

ESTRUCTURA PARA UNA PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA GENERAR LÍDERES Y AFECTAR POSITIVAMENTE EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE UN LABORATORIO

Marco Antonio Vázquez Nájera
Instituto Politécnico Nacional, ESIQIE
iqimanv.77@gmail.com

Salvador Pérez Cárdenas
Instituto Politécnico Nacional, ESIQIE
aspcardenas@hotmail.com

Abstract

Se observó en el laboratorio “Laboratorio de Análisis Químicos X” (no se da el nombre real de la empresa por razones éticas) una oportunidad de mejorar la forma de dirección. La causa principal que demostró dicha oportunidad fue que los jefes a cargo demostraron temor de delegar responsabilidades al personal a su cargo. Se propuso generar una capacitación para desarrollar habilidades de liderazgo. Las necesidades de liderazgo fueron demostradas con cuestionarios hechos al personal del laboratorio. La capacidad de liderazgo y su estilo del personal de jefatura se midió con un cuestionario con el fin de que a partir de esa información se enriqueciera el papel de dirección que tiene este personal, para apoyarse en su gente y elevar el nivel propio y grupal.

Palabras clave: Líder, organización, metas, habilidades.

Durante los meses de abril, mayo y junio se analizaron las deficiencias del laboratorio “Laboratorio de Análisis Químicos X”, obteniendo una falta de compromiso y de liderazgo. En dicho laboratorio se necesita que los jefes de la organización involucren con mayor responsabilidad al personal de la empresa. La falta de dirección objetiva ha provocado pérdida en tiempo y dinero además de no ceder responsabilidades, por creer la falta de capacidad en el personal, aunque los mismos muestran buen nivel de compromiso, preparación profesional, trabajo en equipo y responsabilidad a sus actividades personales. El crecimiento de la empresa Laboratorio de Análisis Químicos X ha estado en desaceleración, se cree que la causa es la falta de liderazgo en las jefaturas, por lo cual se necesita

capacitar al personal con una capacitación que genere líderes en la empresa afectara en forma positiva el crecimiento del laboratorio.

Los jefes, al aprender a delegar responsabilidades, podrán enfocar sus tareas a nuevos objetivos para hacer crecer la capacidad del laboratorio; el líder inspirará a su equipo, obteniendo de ellos un fuerte compromiso.

Estructurar una propuesta de liderazgo en los trabajadores de Laboratorio de Análisis Químicos X, a través de ejercicios de motivación enfocados hacia las necesidades de seguridad, logros y creatividad, mejorará la calidad de trabajo en la empresa.

I Marco teórico.

1.1 Liderazgo.

El desempeño empresarial depende de una gestión de recursos financieros, logísticos, tecnológicos, mercadotécnicos y humanos. El recurso humano tiene un papel muy importante, el hombre y sus interrelaciones, para el desarrollo de la competitividad empresarial. (Zayas, 2006).

Con el paso del tiempo se ha observado que existen personas con una gran capacidad de influenciar a otras para lograr ciertos objetivos o metas. (Pérez, 2017).

Estas personas se identifican como líderes, y líder es aquel que asume la responsabilidad de dirigir a un grupo, interactuando con las personas de este, manteniéndolo unido, no empujando ni obligando, sino inspirando con su ejemplo como muchos personajes de la historia. (Chopra, 2014).

Podemos decir que el liderazgo es un tema muy amplio que abarca otras disciplinas como las ciencias políticas, la historia, la antropología, la sociología, la psicología, entre otras; de las cuales se derivan teorías que abordan este tema del liderazgo de diferentes perspectivas como el “Modelo burocrático-líder carismático”, la teoría del desarrollo organizacional, la teoría situacional de liderazgo de P. Hersey, la teoría de la contingencia de Fiedler, la teoría trayectoria-meta de Evans M., por mencionar algunas. Así, también estos diferentes estilos de liderazgo son marcados con lo que hace el líder en el proceso de dirigir e influir en el comportamiento de los trabajadores. Es importante no enfocarse en un solo estilo de liderazgo ya que, mal aplicado a la situación, puede perjudicar la organización empresarial. Cabe mencionar que un estilo contemporáneo, como el líder resonante, puede ser muy útil por su habilidad de conciliar características de otros estilos de liderazgo (Zayas, 2006).

Estilos comunes de liderazgo son: el autoritario, el democrático, el centrado en las tareas y el centrado en las relaciones. Siendo el autoritario donde el líder es aquel que establece los objetivos y el plan de cómo se logrará, y casi no delega algunas de sus funciones. El democrático es aquel que alienta a su equipo de trabajo en participar en las planeaciones.

El líder que es centrado en las tareas se encarga de la motivación a partir de lograr los fines propuestos su planeación se basa en la estructuración. El que está centrado en las relaciones muestra gran empatía con su equipo enfocándose primordialmente en los sentimientos, su principal herramienta es el reconocimiento de los otros. (Casales, 1999).

De algún modo todos los estilos de liderazgo son necesarios en la tarea de ser líder, pero debe existir una medida exacta entre los estilos para lograr realizar un buen papel.

El grupo, o equipo, son quienes le dan poder al líder y este entiende que debe responderles.

El líder, para guiar o conducir a este grupo de personas, debe tener ciertos principios fundamentales como lo es el respeto, la empatía, la igualdad, el interés benévolo, la confianza, el entusiasmo, la justicia, la equidad, la colaboración, la lealtad, etc. (Zayas, 2006).

