

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**“ESTUDIO DEL LIDERAZGO PARA FOMENTAR UN AMBIENTE
LABORAL ESTABLE “**

PRESENTA

LIC. MYRNA MAGALY LIRA VARGAS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y
ORGANIZACIONAL**

MARZO, 2016

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**“ESTUDIO DEL LIDERAZGO PARA FOMENTAR UN AMBIENTE
LABORAL ESTABLE “**

PRESENTA

LIC. MYRNA MAGALY LIRA VARGAS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y
ORGANIZACIONAL**

ASESOR

Dr. FERNANDO JAVIER GOMEZ TRIANA

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO,

MARZO, 2016

DEDICATORIA.

Quiero dedicar ampliamente con todo mi amor y cariño a mi esposo y mis tres hijos.

AGRADECIMIENTOS.

Quiero agradecer ampliamente a todos y cada una de las personas involucradas en el presente estudio de investigación, por su tiempo, apoyo y esfuerzo dedicado al mismo, los cuales menciono a continuación:

Primeramente a Dios mi Señor, por iluminar y guiarme con mucha paciencia, salud y sobre todo la sabiduría necesaria para la realización de este estudio.

A mi esposo Ahedo García, el cual es mi ejemplo a seguir, por su amor, paciencia y apoyo incondicional en este estudio y en todas las metas trazadas a lo largo de mi vida personal y profesional. Te amo.

A mis tres hermosos hijos Mya, Oziel y Axel, por ser la principal razón de buscar superarme todos los días de mi vida, los amo, son la bendición y luz en mi vida.

A mis padres Manlyo y Magaly, que siempre me han apoyado incondicionalmente, gracias, sin su apoyo no sería la profesionista y la madre que hoy soy.

A mis hermanos Manlyo y Mariana que son parte de mi familia y mi vida.

A mi Director de Tesis, el Dr. Fernando Javier Gómez Triana, por su sabiduría transmitida a lo largo de este proyecto de investigación.

Por últimos y no restándole valor alguno a mis Revisores de Tesis, el Dr. Francisco Treviño y el Maestro. Sergio Hernández, por su participación en el presente estudio.

ÍNDICE.

Resumen.....	8
Capítulo 1: Introducción.....	9
1.1 Concepción de la idea a investigar.	
1.2 Justificación de la investigación.	
1.3 Planteamiento del problema de investigación.	
1.4 Objetivo general.	
1.5 Objetivos específicos de la investigación.	
Capítulo 2: Marco Teórico.....	11
Capítulo 3: Metodología.....	17
3.1 Diseño:	
3.2 Operacionalización de variables	
3.3 Participantes:	
3.4 Escenario o ambiente	
3.5 Procedimiento	
Capítulo 4: Propuesta de Trabajo.....	19
4.1 Planeación Operativa (PIA/MPLO 2016)	
Capítulo 5: Conclusiones.....	21
Referencias.....	22

Anexos.....23

RESUMEN.

El presente trabajo de investigación considera identificar los estilos de liderazgo en los coordinadores académicos de una institución educativa, para que en una investigación posterior se puedan determinar las fortalezas, capacidades, habilidades que debe manifestar un líder con un gran número de personas a su cargo. Para llegar a este propósito de investigación se mostró el Test de Liderazgo Situacional de Hershey y Blanchard, el cual tiene como objetivo encontrar el estilo de Liderazgo para los coordinadores académicos, para posteriormente y siendo objeto de otro proyecto de investigación que dé continuidad al presente se planea llevar a cabo su aplicación para descubrir el estilo de representar las fortalezas necesarias para una disciplina fundamental y un liderazgo efectivo; propiciando un entorno laboral más saludable y estable.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

1.1 Concepción de la idea a investigar.

Esta idea surge de conocer los estilos de Liderazgo de los Coordinadores académicos, ya que hoy en día las instituciones educativas requieren líderes que las dirijan de manera adecuada, eficaz, capaces de renovarse y llevar al éxito y la competitividad.

