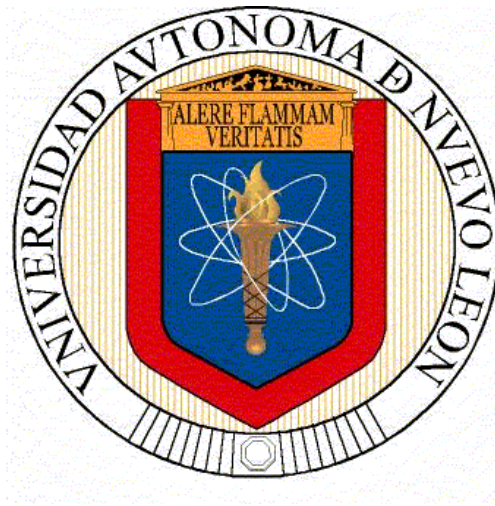


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



TESIS

**PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA IDENTIFICACIÓN DE
ESTILOS DE LIDERAZGO EN LOS MANDOS MEDIOS DE LA
ORGANIZACIÓN**

PRESENTA

SANDRA GUILLERMINA ESCAMILLA DÍAZ

PROYECTO DE CAMPO

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

MARZO 2016

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

SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO



TESIS

**Propuesta de Plan de Acción para la Identificación de estilos de
liderazgo en los mandos medios de la organización**

PRESENTA

LIC. SANDRA GUILLERMINA ESCAMILLA DÍAZ

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

ASESORES

**DR. FERNANDO GOMEZ TRIANA,
DR. ARMANDO PEÑA MORENO y
MTRA MIRIAM DECANINI**

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO.

MARZO 2016

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a mis maestros de los cuales aprendí mucho durante la maestría, con su gran experiencia y guía pude integrar nuevos conocimientos que llevo para el trabajo y la vida.

Especialmente al Maestro Armando Peña Moreno quien fue mi primer maestro y siempre me apoyó y guió durante el proceso de estudio.

Un agradecimiento especial al Dr. Fernando Gómez Triana quien me asesoró en este trabajo, lo cual, agradezco infinitamente, ya que me da la oportunidad de presentar mi proyecto para obtener el grado de Maestría

A mis compañeros de clase con quienes conviví, me desvelé, compartí, intercambié experiencias y forjé una amistad.

A mi familia que sin su apoyo nada de esto sería posible, ya que siempre han creído en mí y me han impulsado a lo largo del camino: MUCHAS GRACIAS.

A Dios quien me guía e ilumina en mi camino.

ÍNDICE.

Resumen.....	4
Capítulo 1: Introducción.....	5
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.....	8
Capítulo 3: Metodología.....	23
3.1 Diseño	
3.2 Operacionalización de variables	
3.3 Participantes:	
3.4 Escenario o ambiente	
3.5 Procedimiento	
Capítulo 4: Propuesta de Trabajo	24
4.1 Planeación Operativa (PIA/MPLO 2016)	
Capítulo 5: Conclusiones	26
Referencias.....	28
Anexos.....	29

RESUMEN.

El propósito de esta investigación es encontrar un adecuado instrumento de evaluación de estilos de liderazgo para los 20 Coordinadores de zona, los cuales laboran en una organización del ramo de servicios de capacitación y asesoría laboral de alcance nacional, la cual, se encuentra dividida en 7 regiones y cada región en zonas, nos centraremos en los coordinadores de zona.

Para lograr este propósito este proyecto se enfocará en sugerir una herramienta adecuada a la empresa para que en un futuro se incremente la eficacia del equipo.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

1.1 Concepción de la idea a investigar.

“No todos los administradores son líderes. Ni todos los líderes son administradores” Stephen P. Robbins (2004)

Esta es sin duda una gran diferencia y la clave del éxito de las personas y por ende de las organizaciones.

Hablando de liderazgo en nuestros días, éste es un factor clave que tiene un gran impacto en el clima laboral, en la cultura organizacional, en la estabilidad laboral y por supuesto en la productividad y en los resultados de cualquier organización. No basta con saber, tienes que llevar a tus equipos a otros niveles, desarrollándolos, apoyándolos y motivándolos, para que generen ideas.

Por lo que toda organización que desee permanecer debe contratar a la mejor gente y formarla en el gran arte del liderazgo para que bajo su impulso y la directriz adecuada la empresa pueda concretar las metas anheladas.