Los propósitos de un líder serán claros y los resultados siempre beneficiarán a los demás. Para lograr ser líder, el proceso que una persona debe tener se basa en el autoconocimiento y conocimiento de su equipo de trabajo, elevando el nivel de conciencia a través de las herramientas de observación y análisis para empezar a actuar elevando el nivel propio y de su equipo. (Chopra, 2014).

Así, es un líder efectivo aquél que tanto acción como su misión y visión son claras, logrando influir positivamente a su equipo de trabajo, utilizando habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales. (Pérez, 2017).

1.2 Motivación.

El grupo en el que se desarrolla el líder mostrará motivación a alcanzar nuevas metas así como lo estableció Abraham Maslow; se necesita cumplir con necesidades básicas hasta llegar a las más complejas. La autorrealización del grupo se logrará satisfaciendo las necesidades de seguridad, logros y éxitos, apoyo y sentido de pertenencia, creatividad, valores morales, tal vez hasta alcanzar una plenitud espiritual. (Chopra, 2014).

Conforme lo que describe Chopra, el líder tiene la oportunidad de ser el protagonista y ser quien resuelva o proponga soluciones a estas necesidades escuchando, observando y sintiendo con gran capacidad de análisis.

1.3 Características generales de Laboratorio de Análisis Químicos X.

El laboratorio “Laboratorio de Análisis Químicos X” se encuentra conformado por 13 personas entre 24 y 36 años de edad (gráfica I), que desarrollan actividades diferentes enfocadas al análisis ambiental, pretendiendo un mejor desempeño en cada una de las áreas para la obtención de resultados con alta confiabilidad, además de producir recursos económicos y excelencia laboral.

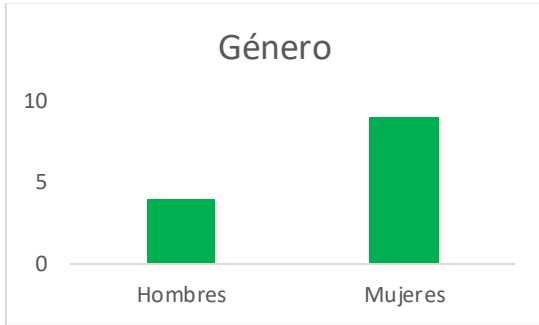


Figura I.

El laboratorio cuenta con áreas de investigación profesional (gráfica II).

- Físico- químicos.
- Muestreo.
- Microbiología.
- Espectroscopia molecular.
- Espectroscopia atómica.
- Ventas.
- Gestión y control de calidad.
- Compras.
- Jefatura de laboratorio.
- Administración.

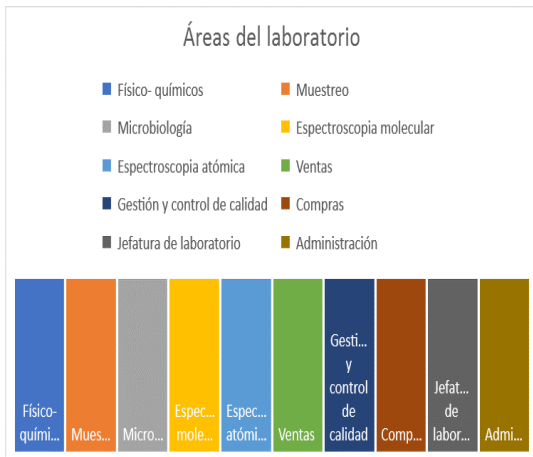


Figura II.

Cada área está dirigida por un coordinador y los coordinadores son dirigidos mediante el jefe de laboratorio. El laboratorio tiene un sistema de gestión y control de calidad, el cual es velado por un

jefe de gestión y control de calidad. El proceso de ventas y compras es vigilado por un jefe de ventas. Los recursos humanos son llevados también por el jefe de ventas.

El laboratorio se encuentra en un proceso de crecimiento, es una empresa joven. La rotación en el personal se ha manifestado constantemente. El personal es poco y no están enfocados a una misma área. Se requiere de una gran versatilidad, así como de personal profesional dedicado a varias ramas de la ingeniería y la administración como:

- *Ingeniería química industrial.
- *Ingeniería química farmacéutica.
- *Ingeniería bioquímica.
- *Licenciatura en química.
- *Administración de empresas.

El laboratorio necesita líderes en la empresa para desarrollar, acreditar y aprobar, ante diferentes entidades de alta exigencia, nuevas metodologías de excelencia y calidad para ser diferenciados de otros laboratorios.

II. Metodología.

Para estructurar la metodología, se desarrollaron los siguientes pasos:

- 1.- Conjuntar una problemática especial que ocurría desde el 2016 en el Laboratorio de Análisis Químicos X.
- 2.- Evaluar las necesidades empresariales del laboratorio por medio de un cuestionario a cada uno de los integrantes de la empresa (Anexo 1).
- 3.-Evaluar a los trabajadores del laboratorio para visibilizar el estilo (Anexo 2) y el potencial de liderazgo (Anexo 3).
- 4.-Generar una hipótesis que pretenda incluir el alto nivel de crecimiento en la empresa para la solución de la problemática.
- 5.- De acuerdo con los resultados obtenidos en el punto número 2 y 3, estructurar la propuesta de liderazgo a través de ejercicios de motivación, estabilidad y seguridad.

2.1. Necesidades empresariales de laboratorio de análisis químicos X.

Detectamos las siguientes necesidades principales, aplicando el cuestionario (anexo 1) de acuerdo al autor Chopra D. (ver Figura 16).

