios, podrían mostrarse extremadamente reacios al ser confrontados con temas contrarios a sus convicciones. No reaccionan impulsivamente, al estilo del extrovertido, sino de forma más flexible y resistente.

Un Apoyo-Mantenedor es un elemento valiosísimo para un equipo de trabajo, ya que tiene la capacidad de aconsejar al grupo y ayudarlo a analizar a fondo los temas que lo requieran, según principios y valores, y no teniendo en cuenta solamente el aspecto económico.

Actividad: Su Perfil Team Management

Basándose en sus respuestas al Cuestionario del Perfil Team Management, su Perfil Team Management le indicará cual es el rol principal que prefiere. Para ayudarlo a comprender mejor las puntuaciones de su Perfil, traslade la siguiente información de su Perfil a este cuaderno de trabajo.

Mi rol principal: _____

Mis roles relacionados: _____

Lea la información contenida en su Perfil y tome las notas necesarias:

Puntos con los que estoy de acuerdo



Implicaciones para mi trabajo



Puntos que me sorprenden



Implicaciones para mi trabajo



Puntos adicionales: _____

Actividad: Usted Y Un Compañero

El Perfil es un marco para aprender cosas sobre sí mismo y ayudarlo a alcanzar su potencial. Discutir su Perfil con un compañero puede ayudarlo a concentrarse en los puntos principales.

Reflexione aquí sobre las nuevas perspectivas que haya adquirido al leer su Perfil y discutirlo con los demás.

Puntos clave relativos a:

Mí mismo:

Mi trabajo:

Mi compañero:

Otros aspectos:

Actividad: Su Equipo

Si está utilizando su Perfil Team Management con su equipo, quizá le resulte útil trazar los roles de su equipo en la Rueda Team Management.



**Marco de la Rueda
Team Management de Margerison-McCann**

Implicaciones:

Basándose en sus discusiones sobre la composición de su equipo, ¿cuáles cree que son sus...?

Puntos fuertes: _____

Oportunidades para mejorar: _____

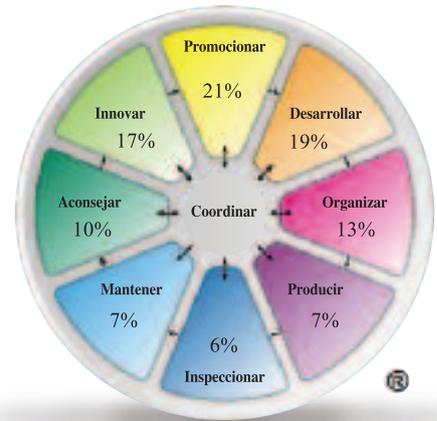
Acciones necesarias: _____



Distribución De Preferencias De Trabajo

Esta sección de su Perfil toma las puntuaciones netas obtenidas de las cuatro Medidas de Preferencias de Trabajo y las convierte en porcentajes distribuidos por toda el Modelo De Tipos De Trabajo, como muestra el ejemplo. Esta información le será de mucha ayuda al asignar tareas entre los integrantes de su equipo, de manera que haya concordancia entre las actividades que cada uno prefiere y las que debe realizar.

La información también le será útil en lo personal a la hora de tomar decisiones con respecto a su propia carrera profesional, ya que le indicará los Tipos De Trabajo que más le gustan y los que menos le agradan. Si sus puntuaciones netas son bajas, la distribución de sus porcentajes indicará que está relativamente a gusto desempeñando cualquier tarea. Si sus porcentajes netos son elevados, la distribución de porcentajes variará considerablemente, lo que indica un alto grado de preferencia por ciertos aspectos del trabajo, y bajo con respecto a otros.



Ejemplo de distribución de preferencias de trabajo

Actividad: Tipos De Trabajo

¿Qué Tipos de Trabajo le gustan más? _____

¿Qué implicaciones tiene esto para su trabajo? _____

¿Qué Tipos de Trabajo le gustan menos? _____

¿Qué implicaciones tiene esto para su trabajo? _____

Coordinación

En el centro de la Rueda Team Management se encuentra el rol de Coordinación, que se define no por las preferencias, sino por las habilidades que deben desarrollar todos los integrantes de un equipo. El círculo interior de la Rueda Team Management puede ampliarse para mostrar los tres grupos de destrezas de coordinación:

- Coordinación de Personas
- Coordinación de Tareas
- Coordinación de Liderazgo

Todos los integrantes de un equipo deben poner en práctica las destrezas de Coordinación de Personas, en especial las relacionadas con la Comunicación. Es de particular importancia el aprender a modificar su estilo de comunicarse de forma que encaje con los roles que prefieran los demás. También ellos necesitarán conocer la mejor manera de interactuar y comunicarse con usted.