1.2 Justificación de la investigación.

Tal como lo mencionamos con anterioridad el liderazgo juega un rol preponderante en el buen desarrollo de las actividades de la organización formada por personas con ideas, sentimientos, pensamientos, costumbres y expectativas diferentes, si la persona que está a cargo de ellas no es capaz de direccionar, solucionar, dialogar, trabajar con sus habilidades, apoyarlos, enseñarles el camino, confiar en ellos, manejar las diferencias para encaminarlas para un fin adecuado,

ese equipo aunque tenga gente con muchos conocimientos y con gran capacidad, no pondrán su entusiasmo, corazón y habilidades en sus actividades laborales y por ende los objetivos difícilmente se lograrán. De hecho hay personas que dicen yo prefiero estar a gusto en mi trabajo a irme a otra parte a que me paguen un poco más pero no disfrutar lo que hago, en un ambiente frío o con maltratos.

Todo ello hace imprescindible el estudio e identificación de los liderazgos de aquellas personas que tienen la gran responsabilidad de dirigir equipos de trabajo, ahí radica la diferencia entre el éxito o el fracaso.

1.3 Planteamiento del problema de investigación.

Se ha detectado en la organización objeto de estudio que a los Coordinadores de Zona, aunque tienen los conocimientos necesarios para su función, les falta liderazgo en el manejo de sus equipos, algunos se llevan muy bien con su equipo pero se les dificulta direccionarlos, delegarles y a veces exigirles un resultado. En cambio otros son muy apegados a los objetivos, reglas, políticas, procedimientos, cumplimientos de metas pero no muestran la suficiente empatía ni sensibilidad con el personal a su cargo, creando un ambiente de descontento.

Debido a los comentarios de los Coordinadores de Región que han recibido de los mismos equipos y lo que ellos perciben, han hecho la petición de apoyarles a trabajar con ellos para fortalecer a los Coordinadores de Zona en su función.

Por lo anterior se vuelve de suma importancia empezar a trabajar en la detección de los estilos de liderazgo de los actuales coordinadores, para en base a resultados, trabajar con ellos en lo que cada quien requiere. Para lo cual se pretende sugerir una herramienta adecuada para este propósito.

1.4 Objetivo general:

Describir un plan de acción para identificar los estilos de liderazgo que se tienen en los puestos de Coordinadores de Zona en la organización.

1.5 Objetivos específicos de la investigación.

Sugerir la herramienta para detectar los estilos de liderazgos en los Coordinadores de Zona.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

2.1 Antecedentes

A través de este apartado se tratará de definir los conceptos e información teórica que soportará el proyecto que es objeto de este trabajo, así como el proceso y conclusiones correspondientes.

2.1.1 El comportamiento humano en la actualidad es concebido como la manera como los hombres gobiernan su vida y dirigen sus acciones y conductas. También se dice que es la forma en que las personas expresan y manifiestan su conducta con arreglo a las normas y a la moral imperante en la sociedad. Cuevas (2010)

Así mismos Cuevas agrega que el comportamiento humano es una interacción y una resultante de dos factores clave:

Primero: las motivaciones, expectativas y los deseos conscientes e inconscientes de la estructura biopsíquica de la persona lo largo de su compleja evolución biológica y psicológica.

Segundo: las demandas e influencias que recibe del entorno geográfico, económico, tecnológico, social y cultural.

También menciona que este comportamiento por lo general es uniforme y permanente, pero no inmutable, ya que está sujeto a adaptaciones y ajustes según las circunstancias que enfrenta durante su desarrollo biológico y su desenvolvimiento en el medio ambiente. En síntesis el comportamiento humano surge por la interacción de los componentes biopsicológicos del individuo y de las influencias del entorno.

Cuevas comenta que es conveniente precisar el concepto de conducta y comportamiento, porque si bien es cierto que por lo general se le considera como sinónimos, no lo son cuando se analiza con mayor rigor conceptual.

También dice que la conducta viene a ser una respuesta específica a un estímulo interno o externo, mientras que el comportamiento se entiende como un conjunto de conductas habituales que el individuo adopta ante los estímulos del medio ambiente. La conducta es una respuesta a un estímulo, es singular y específica; mientras que el comportamiento involucra un conjunto de conductas generalmente uniformes que el individuo adopta ante diferentes estímulos, es plural y general.

Así mismo menciona que la conducta es la respuesta a una motivación interna o externa, en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de

motricidad. La conducta de un individuo considerada en un espacio y tiempo determinados se denomina comportamiento.

Por lo que Cuevas concluye que el comportamiento es el modo de ser del individuo y el conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno, abarca un conjunto de conductas.