1.2 Justificación de la investigación.

El liderazgo ocurre entre las personas, implica el uso de influencias y se usa para alcanzar las metas (Richard L. Daft 2005)

Desde la antigüedad se ha intentado definir las características de un líder, su origen, funciones y naturaleza, ya que éste, es un fenómeno que se ha manifestado en todas las etapas de la humanidad, desde que el hombre es hombre y desde que tuvo que relacionarse con otros hombres (Tintoré Espuny, 2003)

De este modo el Liderazgo se puede ver como la capacidad para influir sobre las personas para lograr las metas organizacionales. Por lo tanto el liderazgo implica el uso del poder y las capacidades emocionales adecuadas para desarrollar en el manejo de personal.

Un tema de gran importancia hoy en día es el de liderazgo. Actualmente, identificar y desarrollar líderes es una de las principales preocupaciones de las organizaciones (Palací, 2005 citado por Zertuche, 2013).

Antes de 1949, los estudios sobre liderazgo se basaban en gran parte en intentos por detectar los rasgos que poseen los líderes.

Sin embargo, no se pretende comprobar que al tener a personas con ciertas características en puestos claves y con las conductas necesarias se llegue a un liderazgo efectivo, no obstante siempre debe ser importante la constante formación de líderes organizacionales.

1.3 Planteamiento del problema de investigación.

La institución educativa tiene la necesidad de conocer el estilo de liderazgo de los coordinadores académicos con el propósito de saber si la relación con los subordinados no es de forma pasiva y que se muestre una actitud de líder para el logro de las metas. Por tal motivo en este proyecto se les sugerirá una herramienta para encontrar dichos estilos de liderazgo.

1.4 Objetivo general:

Sugerir una herramienta para encontrar y determinar los estilos de liderazgo de los coordinadores académicos.

1.5 Objetivos específicos de la investigación.

Buscar la bibliografía y referencia adecuada sobre herramientas de liderazgo.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

2.1 Comportamiento Humano.

Todas las conductas son determinadas por herencia como por el medio ambiente cada uno contribuyendo a diferentes grados para respuestas particulares (Lewis, 1991).

Desde siempre el comportamiento humano ha sido considerado muy complicado, sin embargo no lo es del todo puesto que el ser humano desde su nacimiento hasta la muerte ha demostrado su capacidad de aprender todo lo que es de su interés y necesidad sabiendo aprovecharlo para su comodidad.

A su vez es importante recordar que parte de todo ser humano es la supervivencia y la continuación de la especie.

Prácticas culturales usualmente involucran entrelazar contingencia conductual, donde la conducta de una persona puede proveer consecuencias positivas para la conducta de una segunda persona (Todorov, 2009).

2.2 Liderazgo.

La clave principal para la implementación exitosa de una estrategia es el liderazgo.

Hellriegel (2004) señala que el liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo

en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos.

El liderazgo es definido como procesos influyentes que afectan las acciones de los seguidores y la selección de objetivos para un grupo u organización (Politis, 2002).

Stoner (1996) en su obra titulada Administración indica que el liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo.

Por su parte, Daft (2005), expresa que el liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten, afirma que los líderes deben crear una visión convincente del futuro que resulte atractiva para los seguidores y formular estrategias de largo plazo que produzcan los cambios necesarios para realizar esa visión.

Es posible que en la actualidad no exista un tópico de mayor importancia para el éxito de los negocios que el liderazgo. El concepto de liderazgo aun evoluciona a medida que cambian las necesidades de las organizaciones (Daft y Marci, 2005).

El liderazgo evoluciona al paso que las personas deseen modificar algunas conductas y creencias, además de la influencia que puede recibir del medio laboral externo.

El liderazgo es una actividad de las “personas”, distinta de las actividades del manejo de papeles administrativos o de las actividades relacionadas con la solución de problemas. El liderazgo es dinámico e implica el uso del poder (Daft y Marci, 2005).