El principal mensaje de la Rueda Team Management es reconocer que cada persona es diferente a las demás y que para comunicarse con las distintas personalidades son necesarios diferentes procesos de comunicación. En la siguiente tabla se presentan algunos puntos a tener en cuenta a la hora de comunicarse con los diversos roles de la Rueda.



El Modelo de Destrezas de Coordinador Margerison-McCann

Actividad: Coordinación

Para comunicarse de la mejor manera posible conmigo, prefiero que la gente haga esto: _____

Y prefiero que no haga esto: _____

Sugerencias Para Mejorar La Coordinación

Rol	Sí	No
Informador-Asesor 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser flexible • Desarrollar la relación personal • Colaborar • Dar las gracias de forma personal • Establecer la armonía • Permitirles expresar sus inquietudes 	<ul style="list-style-type: none"> • No anteponer los hechos a los sentimientos • No actuar demasiado rápido • No actuar con falsedad
Creador-Innovador 	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar las ideas • Ser entusiasta • Asegurarse de poseer ciertos conocimientos sobre el área a discutir • Dar las gracias de forma personal • Tolerarles su estilo desorganizado • Dejar constancia por escrito de las decisiones importantes 	<ul style="list-style-type: none"> • No ser demasiado estructurado • No forzarles a establecer plazos • No concentrarse en las soluciones sin antes haber deliberado sobre el problema
Explorador-Promotor 	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar las ideas • Dejarles hablar • Reconocer en público sus aportes • Concentrarse en el futuro • Ser entusiasta • Dejar constancia por escrito de los acuerdos importantes • Ser flexible 	<ul style="list-style-type: none"> • No discutir los detalles • No ir en contra de sus opiniones, a menos que insistan • No concentrarse en el pasado
Evaluador-Desarrollador 	<ul style="list-style-type: none"> • Prepararse • Analizar a fondo los temas • Explorar las posibilidades • Basarse en los hechos • Expresarse claramente, con lógica y precisión • Buscar alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> • No discutir temas sobre los que sabe poco • No dar demasiadas opiniones • No perder el tiempo
Impulsor-Organizador 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentrarse en el trabajo • Basarse en los hechos • Concentrarse en los objetivos • Incentivarles por su desempeño • Ser puntual • Hacer que se hagan las cosas • Resumir con regularidad lo acordado 	<ul style="list-style-type: none"> • No realizar ataques personales, sino concentrarse en los hechos en que se basan los desacuerdos • No ser ambiguo • No salirse del tema
Finalizador-Productor 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser estructurado • Dar aviso con antelación sobre los cambios propuestos • Ser práctico • Cumplir lo prometido • Cumplir con los plazos • Concentrarse en los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • No cambiar de opinión con mucha frecuencia • No irse por las ramas
Controlador-Inspector 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar memorandos o correo electrónico para comunicarse • Enviar información por escrito antes de cualquier reunión • Frenar el paso • Tomarse el tiempo necesario para comprenderles • Hablar sobre los detalles • Pensar antes de hablar 	<ul style="list-style-type: none"> • No "aparecer" de repente • No sorprenderles • No apremiarles • No concentrarse en el futuro a expensas del pasado
Apoyo-Mantenedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la relación personal • Ser claro y preciso • Alentarles a expresarse • Apoyarles 	<ul style="list-style-type: none"> • No dominar las deliberaciones • No hacer caso omiso de sus sentimientos

Desplazamientos Profesionales

Nuestras investigaciones determinaron que las preferencias de trabajo de las personas se mantienen relativamente estables durante períodos cortos de tiempo. Otras investigaciones han confirmado nuestros datos iniciales de que a lo largo de un período de 4 años, el 96% de las personas o no experimentan ningún cambio en sus preferencias de trabajo, o únicamente muestran cambios en una de las Medidas de Preferencias de Trabajo. El 4% restante experimenta cambios en dos preferencias solamente. Nadie mostró cambios en tres de las cuatro preferencias.

El desplazamiento hacia diferentes preferencias de trabajo sucede de forma gradual con el paso del tiempo. Este cambio generalmente es más notorio en quienes han hecho un esfuerzo consciente para “desarrollarse”. Estos tipos de cambios graduales se conocen como desplazamientos profesionales. Resulta muy útil trazar su propio desplazamiento profesional desde que comenzó a trabajar hasta el presente.