Existe una gran necesidad acerca de la seguridad. En el ambiente puede sentirse esa sensación de inestabilidad, falta de reconocimiento a los logros, y una posible frustración por falta de logros. La cooperación es un fuerte en el laboratorio. La creatividad ha sido detenida, se ha permanecido en el estatus quo, el personal espera que el cambio sea fundamental para realizarse. El personal de jefatura necesita emplear el ejemplo en el cumplimiento de los reglamentos internos.

2.2. Potencial, estilo y efectividad del liderazgo.

Detectamos, aplicando el cuestionario de los autores Lussier R. y Achua C. (2011), que el personal de jefatura de laboratorio, de la jefatura de ventas y de la jefatura de gestión y control de calidad, muestran un alto potencial de liderazgo ya que los valores arrojados en el cuestionario son de 33, 34 y 28, respectivamente, demostrando que su enfoque es en dirigir y no ser seguidor.

Estilo de liderazgo:

El estilo de liderazgo indica que los tres jefes de laboratorio tienden a persuadir, enfocándose a las tareas y a las relaciones con una dimensión de liderazgo positiva, acercándose a los estilos de liderazgo efectivo (ver tabla 2).

2.3. Hipótesis.

El crecimiento de la empresa Laboratorio de Análisis Químicos X ha estado en desaceleración, se cree que la causa es la falta de liderazgo en las jefaturas, por lo cual se necesita capacitar al personal. Una capacitación que genere líderes en la empresa afectará en forma positiva el crecimiento del laboratorio.

El liderazgo está reflejado en los trabajadores que son jefes de laboratorio. Puede ser que el grado de efectividad no sea ideal, pero se tiene el potencial necesario. Las necesidades del laboratorio indican una parcialidad en la hipótesis. Una capacitación puede ayudar al crecimiento de la empresa y el trabajo en equipo.

2.4. Estructura de la propuesta.

Objetivo: Estructurar una propuesta de liderazgo en los trabajadores de Laboratorio de Análisis Químicos X, a través de ejercicios de motivación enfocados hacia las necesidades de seguridad, logros y creatividad; estos ejercicios mejoraran la calidad de trabajo en la empresa.

Enriquecimiento del liderazgo:

Estos ejercicios fueron tomados del seminario de titulación “Coaching ejecutivo estratégico en la industria”.

Concientización personal:

Esta actividad consta de establecer los objetivos personales y profesionales de cada jefe, mediante una estructura básica de oración que debe contener lo siguiente:

Verbo infinitivo + ¿Qué? + Gerundio + ¿Cuándo?

Por ejemplo:

Ganar un trofeo participando en las olimpiadas este año.

El verbo infinitivo es la acción que se quiere conseguir, el “¿Qué?” es lo que se quiere conseguir con esa acción, el gerundio es la forma de la que conseguiremos y, por último, el “¿cuándo?” es el periodo en el que queremos alcanzar el objetivo.

Estos objetivos, uno personal y el otro profesional, se escribirán para tres tiempos corto plazo (menos de 1 año), medio plazo (5 años) y largo plazo (10 años).

Creación de la torre Eiffel.

Los jefes de la empresa conformarán un equipo, a estos se les entregara material sencillo (limpia pipas, anillos de unicel, palitos de madera para paletas y nada más). Se les pedirá que imaginen o visualicen la famosa torre Eiffel y que a continuación la construyan con el material que se les acercó. Las condiciones de la dinámica serán que deben construirla en 40 min, y esta torre debe ser lo más parecida a la real en su estructura.

Observaciones: en esta tarea las personas deben trabajar como equipo para poder lograr el objetivo de la dinámica “concebir una torre Eiffel” en un tiempo determinado. Enriquecerán el trabajo en

equipo; una persona tomará el papel de líder y los demás de seguidores o también se podrá rolar este papel hasta lograr la construcción.

Desarrollo de la creatividad a través del dibujo libre.

Se entregarán unas hojas de papel con trazos sencillos en donde se les pedirá que realicen dibujos sobre los trazos ya realizados de forma que lo que hagan no se le pueda ocurrir a alguien mas como condición. El tiempo no debe ser un limitante en esta actividad.

Juegos para el desarrollo de habilidades de comunicación.

Se llevarán a cabo juegos como son las adivinanzas a través de solo un dibujo, mímica, palabras clave, etc.

III. Datos tablas y gráficas.

Herramientas utilizadas para la obtención de resultados, facilidad de agrupación en las respuestas y manejo de datos.

Tabla 1.

Cuestionario para la detección de necesidades.	
Pregunta	Abarca la necesidad de:
1	Seguridad.
2	
3	
4	Logros y éxitos.
5	
6	Cooperación.
7	
8	
9	Apoyo y sentido de pertenencia.
10	
11	
12	Creatividad y progreso.
13	Valores morales.

Los trabajadores del laboratorio respondieron a las cuestiones, reflejando, de forma unánime, lo que se necesita como empresa. El líder debe guiar y responder a estas necesidades. Las respuestas en general son afirmativas o negativas, permitiendo una visión general del laboratorio.

Seguridad:

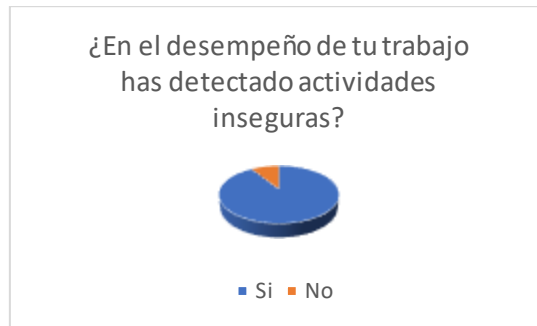


Figura III.