Diversos autores señalan, asimismo, que se puede definir el liderazgo como las actividades que involucran, influyen, coordinan y guían las actividades organizacionales de los miembros hacia el logro de objetivos y resultados en común, propios de la organización, usando estrategias, retos y metas. (Avolio, 2007; Bennis, 2007; Kaiser, Hogan & Craig, 2008; Nohria & Khurana, 2010; citado por Cilliers, 2011)

El liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo (Samuel C. Certo, 2001)

El tema central del liderazgo es lograr que se llegue a los objetivos por medio de la gente.

El enfoque de los rasgos propios del liderazgo se fundamenta en unas tempranas investigaciones sobre el liderazgo que parecían suponer que un buen líder nace, no se hace. La principal corriente de estas investigaciones intentaba describir con precisión a los líderes, con la justificación de que si se podía hacer un perfil de líder exitoso, sería fácil identificar a aquellos individuos que deberían o no deberían ser colocados en posiciones de liderazgo (Samuel C. Certo, 2001).

Por lo tanto, según Certo (2001) los líderes tienden a poseer las siguientes características:

1. Inteligencia, en habilidad para emitir juicios y habilidad verbal.
2. Logros anteriores académicos.
3. Madurez y estabilidad emocionales.
4. Confiabilidad, resistencia y una continua sed de logros.

5. Habilidad de participar socialmente y adaptarse a varios grupos.

6. Deseo de tener un estatus y una posición socioeconómica.

Un líder debe mostrar los atributos claves del liderazgo, ideas, visión, valores, disciplina e influir en otros y tomar decisiones difíciles; el liderazgo es como un prisma, algo nuevo y diferente aparece cada vez que alguien lo observa desde otro ángulo (Daft y Marci, 2005).

2.3 Liderazgo Situacional de Hershey- Blanchard.

El modelo de liderazgo del ciclo de vida de Hershey-Blanchard es una propuesta que relaciona los estilos de liderazgo con las diversas situaciones para garantizar un liderazgo efectivo. (Hershey-Blachard, citado por Certo, 2001)

El enfoque de Hersey y Blanchard se centra en gran medida atención en las características de los seguidores, pues son estas las que determinan el comportamiento de liderazgo. Las personas con baja disposición para las tareas, ya sea por su poca habilidad o capacitación, o su inseguridad, necesitan un estilo de liderazgo diferente de aquellas que tienen un alto grado de disposición y tienen una buena capacidad, habilidades, confianza y diligencia para trabajar (Daft y Marci, 2005).

El enfoque de Hersey y Blanchard centra una gran cantidad de atención en las características de los empleados al determinar el comportamiento apropiado de liderazgo. De acuerdo con la teoría situacional, un líder puede adoptar uno de cuatro estilos de liderazgo, con base en una combinación de comportamientos de relaciones (interés por las personas) y de comportamientos de tareas (interés por la producción) (Daft y Marci, 2005).

Según Daft y Marci, (2005), estos son los 4 estilos de líderes: Nivel bajo de disposición, nivel moderado de disposición, nivel de disposición alto y nivel de disposición muy alto, los cuales se describen a continuación.

El nivel de bajo disposición, es el estilo de instrucción apropiado cuando los seguidores se encuentran a un nivel bajo de disposición debido a habilidades o talentos deficientes, poca experiencia, inseguridad o indisponibilidad para tomar responsabilidades en relación con su propio comportamiento hacia las tareas. Cuando uno o más subordinados muestran niveles muy bajos de disposición, el líder es muy específico y le indica a los seguidores exactamente qué hacer, como y cuando hacerlo.

