

Origen del Análisis de Perfil Personal (PPA)

La Teoría de Marston y el language DISC

Objetivo:

Los participantes serán entrenados para:

- Comprender la teoría de Marston
- Entender la estructura que fundamenta el PPA
- Explicar la terminología relacionada el PPA
- Determinar el orden correcto para leer los factores del perfil
- Utilizar las palabras descriptivas correctas
- Demostrar total comprensión del PPA
- Identificar y explicar los tres gráficos del PPA

Contenido:

- Estructura teórica de Marston
- Terminología del sistema
- Significado de los gráficos
- Factores del perfil
 - Temores
 - Estímulos
 - Valores
 - Estilo comportamental (gestión/ventas/comunicación)
- Palabras descriptivas
- Orden de lectura
- Posibles limitaciones

Marston – estructura original del DISC

Estructura del trabajo de Marston

En 1928, Marston publicó “*Emotions of Normal People*”, elaborando la teoría del DISC. Marston creía que el comportamiento de las personas podía dividirse en dos ejes, siendo las personas pasivas o activas, dependiendo de cómo perciben el ambiente alrededor: favorable o antagónico. Si ponemos los dos ejes de forma perpendicular, se forman cuatro cuadrantes, cada uno describiendo un comportamiento estándar:

- La **dominancia** genera acción en un ambiente antagónico.
- La **inducción** (hoy día nombrada **influencia**) genera actividad en ambientes favorables.
- La **sumisión** (hoy día nombrada **estabilidad**) genera pasividad en ambientes favorables.
- La **conformidad** genera pasividad en ambientes antagónicos.

Según la visión del Dr. Marston, las personas muestran las cuatro dimensiones. Sin embargo, un individuo normalmente muestra una o más de las características básicas de forma consistente en el ambiente de trabajo, ya que cada uno desarrolla un estilo de vida para sí mismo que da más énfasis a ciertas posturas y menos a otras. Sullivan (1953) y Rogers (1951) creían que ese ajuste dependía de las reacciones ajenas ante los esfuerzos de un individuo, haciendo que encontrara y estableciera el propio método característico de comportamiento.

W. Moulton Marston (1928)

“Emotions of normal people”

(Versión adaptada del modelo teórico original)

Situación Percibida

Hostil, antagónica

Dominancia (Poder)

Postura activa y positiva ante un ambiente hostil o antagónico. Confronta para superarlo y evitar el fracaso.

Conformidad (Políticas)

Reacción cautelosa e indecisa ante un ambiente antagónico, proyectada para negar el nivel de antagonismo y así, evitar problemas o conflictos.

COMPORTAMIENTOS PROACTIVOS

COMPORTAMIENTOS REACTIVOS

Postura activa y positiva, proyectada para alejarse de la situación desagradable y dirigirse hacia una más favorable, usando persuasión y evitando el rechazo.

Inducción/ Influencia* (Personas)

Postura pasiva en una situación hostil. Intenta mantener el status quo hasta que la hostilidad pase, para evitar inseguridad y regresar al clima favorable.

Sumisión/Estabilidad* (Ritmo)

Amistosa, favorable

* Términos modificados para favorecer la comprensión y evitar interpretaciones erróneas.

Terminología del PPA

Cuatro factores

El Análisis de Perfil Personal de Thomas describe cuatro factores comportamentales. Cada factor es visto como una medida de preferencia de estilo, de acuerdo con lo que un individuo percibe en su propio comportamiento. Estos factores son generados por necesidades humanas diferentes, lo que resulta en estándares habituales de comportamiento, creando un estilo característico.

