

**SITUACION****QUE HACE USTED COMO LÍDER**

1. Sus colaboradores no están respondiendo en el último tiempo a su conversación amistosa y a su obvia preocupación por su bienestar. Su desempeño está declinando rápidamente.

A. Enfatizar la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.

B. Estar disponible para la discusión pero no presionar por involucrarse.

C. Hablar con los colaboradores y luego establecer metas a alcanzar.

D. No intervenir intencionalmente.

2. El desempeño observable de su grupo está mejorando. Usted se ha estado asegurando que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y los estándares esperados de desempeño.

A. Establecer una interacción amistosa pero continuar asegurándose que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y estándares esperados de desempeño.

B. Tomar una acción no definida.

C. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.

D. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.

## ACCIONES

## QUE HACE USTED COMO LIDER

<p>3. Los miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Usted los ha dejado normalmente solos. El desempeño y las relaciones interpersonales del grupo han sido buenas.</p>	<p>A. Trabajar con el grupo y juntos acometer la resolución del problema.</p> <p>B. Dejar que el grupo resuelva el problema.</p> <p>C. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.</p> <p>D. Estimular al grupo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos.</p>
<p>4. Usted está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen un excelente historial de logros. Ellos reconocen la necesidad de cambios.</p>	<p>A. Permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, no siendo, sin embargo, demasiado directivo.</p> <p>B. Anunciar los cambios y luego implementarlos bajo supervisión estrecha.</p> <p>C. Permitir que el grupo formule sus propias directrices.</p> <p>D. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero Usted dirige el cambio.</p>

## ACCIONES

## QUE HACE USTED COMO LIDER

5. El desempeño de su grupo ha estado decayendo durante los meses recientes. Los integrantes no están preocupados con el logro de los objetivos. La redefinición de roles y responsabilidades ha sido de utilidad en el pasado. Ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo.

A. Permitir que el grupo formule su propia dirección.

B. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los objetivos.

C. Redefinir los roles y responsabilidades y supervisar cuidadosamente.

D. Permitir el involucramiento del grupo en la determinación de roles y responsabilidades, pero no siendo demasiado directivo.

## ACCIONES

## QUE HACE USTED COMO LIDER

<p>6. Usted ha ingresado a una organización manejada en forma eficiente. El anterior administrador controlaba estrechamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, sin embargo, le gustaría comenzar a humanizar el entorno.</p>	<p>A. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.</p>
	<p>B. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.</p>
	<p>C. No intervenir intencionalmente.</p>
	<p>D. Lograr que el grupo se involucre en la toma de decisiones pero ver que se cumplan los objetivos.</p>
<p>7. Usted está considerando el cambiar a una estructura que será nueva para su grupo. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios requeridos. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.</p>	<p>A. Definir el cambio y supervisar adecuadamente.</p>
	<p>B. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero permitir que los miembros organicen la implementación.</p>
	<p>C. Estar dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados pero mantener el control de su implementación.</p>
	<p>D. Evitar la confrontación; dejar las cosas solas.</p>

## ACCIONES

## QUE HACE USTED COMO LIDER

<p>8. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas, usted se siente un tanto inseguro acerca de su falta de dirección del grupo.</p>	<p>A. Dejar al grupo solo.</p> <p>B. Discutir la situación con el grupo y a continuación iniciar los cambios requeridos.</p> <p>C. Dar los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia el trabajo en una forma bien definida.</p> <p>D. Brindar apoyo en la discusión de la situación con el grupo, pero no siendo demasiado directivo.</p>
<p>9. Su Jefe lo ha designado para encabezar una fuerza de tarea (task force) que está sumamente retrasada en hacer las recomendaciones requeridas para un cambio. El grupo no está claro con respecto a sus metas. La asistencia a las reuniones ha sido baja. Sus reuniones se han transformado más bien en encuentros sociales. Potencialmente ellos tienen el talento necesario para ayudar.</p>	<p>A. Dejar que el grupo resuelva sus problemas.</p> <p>B. Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los objetivos.</p> <p>C. Redefinir las metas y supervisar cuidadosamente.</p> <p>D. Permitir que el grupo se involucre en el establecimiento de las metas, pero sin presionarlos.</p>

## ACCIONES

## QUE HACE USTED COMO LIDER

10. Sus colaboradores, que normalmente son capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente definición de estándares.	A. Permitir que el grupo se involucre en la redefinición de estándares pero sin tomar el control.
	B. Redefinir los estándares y supervisar cuidadosamente.
	C. Evitar la confrontación no aplicando presión: dejar la situación sola.
	D. Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los nuevos estándares.
11. Usted ha sido promovido a una nueva posición. El Supervisor anterior no estaba involucrado en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.	A. Dar los pasos necesarios para dirigir a los colaboradores hacia formas de trabajo bien definidas.
	B. Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.
	C. Discutir el desempeño pasado con el grupo y luego examinar la necesidad de incorporar prácticas innovadoras.
	D. Continuar dejando al grupo solo

## ACCIONES

## USTED QUE HACE COMO LIDER

12. Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. El grupo tiene un registro notable de logros. Los miembros han mantenido efectivamente metas de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para las tareas.