Y además (Daft y Marci, 2005) hablando de, el nivel moderado de disposición, el estilo es persuasivo funciona mejor en el caso de los seguidores que tienen niveles moderados de disposición. Estos subordinados, por ejemplo, pueden carecer de educación y de experiencia para el puesto, pero demuestran un nivel alto de confianza, de habilidad, intereses y disposición para aprender. El estilo persuasivo implica dar instrucciones, pero también incluye buscar insumos de otras personas y clasificar las tareas en lugar de simplemente dar las instrucciones que deben ejecutarse.

El nivel de disposición alto, se observa cuando los subordinados demuestran un alto nivel de disposición, el estilo participativo es eficaz. Estos subordinados podrían tener educación, experiencia y habilidades necesarias pero quizá no estén seguros en sus habilidades y necesitan la guía del líder. El estilo participativo capacita al líder para guiar el desarrollo de los seguidores y para actuar como un recurso en lo referente a brindarles consejo y asistencia. (Daft y Marci, 2005).

Y por último, según Daft y Marci (2005) mencionan que, se encuentra el nivel de disposición muy alto, el cual esta explicito, cuando los seguidores tienen niveles muy altos de educación, experiencia y de disposición para aceptar

responsabilidades por su propio comportamiento en el diseño de las tareas, el estilo delegador se puede usar de manera eficaz. Debido al alto nivel de los seguidores, el líder puede delegar responsabilidad a los subordinados para las decisiones y su implementación, quienes cuentan con talentos, habilidades y actitudes positivas para llevar a cabo las tareas asignadas. El líder proporciona una meta general y una autoridad suficiente para el desempeño de una tarea en la medida en que los seguidores vean que esta se ajusta a los requerimientos.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

3.1 Diseño de investigación: Cualitativo Descriptivo.

El presente estudio es una investigación descriptiva con el fin de conocer las situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

3.2 Hipótesis

El estilo de liderazgo consolida el camino para logro de metas.

3.2 Variable

Variable Independiente: Liderazgo.

3.3 Participantes

2 personas, el puesto de coordinadora escolar y el de coordinador académico.

3.4 Escenario

La investigación se realizara en la institución académica Universidad de Estudios Superiores Cumbres de Monterrey, a los 2 coordinadores. La institución cuenta con iluminación natural y artificial y ventilación artificial. El instrumento se pretende aplicar en la sala de juntas de los coordinadores escolares.

3.5 Herramienta

La herramienta que se utilizara en el siguiente estudio es el Test de Liderazgo, DEAL, desarrollada por Paul Hershey y Kenneth Blanchard. (Anexo 1)

3.6 Procedimiento: A continuación se describe el procedimiento de acuerdo a 5 etapas

1. Solicitud y Consentimiento por parte de la institución para llevar a cabo el estudio al interior de la Institución Educativa.
2. Solicitar autorización a dirección de Escolar con la Lic. Patricia Gonzalez.
3. Solicitud de información necesaria para trabajar el proyecto.
Perfiles de puesto.
Currículo Vitae y Trayectoria de los Candidatos.
4. Socialización del proyecto.
5. Intervención (muestra de Test de liderazgo).

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE TRABAJO.

Una vez obtenido el consentimiento de la institución para trabajar con el proyecto, y recopilada toda la información necesaria para documentarse sobre los candidatos y acerca de la Institución, se llevó a cabo la formalización del proceso mediante una socialización con las personas involucradas, con el fin de sensibilizar, destacando la importancia y ventajas que se obtienen de una adecuada planeación ante un proceso de búsqueda de las conductas representativas de un buen estilo de liderazgo logrando delimitar los alcances y la metodología del proyecto establecido a un futuro próximo.

Nombre del proyecto: Estudio del liderazgo para fomentar un ambiente laboral estable.

Contexto Organizacional:

Misión: Desarrollamos agentes de cambio social positivo, competentes y comprometidos con la sociedad, mediante un modelo académico pragmático, apoyados en las tecnologías de la información y la comunicación, idea fin de vincularlos con el sector productivo, cuidando siempre los valores y la ética profesional.