Los cuatro factores son:

- Dominancia
- Influencia
- Estabilidad
- Conformidad

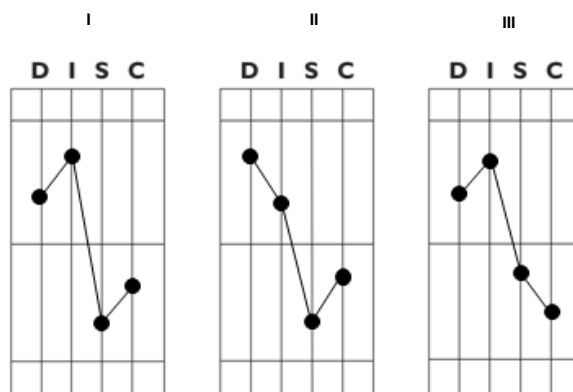
Los cuatro factores van a ser explicados en detalle en breve.

D I S C

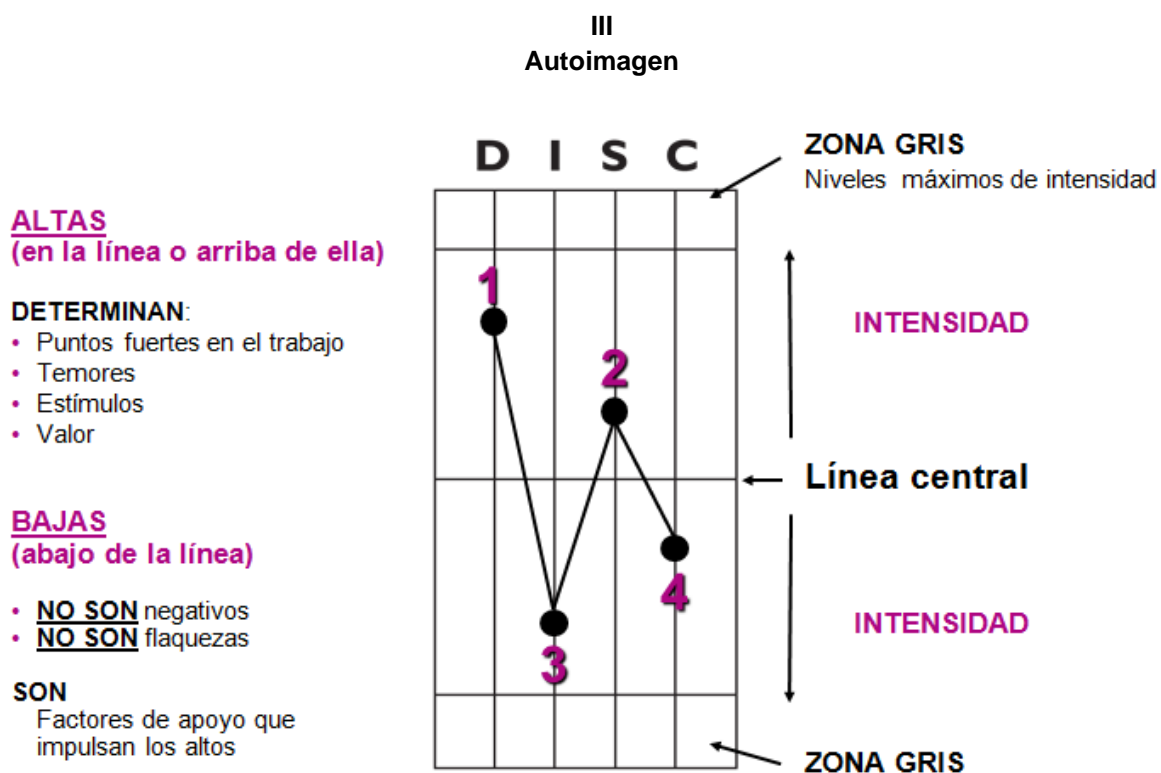
Tres gráficos

Los cuatro factores son representados en gráficos. Teniendo como base un cuestionario, conseguimos generar tres gráficos:

1. El gráfico I representa las palabras seleccionadas como **MÁS** en el PPA. Es lo que llamamos de “máscara profesional”. Este gráfico muestra cómo la persona actualmente siente que debe modificar su comportamiento para ser exitoso.
2. El gráfico II muestra las palabras seleccionadas como **MENOS**. Es lo que llamamos de “self puro”. Es la figura del comportamiento bajo presión extrema.
3. El gráfico III es la combinación entre los **más** y los **menos** seleccionados y también es conocido como “autoimagen”. Él representa el estilo de trabajo preferido del individuo en el momento actual de su carrera.