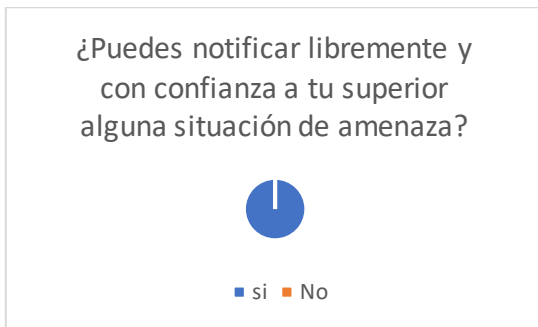


Figura IV.

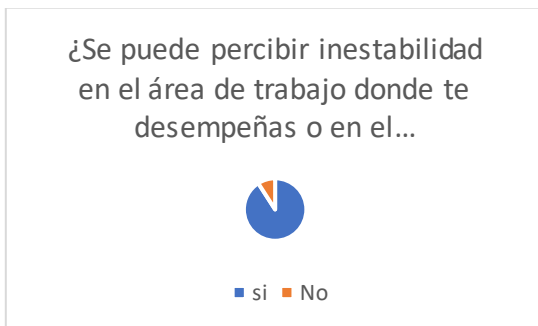


Figura V.

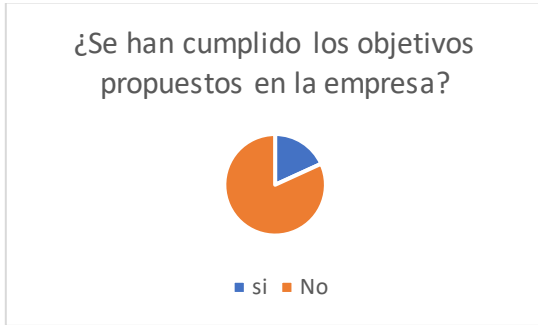


Figura VI.

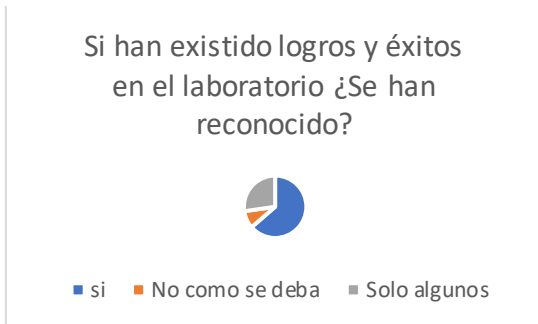


Figura VII.

Cooperación:

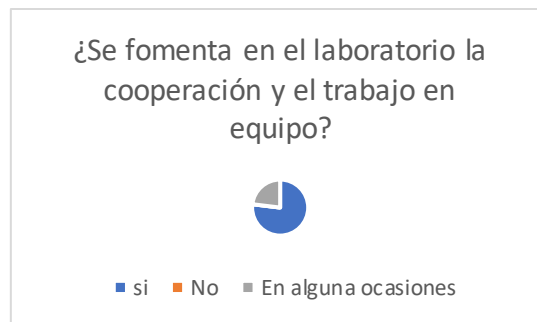


Figura VIII.

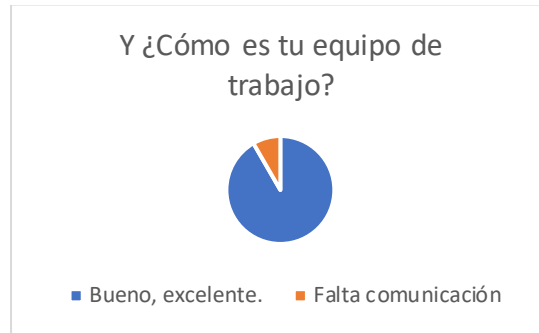


Figura IX.

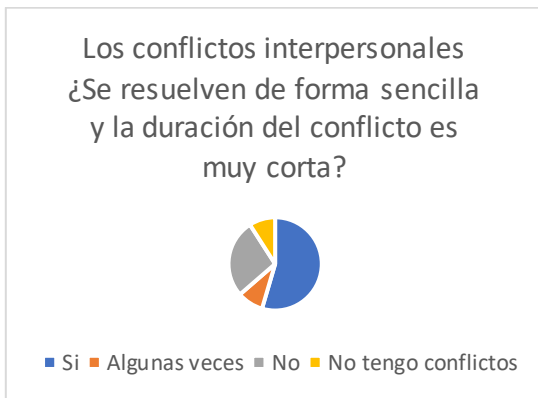


Figura X.

Apoyo y sentido de pertenencia:

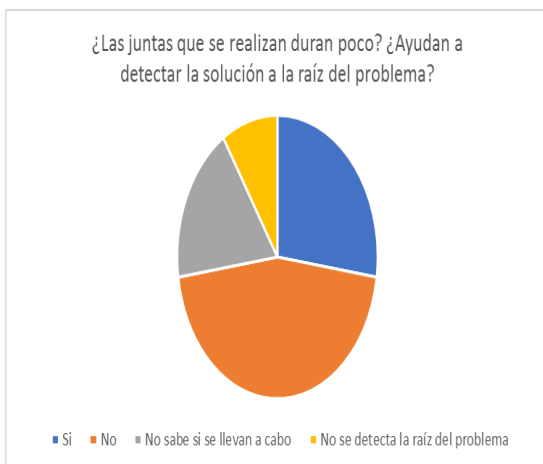


Figura XI.