Visión: Ser la Institución de Educación Superior privada más reconocida por su excelencia académica, su vinculación con el sector productivo y la formación multidisciplinaria y humanista de sus alumnos.

Definición de problemática: El propósito de este estudio es sugerir una herramienta para encontrar el estilo de liderazgo de los coordinadores de una institución académica.

Metas: Identificar la herramienta para encontrar el estilo de liderazgo que predomina en los coordinadores académicos con el fin de encontrar el adecuado y llegar a las metas laborales deseadas.

Desarrollo de la estrategia:

1. Búsqueda bibliográfica
2. Identificar la herramienta para la organización.
- 3.

Indicadores: Herramienta de aplicación

Evidencias: Bibliografía y herramienta seleccionada.

Cronograma: Enero 2016 1^a. Intervención se conoce la institución académica y a su personal.

- 14 de Enero 11 del 2016: Se presenta y autoriza el presente proyecto de investigación por medio de un contrato psicológico para trabajar en las metas de la organización.
- 26 de Febrero del 2016: Se elige y es presentado el test de Liderazgo DEAL de Kenneth y Blanchard.

Plan de seguimiento: Aplicar el Test de liderazgo DEAL de Kenneth y Blanchard a futuro. Y con base a los resultados de la aplicación, trabajar enfocándonos en las debilidades mediante una capacitación previamente estructurada.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En un futuro próximo después de la aplicación del Test de liderazgo DEAL , se espera encontrar las conductas adecuadas así como determinar las fortalezas que debe tener el líder para propiciar un ambiente sano y exitoso.

Se pretende que los líderes del departamento de coordinación académica cuenten con las fortalezas que requiere la organización.

Resulta recomendable trabajar sobre las fortalezas que necesiten mayor desarrollo tomando como principales y las que tengan mayor relevancia en el presente estudio.

Siendo la institución sujeta a este estudio, una escuela exitosa, el hecho de poder encontrar fortalezas que requieran el desarrollo de sus líderes, concluirá con un gran logro para el presente.

5.1 Mi aprendizaje

Por último, uno de mis aprendizajes más significativos y que me lleva a la conclusión final siguiente, es que en cada organización el estilo de liderazgo siempre es una variable que puede ayudar a llegar al éxito y las metas personales y/o laborales, sin embargo sino se sabe trabajar las habilidades y valores que aprendemos a lo largo del trayecto vivido no sera facil ser un buen lider. Al final la creatividad que cada uno puede desarrollar genera ideas y estas a su vez se originan pensando en un buen resultado, mismo que se espera cuando en un futuro proxima se concluya la etapa de aplicación final iniciado en este trabajo de investigación.

REFERENCIAS.

Cilliers. (2011). Positive Psychology Leadership Coaching Experiences in a Financial Organization. *Journal of industrial Psychology*, 1-14.

Hellriegel, & S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Thomson.

Lewis, R. (1991). *Evolution of Life*. Brown Publishers.

Palaci, D. (2005). *Psicología de la Organización*. Mexico: Pearson-Prentice Hall.

Politis, J. (2002). Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: The consequences for performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 186-197.

Richard, L. (2005). *El liderazgo en las organizaciones*. Mexico: Thomson.

Samuel, C. (2001). *Liderazgo*. Bogota: Prentice Hall.

Tintoré, E. (2003). El liderazgo político en la antigüedad clásica. *Revista de Estudios Políticos*, 209-222.

ANEXOS.

Anexo 1

TEST DE LIDERAZGO (DEAL)



Adaptado de los trabajos desarrollados por
Paul Hershey
y
Kenneth Blanchard

TEST DE LIDERAZGO (DEAL)

TEST DE EFECTIVIDAD Y ADAPTABILIDAD DE UN LIDER

INDICACIONES.- Considérese usted involucrado en cada una de las 12 situaciones siguientes. Lea cada inciso con cuidado y reflexione en lo que realmente hace en cada circunstancia. Circule la letra de la alternativa que describe mejor su conducta en la situación presentada. Solamente circule una de las 4 alternativas.