Terminología del PPA



La intensidad empieza en el centro de la línea y aumenta en las dos direcciones.

Las zonas gris (alto y bajo) son áreas de intensidad máxima.

DISC – explicación de los cuatro factores

Ejercicio 2 – descripción de los factores del perfil

Alta Dominancia

Temor básico

Estímulo

Valores

Estilo de gestión

Estilo de ventas

Estilo de comunicación



Comportamientos observables

Enfoque	Intenta dominar, controlar, dirigir.
Apretón de mano	Fuerte, asertivo.
Oficina	La oficina y la mesa son probablemente desorganizadas.
Vestuario	Generalmente no se preocupa, pero se vestirá adecuadamente.
Conducta	Impaciente, grosera, brusca.
Contacto visual	Directo.
Lenguaje corporal	Agitado, normalmente mira directamente al interlocutor y se acerca cuando está interesado. Puede echarse hacia atrás y alejar la mirada cuando tiene que esperar o está aburrido.
Administración de conflicto	No se retrae ante el conflicto, puede hasta recibirlo bien.

En general, pueden:

- Llegar tarde.
- Ser o parecer groseros y bruscos.
- Interrumpir los demás; mostrarse desatentos; atender al teléfono.
- Enfatizar puntos por medio de afirmaciones desafiantes.
- Ser críticos y buscar fallas.
- Parecer agresivos e intentar dominar.
- Ser directos por naturaleza.
- Mostrarse vigorosos.
- Ignorar a los otros.
- No darles tiempo a los demás.

Anotaciones

Alta Influencia

Temor básico

Estímulo

Valores

Estilo de gestión

Estilo de ventas

Estilo de comunicación



Comportamientos observables

Enfoque	Extremadamente entusiasta.
Apretón de mano	Demorado, amistoso.
Oficina	Puede haber certificados, fotos, trofeos, artículos de periódicos con recordatorios para si mismo.
Vestuario	Se viste de acuerdo con la moda, coordina colores y busca impresionar los otros.
Conducta	Tal vez parezca superficial e impulsivo; comparte sentimientos sin problemas.
Contacto visual	Constante y amistoso.
Lenguaje corporal	Gesticula y se mueve bastante.
Administración de conflicto	Prefiere persuadir en vez de confrontar agresivamente o dar órdenes.

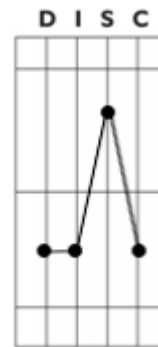
Generalmente:

- Tienden a entusiasmarse de más; están de acuerdo con todas las sugerencias.
- Parecen estar interesados, pero demoran para tomar una decisión.
- Están dispuestos a ser amistosos y sociables.
- Cuentan historias y anécdotas.
- Comparten sentimientos.
- Actúan impulsivamente.
- Son desatentos en cuanto a detalles.
- Parecen ser superficiales.
- Son comunicativos.
- Son positivos y verbales.

Anotaciones

Alta eStabilidad

III
Autoimagen



Temor básico

Estímulo

Valores

Estilo de gestión

Estilo de ventas

Estilo de comunicación

Comportamiento observable

Enfoque	Inseguro, atento y organizado.
Apretón de mano	Sincero.
Oficina	Fotos de bienes y de familia. Puede haber certificados de competencia técnica en la pared.
Vestuario	Adecuado, pero sigue más la comodidad que la moda.
Conducta	Generalmente bastante cordial y acogedora.
Contacto visual	Amistoso, sincero.
Lenguaje corporal	Parece relajado y atento.
Administración de conflictos	Prefiere darle larga a las situaciones, en vez de precipitarse con una decisión agresiva.