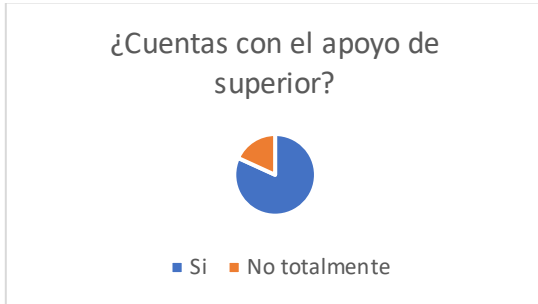


Figura XII.

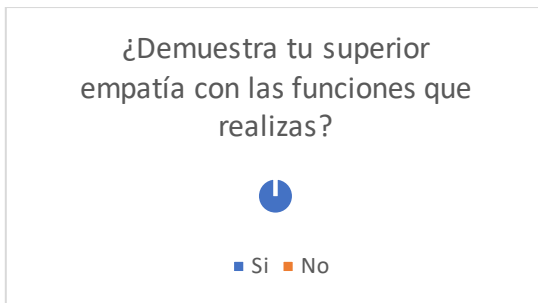


Figura XIII.

Creatividad y progreso:

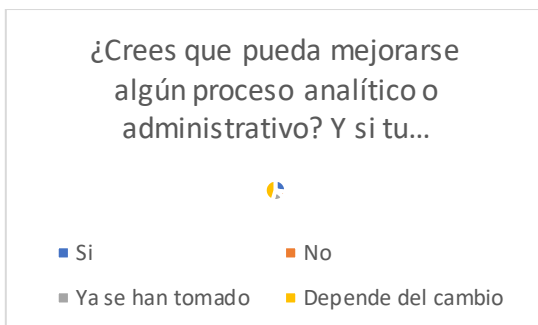


Figura XIV.

Valores morales:

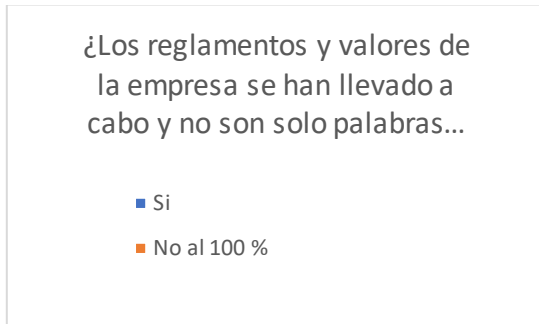


Figura XV.

Principales necesidades laborales:

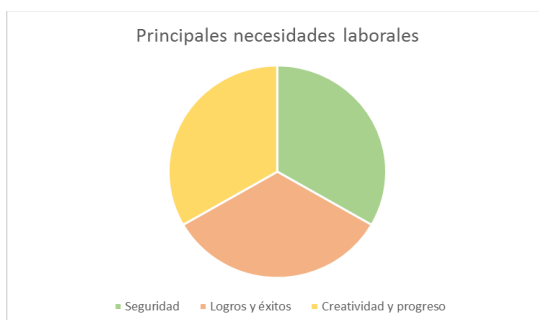


Figura XVI.

Tabla 2.

Jefatura	Estilo principal	Estilo secundario	Dimensión de la efectividad
Laboratorio	Persuade	Participa	12
Ventas	Persuade	Ordena	1
Gestión y control del	Persuade	Participa y ordena.	8

IV. Resultados y conclusiones.

La propuesta pretende potencializar las habilidades y capacidades tanto individuales como en equipo, aplicando los conceptos y herramientas necesarias para dar fin a una problemática. Asimismo

pretende generar líderes comprometidos al trabajo en el laboratorio “Laboratorio de Análisis Químicos X” para crear en él ambientes de trabajo sano, fortalecer la creatividad, la seguridad y el reconocimiento de logros.

Durante el periodo de la investigación, esta propuesta se realizó para obtener un resultado efectivo y consiente que afecte positivamente en el proceso de trabajo del laboratorio “Laboratorio de Análisis Químicos X”. Toda la creación de la estructuración y metodología, se enfocó en la problemática de liderazgo que tenía desde el año del 2016, teniendo como jefes de áreas a personas no capacitadas ni aptas para esos puestos.

Estos factores influyen en las posibilidades máximas del crecimiento del Laboratorio de Análisis Químicos X, mismas que se pretenden ampliar por medio de líderes en cada área; estos mismos deben de conocer los lineamientos principales de trabajo en equipo y motivación hacia el trabajo y las metas personales, concluyendo que un líder debe tener influencia positiva en las personas seguidoras, objetivos y planes claros para todos, principios y valores fundamentales para la buena ética y la capacidad de satisfacer las necesidades de la empresa.

Al dar solución a los elementos principales de seguridad, creatividad y reconocimiento de logros y éxitos, así como el trabajo individual y colectivo, lo más importante es que con esta propuesta existan herramientas que puedan utilizar las empresas para crecer interna y externamente para lograr su visión, misión y sus objetivos fundamentales y particulares.