Enseguida Cuevas nos define al ser humano en tres aspecciones:

La unidad biopsicosocial

El ser humano es una especie de animal más adentro del conjunto de seres vivientes que habitan el planeta, pero a diferencia de todos ellos tiene una inteligencia superior a todas las demás, lo cual le confiere facultades superiores en cuanto a sus funciones cerebrales, estas facultades son sus funciones psíquicas o psicológicas.

Adicionalmente tiene una característica especial, es gregario. El gregarismo es una característica biológica por el cual una especie animal busca a otros de su misma especie para convivir y sobrevivir, por tanto el hombre es una especie gregaria, por que nace, mora y muere en compañía de seres de su misma especie. Al establecer que el hombre posee un organismo biológico, que tiene una conciencia (psiquis) y que necesita convivir con otros de su misma especie.

Los componentes de la unidad biopsicosocial

La estructura biológica: Es la parte objetiva y material, está compuesta por todos los sistemas biológicos del ser humano, desde el mas solido y tangible hasta el más liviano y sensible, estos son los sistemas óseo, muscular, digestivo, circulatorio, respiratorio, excretor, reproductor, endocrino y nervioso, los cuales le permiten al ser humano, la existencia, el equilibrio y la salud biológica en la realidad material circundante.

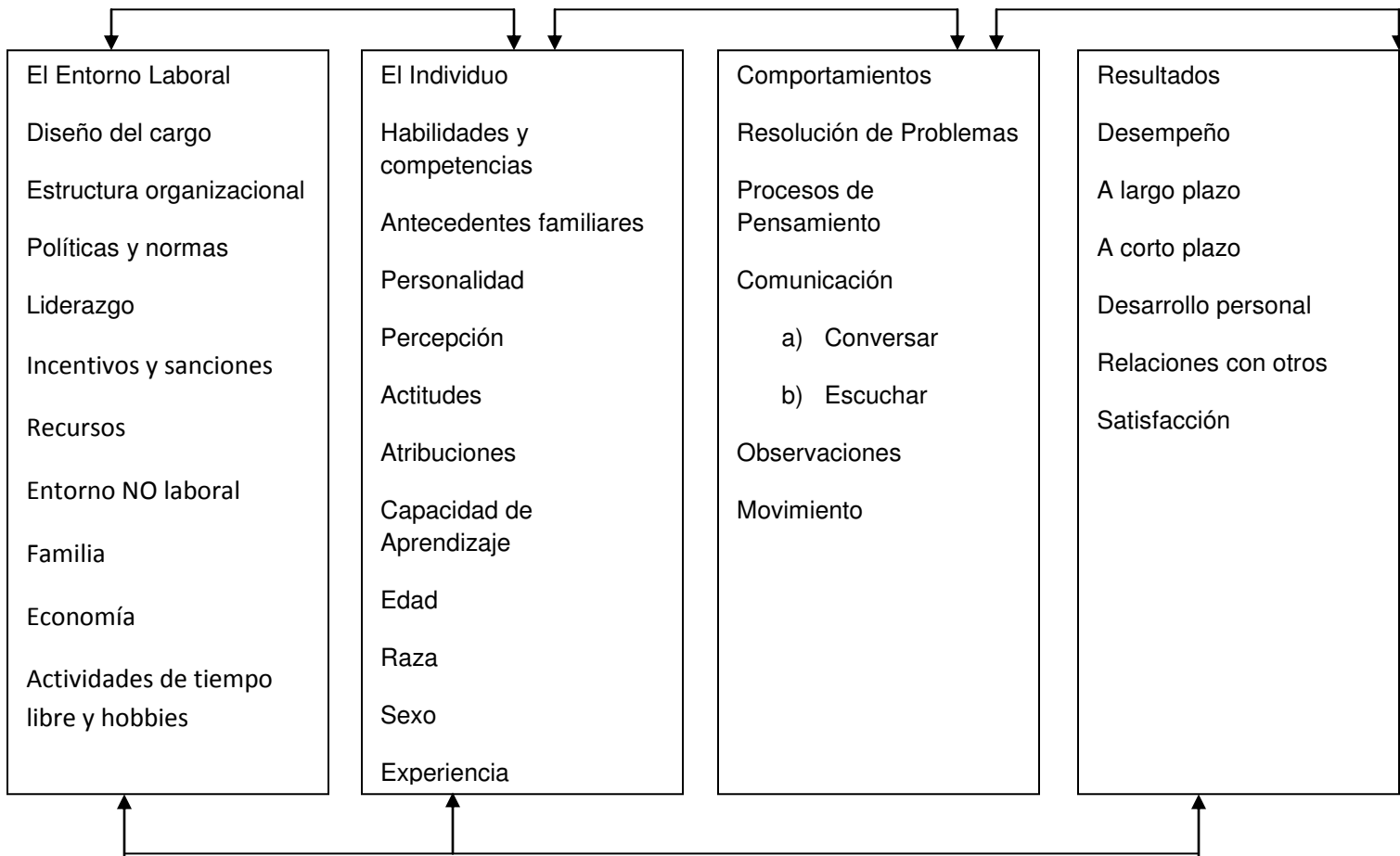
La estructura psicológica: Es la parte intangible e inmaterial, son fenómenos que se asientan sobre los sistemas biológicos (endocrino y nervioso), pero tienen su propia estructura y funcionamiento, y le permite al ser humano actuar y responder ante los cambios del entorno. Asimismo le proporcionan el equilibrio y la estabilidad emocional y la conciencia de su ser y de su posición frente al entorno que le rodea, incluso la posibilidad de juzgar sus actos.