Normalmente, ellos:

- Se preocupan por la estabilidad.
- No cambian fácil o rápidamente.
- Se empeñan por mantener el *status quo*.
- Parece que no tuvieran creatividad.
- Están satisfechos con las cosas como están.
- Son meticulosos al concluir tareas.
- Preguntan para aclarar.
- Hacen afirmaciones sin que estén seguros.
- Hablan despacio, pero con firmeza.
- Parecen convencidos (pero no cuente con eso).
- Escuchan y tal vez no hablen mucho.

Anotaciones

Alta Conformidad

Temor básico

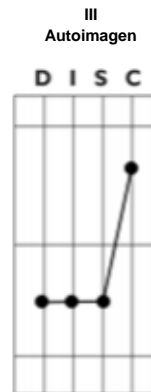
Estímulo

Valores

Estilo de gestión

Estilo de ventas

Estilo de comunicación



Comportamientos observables

Enfoque	Puntual, preparado y lógico; forma frases con cautela.
Apretón de mano	Suelto, breve.
Oficina	Pulcra, organizada, casi impersonal; la mesa generalmente está vacía, excepto por los archivos, cartas, etc.
Vestuario	Conservador, pulcro, elegante; evita exagerar y permanece impecable por todo el día.
Conducta	Educada, correcta y diplomática.
Contacto visual	Tiende a evitar el contacto visual, sobre todo en situaciones agresivas o hostiles. Puede ser directo cuando se siente más seguro.
Lenguaje corporal	Tiende a ser cauteloso al expresar sentimientos por medio de gestos o expresiones faciales; puede ser visto como inexpresivo o frío.
Administración de conflicto	Prefiere evitar el conflicto, a menos que tenga respaldo.

En teoría, ellos:

- Se trancan en detalles y tal vez no actúen si no hay precedentes.
- Se muestran defensivos cuando se sienten amenazados y pueden ceder para evitar controversias.
- Son bastante sistemáticos y extremadamente lógicos.
- Son prudentes y se someten a las normas; casi perfeccionistas.
- Son disciplinados con el tiempo.
- No comparten sentimientos.
- Parecen ser indecisos.
- Se preparan bien para las visitas.
- Son puntuales y probablemente ya han leído todo el material que les enviaron antes de la reunión.
- Pueden reír o toser nerviosamente para tratar de ganar tiempo para pensar.

Anotaciones

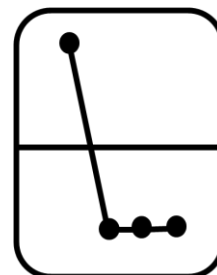
Explicación de los cuatro factores DISC

Gráfico III

Dominancia arriba de la línea

Temor básico
Estímulo
Valor
Estilo de gestión
Estilo de ventas
Estilo de comunicación

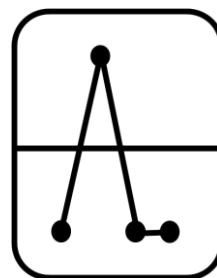
Fracaso
Poder y autoridad
Ímpetu por obtener resultados
Dirección
Cierre
Da órdenes



Influencia arriba de la línea

Temor básico
Estímulo
Valor
Estilo de gestión
Estilo de ventas
Estilo de comunicación

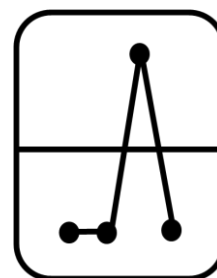
Rechazo
Elogio y reconocimiento público
Trabajar con ayuda de otros
Motivación
Apertura/presentación/identificación
Verbal, conversa



eStabilidad arriba de la línea

Temor básico
Estímulo
Valor
Estilo de gestión
Estilo de ventas
Estilo de comunicación

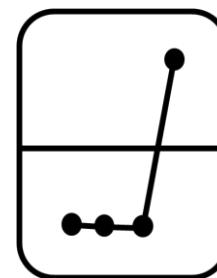
Inseguridad
Estabilidad
Servicio/soporte/técnico
Organización
Servicio y soporte
Auditivo, escucha



Conformidad arriba de la línea

Temor básico
Estímulo
Valor
Estilo de gestión
Estilo de ventas
Estilo de comunicación

Conflicto
Procedimientos operacionales
Técnico/calidad/estándares
Refuerzo de reglas
Detalles y características
Escrito



Ejercicio 3

Discutir de qué forma los factores de apoyo afectan puntos fuertes en el trabajo.