El Gestor De Línea

Muchos jóvenes inician sus carreras profesionales mostrando predilección por la **Introversión**, el estilo **Práctico** de recopilación de información, el estilo **Analítico** en la toma de decisiones y la organización **eStructurada**. Esto los coloca en el rol principal de **Finalizador-Productor (IPAS)** y trabajan con mucha eficacia de esta manera durante varios años.

A medida que pasa el tiempo, su enfoque hacia el trabajo cambia de **Introvertido** a **Extrovertido** y la experiencia y los programas de desarrollo empresarial los hacen más abiertos y comunicativos. Esto los desplaza hacia el rol principal de **Impulsor-Organizador (EPAS)**. Este rol con frecuencia es muy efectivo en el campo de gestión de proyectos ya que los proyectos deben ejecutarse según limitaciones de tiempo y presupuestarias.

Además, por medio de programas de desarrollo gerencial y planificación estratégica, puede animárseles a orientarse más hacia el futuro en su forma de recoger información. Esto produce un desplazamiento en sus preferencias hacia el extremo **Creativo** de la medida de preferencias de trabajo. Como resultado también hay un movimiento hacia el rol de **Evaluador-Desarrollador (ECAS)**.

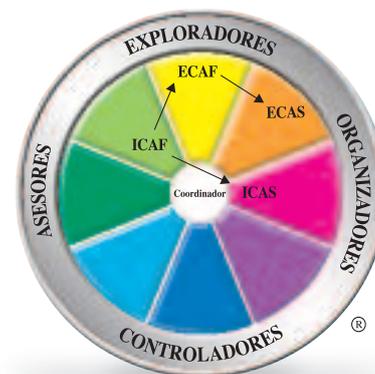


El Experto En Investigación Y Desarrollo

Otra profesión muy bien documentada es la del investigador científico. Por lo general estas personas se inician en la profesión mostrando predilección por: la **Introversión**, el estilo **Creativo** de recogida información, el estilo **Analítico** en la toma de decisiones y su **Flexibilidad** en la forma en que se organizan, lo que hace que su rol principal sea el de **Creador-Innovador (ICAF)**. No está claro si el trabajo moldea sus preferencias o si les atrae este tipo de trabajo como resultado de las mismas.

Sin embargo, se han observado dos tipos comunes de desplazamiento profesional en estas personas. El primero es un giro hacia un estilo más **eStructurado** en la forma de organizarse cuando ocupan puestos de supervisor que requieren gran atención a los resultados, informes mensuales y cifras. Por lo general este desplazamiento no les resulta fácil y les puede llevar tiempo sentirse a gusto en este nuevo rol. El resultado es que su rol principal cambia al de **Impulsor-Organizador (ICAS)**.

El segundo desplazamiento profesional es hacia la **Extroversión**, ya que tendrán que comunicarse eficientemente con el equipo e incluso convencer a los demás para que acepten sus ideas. Este cambio los coloca en el rol principal de **Explorador-Promotor (ECAF)**. Muchos continúan su trayectoria por la Rueda en el sentido de las manecillas del reloj, según van logrando estructurarse más en su propia organización y en organizar a los demás. Este movimiento los hace alinearse más con el estilo **Analítico** de toma de decisiones y con una forma de organizarse **eStructurada**, lo que los acerca al rol principal de **Evaluador-Desarrollador (ECAS)**.

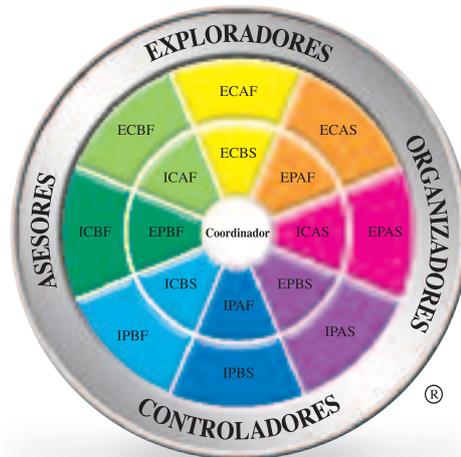


Actividad: Desplazamientos Profesionales

Enumere a continuación los trabajos más destacados que ha desempeñado. En las columnas contiguas indique sus preferencias de trabajo según los 16 subsectores de la Rueda Team Management, y también lo que cree que exigía cada trabajo.

Clave Para El Modelo De 16 Sectores

- Extrovertido (E)
- Práctico (P)
- Analítico (A)
- eStructurado (S)
- Introverso (I)
- Creativo (C)
- Basados en las convicciones (B)
- Flexible (F)



Los 16 sectores de la Rueda Team Management de Margerison-McCann

Trabajo:	Sus Preferencias de Trabajo:	Requisitos del Trabajo:

Marque sus desplazamientos profesionales en la Rueda:



Notas