1.- Sus subordinados no han estado respondiendo a su amistosa conversación y preocupación obvia por su bienestar. Sus resultados de trabajo dejan mucho que desear.

- a) Enfaticé el empleo de procedimientos uniformes y la necesidad de realizar bien sus tareas
- b) Póngase en disposición de discutir pero sin presionarlos.
- c) Hable con ellos y luego fije metas.
- d) Tenga cuidado de no intervenir

2.- El rendimiento observado de su grupo está mejorando, por otra parte usted se ha asegurado que todos estén conscientes de sus papeles y de las normas de trabajo.

- a) Entre con ellos en amistosa interacción ya la vez asegúrese de que todos estén conscientes de sus papeles y normas de trabajo.
- b) No tome ninguna acción definida
- c) Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado.
- d) Enfaticé la importancia de fechas límites de entrega y de las tareas.

3.- Los miembros de su grupo no han podido resolver un problema por sí mismos. Por lo general usted les he dejado actuar por sí mismos. El rendimiento y las relaciones interpersonales del grupo han sido buenos.

- a) Involucre el grupo y juntos pónganse a resolver el problema.
- b) Deje que el grupo lo resuelva.
- c) Actúe rápidamente y con firmeza corrigiendo y redirigiendo al grupo.
- d) Fomente en el grupo el trabajar en el problema y está en disponibilidad de discutir con ellos.

4.- Usted está considerando un cambio importante. Sus subordinados tienen un excelente historial de realizaciones. Ellos respetan la necesidad del cambio.

- a) Permita que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no lo presione.
- b) Anuncie cambios y luego implántelos con una estricta supervisión.
- c) Incorpore las recomendaciones del grupo, pero dirija el cambio
- d) Deje que el grupo defina su propia dirección.

TEST DE LIDERAZGO (DEAL)

5.- El rendimiento de su grupo ha bajado en los últimos meses. Sus miembros no se han preocupado por alcanzar las metas. Continuamente han necesitado que se les recuerde hacer sus tareas a tiempo. En el pasado se ha visto que ayuda la redefinición de funciones o papeles:

- a) Deje que el grupo formule su propia dirección.
- b) Incorpore las recomendaciones del grupo pero vea que los objetivos se logren.
- c) Redefina las metas y supervíselos cuidadosamente.
- d) Deje que el grupo se involucre en la fijación de metas pero no lo presione.

6.- Usted le ha tocado incorporarse en una situación en donde las cosas se han manejado muy eficientemente. El anterior administrador controlaba estrictamente. Usted desea mantener una situación productiva ya la vez le gustaría comenzar a humanizar el ambiente.

- a) Haga lo que pueda para que el grupo se sienta involucrado e importante.
- b) Enfatique la importancia de las fechas de entrega y de las tareas.
- c) Tenga cuidado de no intervenir.
- d) Involucre al grupo en la toma de decisiones, pero vea que los objetivos se cumplan.

7.- Usted está considerando efectuar cambios importantes en su estructura organizacional. Los miembros del grupo han presentado sugerencias sobre lo que se necesita cambiar. Así en sus operaciones de día a día usted ha visto la flexibilidad demostrada por el grupo.

- a) Defina el cambio y supervíselo cuidadosamente.
- b) Logre el apoyo del grupo en el cambio y permita a los miembros organizar la implantación.
- c) Esté dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero mantenga el control de la implantación.
- d) Evite confrontaciones; deje las cosas tal y como están.

8.- El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Usted se siente algo inseguro de su falta de dirección del grupo.

- a) Deje al grupo solo.
- b) Discuta cada situación con el grupo y luego inicie los cambios necesarios.
- c) Tome los pasos necesarios para dirigir a sus subordinados a trabajar de manera bien definida.
- d) Tenga cuidado de no dañar las relaciones jefe - subordinados por ser muy directivo.