Esta propuesta ha servido para tener una nueva forma de pensamiento hacia lo que debe de ser formalmente un líder, así como de mejorar el trabajo en equipo ya que muchas veces el error recae en los lineamientos, no en los conjuntos que se olvidan. Teniendo un dominio total de las actividades y valores de cada personal, se puede asumir un resultado óptimo y eficaz. La enseñanza aprendida en el curso de coaching reforzó arduamente la planificación en el trabajo y dio las herramientas necesarias para fijar objetivos reales y bien planeados, así como de metas de largo y corto plazo que cada individuo debe establecer para su futuro inmediato.

“La esencia de la vida espiritual está formada por nuestros sentimientos y nuestras actitudes hacia los demás”

-Dalai Lama.

V. Referencias bibliográficas.

Casales J. y Rubí A. (1999). Cuestionario para la medición del estilo de liderazgo manual de utilización (Forma B). Revista cubana de psicología. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v16n1/09.pdf>

Chopra D. (2014). El alma del liderazgo. Descubre tu potencial de grandeza. D.F., México. Santilla Ediciones Generales, S.A de C.V.

Lussier R. y Achua C. (2011). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. D.F., México. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Pérez S. y Pérez A. (2017). Clase Seminario de titulación: Coaching ejecutivo estratégico en la industria. CDMX, México.

Valda J. (2017-01-05). Test de efectividad y adaptabilidad del líder-liderazgo visto por uno mismo. Descripción de la efectividad y de la adaptabilidad del líder. De: <http://www.grandespyemes.com.ar/2017/01/05/test-de-efectividad-y-adaptabilidad-del-lider-liderazgo-visto-por-uno-mismo/>

Zayas P. y Cabrera N. (2006). Liderazgo empresarial. De: http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/33794081/Liderazgo_Empresarial.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1493090712&Signature=mahAu9X8nTiovjZtnxODsTg%2BCVU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLiderazgo_Empresarial.pdf

Anexo 1.

“Cuestionario para la detección de necesidades empresariales”

1. ¿En el desempeño de tu trabajo has detectado actividades inseguras?
2. ¿Puedes notificar libremente y con confianza a tu superior alguna situación de amenaza?
3. ¿Se puede percibir inestabilidad en el área de trabajo donde te desempeñas o en el laboratorio en general?
4. ¿Se han cumplido los objetivos propuestos en la empresa?
5. Si han existido logros y éxitos en el laboratorio ¿Se han reconocido?
6. ¿Se fomenta en el laboratorio la cooperación y el trabajo en equipo?
7. Y, ¿cómo es tu equipo de trabajo?
8. Los conflictos interpersonales, ¿se resuelven de forma sencilla y la duración del conflicto es muy corta?
9. En la resolución de oportunidades de mejora, ¿las juntas que se realizan duran poco? ¿Ayudan a detectar la solución a la raíz del problema?
10. ¿Cuentas con el apoyo de tu superior?
11. ¿Demuestra tu superior empatía con las funciones que realizas?
12. ¿Crees que pueda mejorarse algún proceso analítico o administrativo? Si tu respuesta es afirmativa, ¿tus superiores tomarán en cuenta tu idea para aplicarla?
13. ¿Los reglamentos y valores de la empresa se han llevado a cabo y no solo son palabras por el personal de la empresa? ¿Tus superiores ponen el ejemplo?

Las respuestas a cada cuestión podrán ser respondidas de forma afirmativa o negativa. Colectar los datos de las cuestiones para detectar necesidades y representar de forma gráfica las respuestas a cada cuestión por el personal del laboratorio.

Anexo 2.

Cuestionario para la medición del estilo de liderazgo (Valda, 2017).

Suponga que usted se encuentra en las doce situaciones siguientes elija una sola opción a lo que usted haría habitualmente en dicha situación:

1. Su personal a su cargo últimamente no responde a su conversación amigable y a la obvia preocupación que usted tiene por el bienestar de ellos. El desempeño del grupo está declinando con rapidez.

Acciones alternativas:

- a. Enfatizar en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad de la obtención de logros en la tarea.
- b. Ponerse a disposición para discutir, pero no forzar su intervención.
- c. Conversar con los empleados y luego fijar metas.
- d. Adrede, no intervenir.

2. El grupo incrementa su nivel de desempeño en forma apacible. Usted se ha asegurado de que todos los miembros tuvieran conciencia de sus responsabilidades y de los niveles de desempeño que se espera de ellos.

Acciones alternativas:

- a. Iniciar una interacción amigable para continuar asegurándose de que todos los miembros sean conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de desempeño que se espera de ellos.
- b. No iniciar ninguna acción definida.
- c. Hacer lo posible para que el grupo se sienta importante y se interese.
- d. Poner énfasis en la importancia de las tareas y el cumplimiento de los plazos.

3. Los miembros de su grupo no pueden solucionar los problemas por sí mismos. Usted normalmente los deja solos. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales han sido muy buenas.

Acciones alternativas:

- a. Trabajar con el grupo en la solución de los problemas.
- b. Dejar que el grupo trabaje en las soluciones de los problemas.
- c. Actuar rápida y firmemente para corregir los errores y reencauzar la acción.
- d. Alentar al grupo para que trabaje en el problema y apoyar sus esfuerzos.

4. Usted está considerando un cambio. Los empleados a su cargo poseen buenos antecedentes en materia de logros y tiene en cuenta la necesidad del cambio.