La estructura social: También se le denomina entorno o medio social, es el hábitat del hombre, ya que el ser humano desde que nace hasta que muere vive en sociedad. El ser humano tiene una naturaleza gregaria, porque necesita estar junto a otros de su misma especie para subsistir, su vida es una interacción permanente con otros individuos. Así mismo durante su existencia el ser humano

recibe influencias de la sociedad en que vive, a través de los patrones culturales, las costumbres, la religión y las normas sociales (leyes) y el sistema político.

Ya que analizamos al ser humano en la integración de su comportamiento humano, ahora veámoslo en el ambiente organizacional simplificado en el siguiente esquema citado por Gibson, Ivancevich & Donnelly (2003):

Marco del comportamiento individual:



Fuente: Las Organizaciones (2003) Página 104

Basados en el esquema anterior podemos visualizar los motivos por los cuales cada persona que labora en un equipo o es miembro de una familia o de la sociedad, piensa y actúa de manera tan diferentes ante estímulos similares y ello influye e impacta en los resultados que obtiene, la calidad de sus relaciones, entre otros.

2.1.2 Liderazgo

Por otra parte podemos ver que “el Liderazgo es el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente para lograr las metas del grupo”. Koontz&Weihrich (1994)

Según Robbins(2004) “El Liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”

Por lo que el proceso del liderazgo es importante en cualquier medio en que se lleve a cabo para el logro de objetivos en un grupo de trabajo.

Este liderazgo lo ejerce el líder de quien hablaremos a continuación

2.1.3 Líder

“Los Líderes son individuos que influyen a otros individuos para que estos hagan lo que podrían no hacer ante la ausencia de la influencia de un líder” Gibson,Ivancevich&Donnelly (2003).

Así mismo por la importancia e impacto que tienen estas personas en los grupos y equipos de trabajo, muchas personas han dirigido sus esfuerzos hacia la obtención de las características preponderantes en los líderes con el fin de identificarles y saber acerca de su eficacia como líderes de un grupo.

Gibson, Ivancevich&Donnelly nos aportan un resumen de los principales hallazgos en estos estudios e investigaciones, mencionando lo siguiente:

En el aspecto de personalidad lo más característico es:

- a) Nivel de energía
- b) Tolerancia al estrés
- c) Autoconfianza
- d) Madurez emocional
- e) Integridad

En el aspecto de motivación:

- a) Orientación Socializada hacia el poder
- b) Fuerte necesidad de alcanzar logros
- c) Necesidad débil de asociación

En cuanto a las habilidades destacan las siguientes:

- a) Destreza interpersonal
- b) Destreza cognitiva
- c) Destreza técnica y
- d) Capacidad de Persuasión

Todo lo mencionado es muy importante que el líder lo tenga o lo integre en su persona, pero indudablemente es importante hablar de cómo el líder con sus características logra a través de sus comportamientos influir en su grupo o equipo.

Se dice que cada líder tiene su propio estilo de dirigir a su equipo y que cada quien ya tiene uno en particular, pero aquellos que sobresalen o logran mejores resultados son aquellos que se adaptan a las situaciones (circunstancias, equipo) para a través de ello, lograr las metas trazadas.

De hecho existen diferentes teorías acerca de los estilos de liderazgo para tratar de establecer el mejor estilo o los mejores estilos para lograr mejores resultados.

A continuación se verán diferentes modelos.