TEST DE LIDERAZGO (DEAL)

9.- Su superior lo ha nombrado a usted para dirigir un grupo de trabajo que se ha atrasado notablemente en presentar las recomendaciones de cambio solicitadas. El grupo en sí no tiene claras sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido pobre. Las juntas se han convertido más bien en reuniones sociales. Potencialmente el grupo tiene el talento necesario para salir adelante.

- a) Deje que el grupo por sí mismo haga su trabajo.
- b) Incorpore las recomendaciones del grupo, pero vea que se cumplan los objetivos.
- c) Redefina las metas y supervise cuidadosamente.
- d) Deje que el grupo se involucre en fijar las metas, pero no lo presione.

10.- Sus subordinados, que por lo general son responsables, no están respondiendo a su creciente redefinición de normas.

- a) Deje que el grupo se involucre en la redefinición de normas pero no lo presione.
- b) Redefina las normas y supervise cuidadosamente.
- c) Evite confrontación no aplicando presión.
- d) Incorpore las recomendaciones del grupo ya la vez vea que las nuevas se cumplan.

11.- A usted lo acaban de ascender en su trabajo. El anterior supervisor no se involucraba en los asuntos del grupo. Este grupo ha manejado adecuadamente su dirección y tareas. Las interrelaciones en el grupo son buenas.

- a) Tome los pasos necesarios para dirigir subordinados a trabajar de manera bien definida.
- b) Discuta el rendimiento anterior con el grupo y examine la necesidad de nuevas líneas de acción.
- c) Involucre a los subordinados en la toma de decisiones y las buenas aportaciones apóyelas.
- d) Continúe dejando al grupo solo.

12.- Por informaciones recientes usted sabe que existen algunas dificultades internas en su grupo, el cual ha tenido un historial extraordinario de resultados. Sus miembros han mantenido efectivamente las metas a largo plazo y han trabajado en armonía durante todo el año pasado. Todos están bien calificados para su trabajo.

- a) Pruebe con sus subordinados su propia solución y examine la necesidad de nuevas líneas de acción.
- b) Permita que los miembros del grupo resuelvan sus problemas entre sí.
- c) Actúe firme y rápidamente para corregir y dirigir.
- d) Esté en disponibilidad de discutir, pero tenga cuidado de no dañar las relaciones jefe - subordinado.

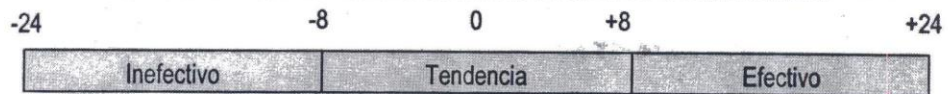
TEST DE LIDERAZGO (DEAL)

ESTILO DE LIDERAZGO Y RANGO DE ESTILO				
Situación	Alternativas de Acción			
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	C	A	D
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	B	C	D
12	C	A	D	B
CALIFICACION				
CUADRANTE	1	2	3	4

TEST DE LIDERAZGO (DEAL)

EFFECTIVIDAD DE ESTILO DE LIDERAZGO				
Situación	A	B	C	D
1	+2	-1	+1	-2
2	+2	-2	+1	-1
3	+1	-1	-2	+2
4	+1	-2	+2	-1
5	-2	+1	-1	+2
6	-1	+1	-2	+2
7	-2	+2	-1	+1
8	+2	-1	-2	+1
9	-2	+1	+2	-1
10	+1	-2	-1	+2
11	-2	-1	+2	+1
12	-1	+2	-2	+1
Suma Columna				
Suma Total				

Determinación del Rango de Efectividad:



Anexo 2.

TEST DE LIDERAZGO (DEAL)

ESTILO DE LIDERAZGO Y RANGO DE ESTILO				
Situación	Alternativas de Acción			
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	C	A	D
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	B	C	D
12	C	A	D	B
CALIFICACION				
CUADRANTE	1	2	3	4