A. Intentar su propia solución con los colaboradores y examinar la necesidad de introducir nuevas prácticas.

B. Permitir que los miembros del grupo lo resuelvan por sí mismos.

C. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.

D. Participar en la discusión del problema brindando apoyo a los colaboradores.

## Estilos de Liderazgo

### PASO 1

Rodee con un círculo la letra escogida para cada una de las doce situaciones. Marque su elección tanto en la columna I como en la columna II. Luego sume el número de círculos, correspondientes a cada una de las ocho subcolumnas, y escriba los resultados de los subtotales en los casilleros de abajo.

		COLUMNA I (Amplitud de Liderazgo)			
<b>S I T U A C I O N E S</b>	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
Subcolumnas		(I)	(II)	(III)	(IV)
Subtotales					

COLUMNA II (Flexibilidad de Liderazgo)			
D	B	C	A
B	D	C	A
C	B	A	D
B	D	A	C
A	D	B	C
C	A	B	D
A	C	D	B
C	B	D	A
A	D	B	C
B	C	A	D
A	C	D	B
C	A	D	B
(a)	(b)	(c)	(d)



## PASO 2: AMPLITUD DE LIDERAZGO

Trabaje solo con la columna (Amplitud de Liderazgo). Escribas los resultados de los subtotales obtenidos en las columnas (I), (II), (III) Y (IV), en la siguiente tabla:

SUBCOLUMNAS	RESULTADOS	
(I)		
(II)		
(III)		
(IV)		

Los resultados le indican cuál es su estilo de liderazgo preponderante y qué tan amplio de criterio es usted para utilizar diversos estilos, de acuerdo a cada situación

## PASO 3: FLEXIBILIDAD DEL LIDERAZGO

Ahora trabaje sólo con la Columna II (Flexibilidad del Liderazgo). Escriba los subtotales obtenidos para las columnas (a), (b), (c), (d), en la columna resultados de la siguiente tabla.

SUBCOLUMNAS	RESULTADOS	MULTIPLE	PUNTAJES
(a)		$x - 2$	=
(b)		$x - 1$	=
(c)		$x + 1$	=
(d)		$x + 2$	=
			Total =

Multiplique los resultados y sume los cuatro puntajes obtenidos al multiplicar.

Ubique el total obtenido en la tabla de abajo

-24 a -	-16 a - 9	- 8 a - 1	0 a 8	9 a 16	17 a 24
---------	-----------	-----------	-------	--------	---------

## LIDERAZGO DE PARTICIPACION Y APOYO/ALTA RELACION BAJA TAREA

El líder establece una comunicación bilateral; escucha, apoya, motiva, facilita la interacción y da al empleado un papel en la toma de decisiones.

Implica un cambio significativo en la resolución de problemas y toma de decisiones, los cuales son compartidos entre el líder y el colaborador. Pero no se involucra mucho en la tarea a veces por confianza en el colaborador.

**El objetivo es entregar los 220 certificados que tiene pendientes, debe ser en el transcurso de estas dos semanas sin exceder el presupuesto estipulado. Le pido que se encargue, si necesita apoyo me avisa”.**

## LIDERAZGO ENTRENADOR/ ALTA RELACION ALTA TAREA

El líder todavía provee dirección pero incorpora la comunicación bilateral con sus colaboradores; escucha sus sentimientos y dificultades, aumentando el apoyo y compromiso pero conservando la toma de decisiones.

**“Estamos demorados con el proyecto de ajuste de campos en el sistema informático. Debemos presentarlo en un plazo no mayor a 20 días, ¿cómo hacemos para llegar a tiempo sin desatender lo demás?”**

## LIDERAZGO DELEGATARIO/BAJA RELACION BAJA TAREA

El líder discute el problema con el colaborador y delega en él la toma de decisiones, así como la implementación de la solución. El empleado es quien controla cómo debe realizarse la tarea, tomando el timón, ya que posee la capacidad y seguridad en sí mismo.

**He dispuesto que a partir de julio los informes estadísticos los presente el día 10 de cada mes y se guíe por el nuevo procedimiento. si tiene alguna duda o necesita ayuda para poder entenderlo consulte con sistemas”.**

## LIDERAZGO DIRECTIVO/BAJA RELACION ALTA TAREA

El líder establece una comunicación unilateral; explica en detalle al empleado lo que espera de él, cómo debe realizar la tarea, qué debe hacer, cuándo, dónde, etc. El líder determina los roles de sus empleados y les dice lo que deben hacer, cuándo y cómo. El gerente resuelve solo

**“Le pido que a partir de julio los informes estadísticos los presente el día 10 de cada mes y se guíe por el nuevo procedimiento”**