Características consistentes

Puntos fuertes en el trabajo (factores en la línea o arriba de ella)			
“D”	“I”	“S”	“C”
Impulsivo	Influyente	Confiable	Complaciente
Competitivo	Persuasivo	Prudente	Cuidadoso
Vigoroso	Amigable	Amable	Sistemático
Cuestionador	Verbal	Persistente	Preciso
Directo	Comunicativo	Buen oyente	Exacto
Emprendedor	Positivo	Gentil	Perfeccionista
Asertivo	Relacionista	Metódico	Lógico
		Detallista	
Diplomático	Reservado	Dinámico	Firme
Vacilante	Reflexivo	Alerta	Persistente
Poca necesidad de decisión	Desconfiado	Activo	Terco
Condescendiente	Inhibido	Inquieto	Obstinado
Flexible	Curioso	Expresivo	Independiente
Moderado	Serio	Móvil	Audaz
“D”	“I”	“S”	“C”
Factores de apoyo (debajo de la línea)			

Lista de adjetivos del PPA

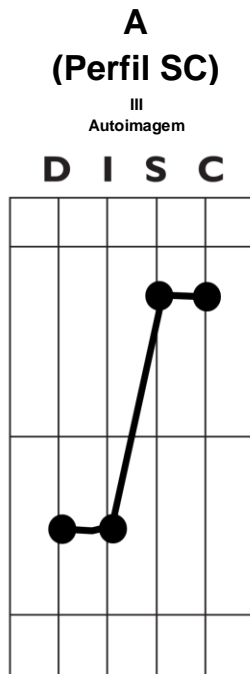
*Características consistentes

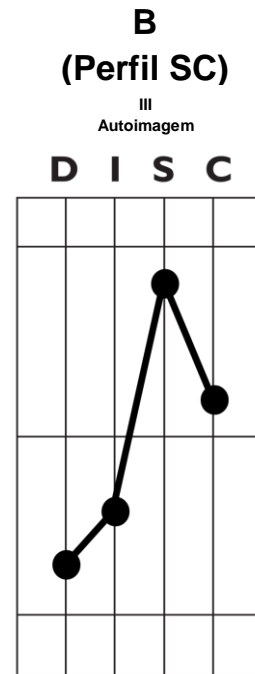
Puntos fuertes en el trabajo (factores en la línea o arriba dela)			
“D”	“I”	“S”	“C”
Agresivo Asertivo* Brusco Competitivo* Osado Decisor Exigente Directo* Dominante Impulsivo* Egocéntrico Vigoroso* Cuestionador* Autoritario Seguro Cómodo Emprendedor* Aventurero	Afable Carismático Cautivante Comunicativo* Seguro Efusivo Amigable* Generoso Gregario Influyente* Relacionista* Optimista Participativo Persuasivo* Sereno Positivo* Promotor Motivado Solidario Crédulo Verbal*	Amable* Prudente* Sosegado Buen oyente* Gentil* Indulgente Metódico* Inexpresivo Pasivo Paciente Persistente* Previsible Apacible Controlado Buen temperamento Estable Detallista*	Preciso* Adaptable Cuidadoso* Cauteloso Complaciente* Conservador Convencional Diplomático Disciplinado Evasivo Lógico* Mente abierta Muy dependiente Perfeccionista* Exacto* Muy sensible Sistemático* Preocupado
Flexible* Conservador Temeroso Vacilante* Humilde Moderado Poca necesidad de decisión* Servicial Comedido* Modesto Condescendiente* Muy cauteloso Pacífico Tímido Sin pretensiones Discreto Poco pretensioso Inseguro	Distante Agradable Fático Irritable Lógico Introverso Prevenido Realista Curioso* Quieto Reflexivo* Reservado* Retraído Inhibido* Serio* Desconfiado* Tímido	Activo* Alerta* Ansioso Expresivo* Inconforme Enérgico Crítico Agitado Impaciente Impetuoso Impulsivo Dinámico* Inquieto* Autocrítico Móvil Variedad Diversificación	Descuidado Desafiante Valiente Firme* Inamovible Independiente* Determinado Audaz Persistente* Rebelde Rígido Sarcástico Moralista Obstinado* Terco* Insensible Poco convencional Osado
“D”	“I”	“S”	“C”
Factores de apoyo (abajo de la línea)			