Acciones alternativas:

- a. Permitir que el grupo intervenga en el desarrollo del cambio, pero sin que usted se comporte de modo demasiado directivo.
- b. Anunciar los cambios y luego implementarlos ejerciendo una estrecha intervención.
- c. Permitir que el grupo formule su propia dirección.
- d. Incorporar las recomendaciones del grupo, sin dejar de dirigir usted el cambio.

5. El desempeño de su grupo ha estado decayendo en los últimos meses. Los miembros no se han preocupado por el logro de los objetivos. La redefinición de roles y responsabilidades fue una ayuda en el pasado. Ha sido imprescindible recordarles continuamente la necesidad de cumplir con las fechas establecidas.

Acciones alternativas:

- a. Permitir que el grupo formule su propio rumbo.
- b. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero verificar que se cumplan los objetivos.
- c. Redefinir roles y responsabilidades y supervisarlos cuidadosamente.
- d. Permitir la participación del grupo en la determinación de roles y de responsabilidades, pero sin ser demasiado directivo.

6. Usted ha ingresado a una organización dirigida con eficacia. El gerente anterior controlaba estrictamente la situación. Usted quisiera mantener la productividad, pero le gustaría empezar a humanizar el entorno.

Acciones alternativas:

- a. Hacer todo lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido.
- b. Poner énfasis en la importancia de las tareas y del cumplimiento de los plazos.
- c. Adrede, no intervenir.
- d. Hacer que el grupo se comprometa en la toma de decisiones, pero verificar que se cumplan los objetivos.

7. Usted está considerando un cambio de estructuras, nuevas para su grupo. Los miembros del grupo han realizado sugerencias con respecto a los cambios necesarios. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.

Acciones alternativas:

- a. Definir el cambio y supervisarlos cuidadosamente.
- b. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio, pero permitir que los miembros organicen su implementación.
- c. Aprobar los cambios recomendados, pero mantener el control de la implementación.
- d. Evitar enfrentamientos, dejar las cosas como están.

8. El desempeño del grupo y de las relaciones interpersonales es bueno. Usted se siente algo inseguro porque no controla la dirección del grupo.

Acciones alternativas:

- a. Dejar al grupo librado a su propia suerte.
- b. Discutir la situación con el grupo y luego iniciar los cambios necesarios.
- c. Tomar las medidas necesarias para dirigir el trabajo de los empleados en una forma bien precisa.
- d. Brindar apoyo en la discusión de la situación con los empleados, sin ser demasiado directivo.

9. Su superior lo ha designado para conducir a un grupo de trabajo que está muy demorado en hacer las sugerencias de cambio que se les pidieron. El grupo no tiene claras sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido deficiente. Sus reuniones se convertirán en reuniones sociales. Potencialmente el grupo tiene las aptitudes necesarias para colaborar.

Acciones alternativas:

- a. Dejar que el grupo resuelva sus problemas por sí mismo.
- b. Incorporar las recomendaciones del grupo, verificando que se cumplan los objetivos.
- c. Redefinir metas y supervisar cuidadosamente.
- d. Permitir la intervención del grupo en la fijación de metas, sin presionar.

10. Sus empleados, generalmente capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a sus recientes redefiniciones de los niveles de desempeño.

Acciones alternativas:

- a. Permitir la participación del grupo en la redefinición de los niveles de desempeño, sin asumir usted el control.
- b. Redefinir los niveles de desempeño y supervisar cuidadosamente.
- c. Evitar enfrentamientos al no ejercer presiones; dejar que la situación se defina por sí misma.
- d. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero verificar que se cumplan los nuevos niveles de desempeño.

11. Usted ha sido promovido a un nuevo cargo. El gerente anterior no se metía en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado correctamente sus tareas y su dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.

Acciones alternativas

- a. Tomar las medidas necesarias para dirigir el trabajo de los empleados a su cargo en una forma más definida.
- b. Hacer participar a los empleados a su cargo en la toma de decisiones y reforzar las contribuciones positivas.
- c. Discutir el desempeño anterior con el grupo y luego examinar las necesidades de las nuevas prácticas.
- d. Dejar que el grupo continúe por sí mismo.

12. Ha habido informaciones recientes que indican que existen algunas dificultades internas entre los empleados a su cargo; el grupo tiene notables antecedentes en cuanto a logros. Los miembros han mantenido con efectividad las metas a largo plazo. El año anterior han trabajado en armonía; todos están altamente capacitados para la tarea.