Ejercicio 4: características consistentes y complementarias

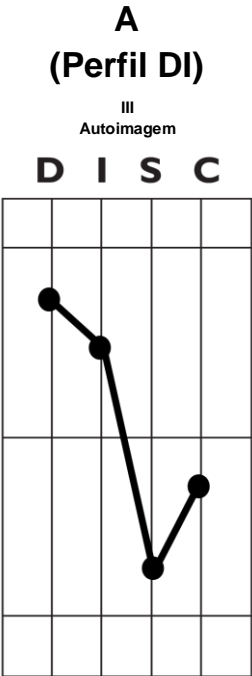
Use adjetivos consistentes (seguros) y complementarios (condicionales) para diferenciar los dos ejemplos siguientes.

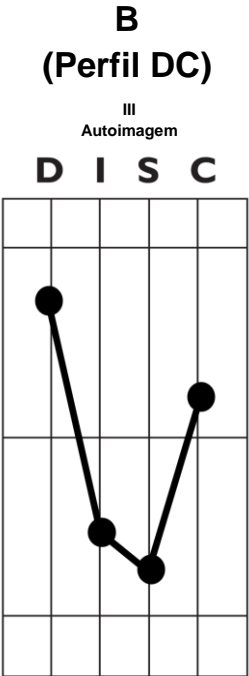
Ejemplo 1





Ejemplo 2





Posibles limitaciones de personas con la D sobre la línea (alta) y cómo apoyarlas

Limitaciones	Apoyo necesario
Abusa de prerrogativas	Negociar objetivos claros y exigentes y, si necesario, hacerle saber que hay sanciones.
Muy agitado	Estimular un ritmo más equilibrado y una mejor administración del tiempo (canalizar energía).
Inspira miedo	Ayudarlo a identificar el efecto que ejerce sobre los otros.
Ignora a los otros	Concientizarlo del valor de la contribución de los demás para el éxito.
Puede ser insensible y sarcástico	Brindarle una percepción del efecto que el sarcasmo y el autoritarismo ejerce sobre los demás.
Se molesta si no es el centro de atención	Ayudarlo a descubrir la importancia de relacionarse con el equipo.
Muy crítico	Mostrarle la relación entre su falta de tolerancia y la falta de cooperación de los demás.
Tal vez no preste atención a los detalles	Brindarle apoyo administrativo.
Se siente insatisfecho con trabajo rutinario	Establecer plazos.
Se resiste a participar en el equipo	Enfatizar la importancia de la colaboración ajena para alcanzar objetivos y metas.

Posibles limitaciones de personas con la I sobre la línea (alta) y cómo apoyarlas

Limitaciones	Apoyo necesario
Tal vez se preocupe más de su popularidad que de obtener resultados concretos	Demostrar que la objetividad, en lugar de la popularidad, determina los resultados.
Puede prometer más de lo que puede cumplir	Hacer percibir que hablar sin oír significa esfuerzo derrochado.
Actúa impulsivamente - emocionalmente	Hablar sobre la importancia de control emocional.
Puede ser incoherente en las conclusiones	Indicar que es imposible agradar a todos, todo el tiempo.
Tiende a tomar decisiones con base en análisis superficial	Ofrecer datos analizados.
Irrealista al evaluar personas	Incentivar una percepción más objetiva sobre el desempeño y el potencial.
Puede ser desatento a detalles	Proveer soporte administrativo y supervisión.
Confía en los otros sin distinción	Proponer un enfoque más escéptico ante personas que acaba de conocer.
Tiene dificultades de planear y administrar el tiempo	Controlar el desempeño por grupos, plazos o uso del tiempo.
Puede ser superficial	Mostrar como discutir cuestiones de manera fáctica, lógica y objetiva.

Posibles limitaciones de personas con S sobre la línea (alta) y cómo apoyarlas

Limitaciones	Apoyo necesario
Se esfuerza por mantener el <i>status quo</i>	Señalar las ventajas de cambiar y las desventajas de quedarse estancado.
Tal vez demore en ajustarse a cambios	Prestar apoyo e incentivo en periodos de cambios.
Puede tener dificultades en el cumplimiento de plazos	Proveer y mostrar atajos ya comprobados.
Ta vez necesite ayuda para empezar las tareas diarias	Darle la oportunidad de priorizar objetivos.
Le puede faltar imaginación	Presentarle nuevas personas, nuevos grupos y nuevas ideas, de una forma que no le amenace.
Despreocupado y satisfecho con las cosas como están (<i>status quo</i>)	Estimular la participación en discusiones (dinámicas).
Puede guardar rencor	Realzar que resentimientos duraderos pueden causar efectos negativos.
Tiende a esperar por órdenes antes de actuar	Estimular el sentido de urgencia.
Puede mostrarse demasiado tranquilo	Usar el sentido de urgencia para aumentar su sentimiento de realización de metas alcanzadas.

Posibles limitaciones de personas con C sobre la línea (alta) y cómo apoyarlas

Limitaciones	Apoyo necesario
Se puede apoyar demasiado en las reglas	Incentivar la independencia.
Vacila antes de actuar sin precedentes	Eliminar la amenaza de sanciones debido a errores.
Se limita a procedimientos y métodos	Proveer direccionamiento claro.
Se puede detener en detalles	Establecer cronogramas realistas.
Tal vez se resista en aceptar responsabilidades	Enfatizar la contribución para la organización.
Requiere explicaciones antes de cambios	Ofrecer confirmación por escrito acerca de cambios.
Puede responsabilizar a los demás	Realzar que la compañía depende de su pericia.
Cede para evitar conflictos	Señalar que no siempre la confrontación conduce a conflictos, problemas o inconvenientes.
Se pone defensivo cuando se siente amenazado	Ofrecer argumentos para refutar y ponerlos en práctica.
Puede ser influenciable	Apoyar el cuestionamiento de los motivos ajenos.

VALORES PARA LA ORGANIZACIÓN

ALTA D

Ímpetu para alcanzar resultados, a pesar de la oposición o de circunstancias adversas.

- Obtener resultados
- Acelerar acciones
- Aceptar desafíos
- Aventurarse
- Tomar decisiones
- Cuestionar
- Localizar fallas
- Desafiarse a si mismo y a otros
- Asumir autoridad
- Crear soluciones rápidas

ALTA I

Influenciar personas para actuar de forma favorable y positiva.

- Crear una imagen favorable
- Verbalizar
- Incentivar personas y actuar
- Generar entusiasmo
- Entretener personas
- Transmitir optimismo
- Cultivar relaciones
- Ganar compromiso
- Levantar la moral
- Demostrar consideración por otros

ALTA S

Estabilidad para desempeñar el trabajo y producir continuamente, de manera previsible.

- Desarrollar habilidades técnicas
- Concentrarse en el trabajo actual
- Estabilizar personas exaltadas
- Completar tareas meticulosamente
- Mantener la coherencia
- Persistencia
- Prestar soporte
- Prestar servicio
- Oír con atención

ALTA C

Conformidad con estándares precisos, para evitar errores, problemas o riesgos.

- Concentrarse en los detalles
- Operar bajo circunstancias controladas
- Ser diplomático
- Analizar problemas y riesgos
- Reforzar calidad y directrices
- Monitorear y controlar
- Localizar fallas
- Analizar en profundidad
- Perfeccionar estándares
- Localizar hechos