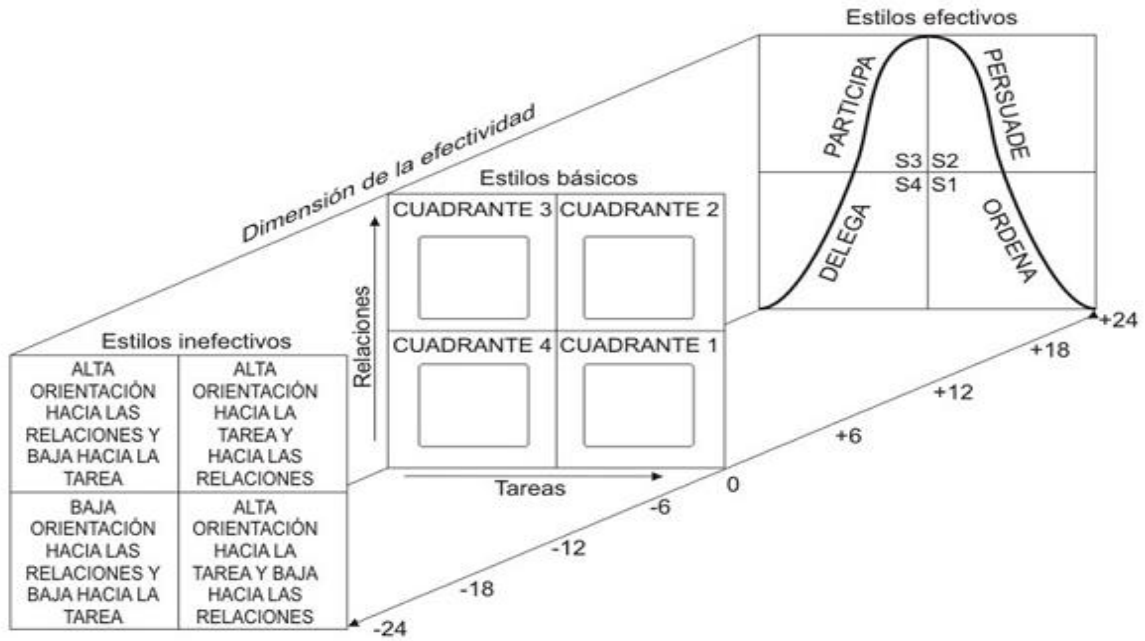
Acciones alternativas:

- a. Poner a prueba la solución propuesta por usted con su grupo y examinar las necesidades prácticas nuevas.
- b. Permitir que los miembros del grupo elaboren la solución por sí mismos.
- c. Actuar rápidamente y firmemente para corregir los errores y cambiar la dirección.
- d. Participar en la discusión de los problemas al mismo tiempo que se suministra el apoyo al grupo.

Para evaluar el cuestionario se utiliza la siguiente tabla para descargar los resultados:

		Columna I (Rango de Estilo) Acciones alternativas				Columna II (Grado de adaptabilidad) Acciones alternativas			
		(1)	(2)	(3)	(4)	(a)	(b)	(c)	(d)
Situaciones	1	A	C	B	D	D	B	C	A
	2	D	A	C	B	B	D	C	A
	3	C	A	D	B	C	B	A	D
	4	B	D	A	C	B	D	A	C
	5	C	B	D	A	A	D	B	C
	6	B	D	A	C	C	A	B	D
	7	A	C	B	D	A	C	D	B
	8	C	B	D	A	C	B	D	A
	9	C	B	D	A	A	D	B	C
	10	B	D	A	C	B	C	A	D
	11	A	C	B	D	A	C	D	B
	12	C	A	D	B	C	A	D	B
Sub-columnas		(1)	(2)	(3)	(4)	(a)	(b)	(c)	(d)
						Multiplicar por:			
						-2	-1	+1	+2
						TOTAL			
						<input type="text"/> + <input type="text"/> + <input type="text"/> + <input type="text"/> = <input type="text"/>			

Resultados que pueden interpretarse con el gráfico a continuación:



Anexo 3.

Instrucciones: A cada par de enunciados distribuya 5 puntos, con base en que tan característico sea cada uno en relación con usted. Si el primer enunciado describe por completo como es usted y el segundo no lo hace en absoluto, conceda 5 puntos al primero y cero al segundo. De lo contrario, asigne 0 y 5, respectivamente. Si el enunciado describe como es por lo general usted, entonces la distribución puede ser 4 y 1 o bien 1 y 4. Si ambos enunciados tienden a describir su forma de ser la distribución será 3 y 2, o bien 2 y 3. De nuevo la puntuación combinada para cada par de enunciados debe ser igual a cinco.

A continuación, se muestran las distribuciones de puntuación para cada par de enunciados:

0-5 o 5-0 Uno de los enunciados describe por completo como es usted, el otro no lo hace en absoluto.

1-4 o 4-1 Un enunciado describe cómo por lo general es usted; el otro no.

2-3 o 3-2 Ambos enunciados describen como es usted, aunque uno lo hace mejor que el otro.

1. Estoy interesado y dispuesto a hacerme cargo de un grupo de personas.
 Prefiero que alguien más se encargue del grupo.
2. Cuando no estoy a cargo, estoy dispuesto a hacer sugerencias al líder para mejorar el desempeño.
 Cuando no estoy a cargo, hago las cosas según el estilo del líder, más que ofrecer mis sugerencias.
3. Estoy interesado y dispuesto a hacer que las personas escuchen mis sugerencias y las lleven a cabo.
 No estoy interesado en influir en otras personas.
4. Cuando estoy a cargo, quiero compartir las responsabilidades gerenciales con los miembros del grupo.
 Cuando estoy a cargo, quiero desempeñar los roles gerenciales por el grupo.
5. Quiero tener metas claras y desarrollar y llevar a cabo los planes para alcanzarlas.
 Me gusta establecer metas muy generales y tomar las cosas como se presenten.
6. Me gusta variar la forma como se hace mi trabajo y aprender cosas nuevas.
 Me agrada la estabilidad o desempeñar mi trabajo en la misma forma; no me entusiasma aprender ni emprender cosas nuevas.
7. Disfruto trabajar con las personas y ayudarles a ser exitosas.
 En realidad no me gusta trabajar con los demás ni ayudarles a tener éxito.

Evaluar el potencial de liderazgo sumando los números del primer enunciado de cada pareja. El total deberá estar entre 0 y 35. Teniendo en cuenta que del 0 al 15 se tiene un bajo potencial de liderazgo y de 20 a 35 se tiene un alto potencial de liderazgo. Este cuestionario fue tomado de (Lussier, 2011).