2.2 Modelos

Dentro de cuatro importantes modelos situacionales del liderazgo, a continuación se pone un cuadro comparativo de los aspectos relevantes de las mismas a fin de conocer sus similitudes y diferencias

Factores	Modelo de contingencia Fielder	Modelo de Camino-Meta de House	Teoría del Liderazgo situacional de Hersey&Blanchard	Enfoque de intercambio líder-miembro (ILM)
Cualidades del liderazgo	Están orientados a la relación o a la tarea. El trabajo debería acomodarse al estilo del líder	Los líderes pueden subir la efectividad del seguidor aplicando técnicas motivacionales apropiadas	El líder debe adaptar su estilo en términos de conducta de tarea y relaciones basándose en los seguidores.	El líder debe adaptarse ya que no existe una conducta de líder consistente que abarque a todos los subordinados
Supuestos acerca de los seguidores	Los seguidores prefieren estilos de liderazgo diferentes dependiendo de la estructura de la tarea, de las relaciones líder-miembro y del poder del cargo	Los seguidores tienen necesidades diferentes que deben ser satisfechas con la ayuda de un líder	La madurez de los seguidores(buena disposición) para asumir responsabilidad y habilidad influye en el estilo de liderazgo que se adopta	Los seguidores son categorizados como "del grupo" (valores, vínculos e interacciones comunes con el líder) o fuera del grupo (no tienen mucho en común con el líder)
Efectividad del líder	Determinada por la interacción entre entorno y personalidad	Los líderes efectivos son los que clarifican a sus seguidores los caminos o conductas más adecuadas	Los líderes efectivos son los capaces de adaptarse al estilo de dirigir, entrenar, apoyar y delegar para acomodarse a los niveles de madurez de los seguidores	El líder perceptivo es el capaz de acomodarse a las necesidades de los seguidores.
Historia de Investigación: Problemas	Si se usan investigaciones no relacionadas con Fielder, la evidencia es contradictoria para la precisión del modelo.	El modelo ha generado muy poco interés investigativo en las dos décadas previas.	No existe suficiente investigación para llegar a resultados contundentes, pero de las cuatro es la que ha tenido más influencia en las organizaciones.	El enfoque ha generado poca investigación al respecto

Fuente: Las organizaciones Página 330

La Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard (TLS) ha sido la más afamada entre gerentes y firmas.

“La firmas grandes y los negocios pequeños han usado la teoría del liderazgo situacional (TLS) y con entusiasmo han aprobado su valor” Gibson-Ivancevich y Donnely (2003).

“La Teoría de Liderazgo Situacional (TLS), se ha incorporado a programas de capacitación para el liderazgo en 400 de las 500 empresas de la revista Fortune, y cada año a más de un millón de administradores y directores de una gran variedad de empresas se les enseñan sus elementos básicos” Fernandez y Vecchio (1997).

A continuación se explicará el modelo:

En las últimas décadas, la gente del área gerencial ha participado en la búsqueda del "mejor" estilo de liderazgo. No obstante, las evidencias de la investigación indican claramente que no hay un solo estilo de liderazgo que se adecue a todas las circunstancias. Los líderes que logran éxito son aquellos que pueden adaptar su conducta para satisfacer las demandas de su situación particular.

UNA TEORIA DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Como resultado de una amplia investigación, se ha elaborado una teoría de liderazgo situacional, que puede resultar útil para los gerentes, con el fin de diagnosticar las demandas de su situación. Esta teoría se basa en la conducción (conducta laboral) y en el apoyo socio-emocional (conducta de relación) que debe brindar el líder, según cual sea la situación y el nivel de "madurez" de sus subordinados o grupo.

El reconocimiento de la tarea y de la relación como dos dimensiones críticas de la conducta gerencial, ha sido una parte importante de la investigación que se ha realizado en las últimas décadas. Estas dos dimensiones han sido denominadas de diversas maneras, desde “autocráticas” y “democráticas” hasta “orientadas hacia la gente” y “orientadas hacia la producción”

Por mucho tiempo se consideró que énfasis en la tarea y énfasis en la relación (o relacionamiento) eran estilos alternativos de la conducta gerencial, y por lo tanto, podían representarse como un continuo, variando desde una conducta gerencial muy autoritaria (tarea) en uno de los extremos, a una conducta gerencial muy democrática (relación) en el otro, a saber:

ORIENTACIÓN HACIA LA RELACIÓN

ORIENTACIÓN HACIA LA PRODUCCIÓN



Recientemente, se ha abandonado la idea de que énfasis en la tarea y énfasis en la relación son estilos alternativos de liderazgo. En particular, los estudios sobre liderazgo realizados en la Universidad del Estado de Ohio cuestionaron esta suposición y comprobaron que era incorrecta.

Mediante la observación de la conducta real de los gerentes en una gran variedad de situaciones, el staff de la Universidad del Estado de Ohio halló que se podían clasificar casi todas las actividades de los gerentes en dos diferentes dimensiones o categorías de conducta.

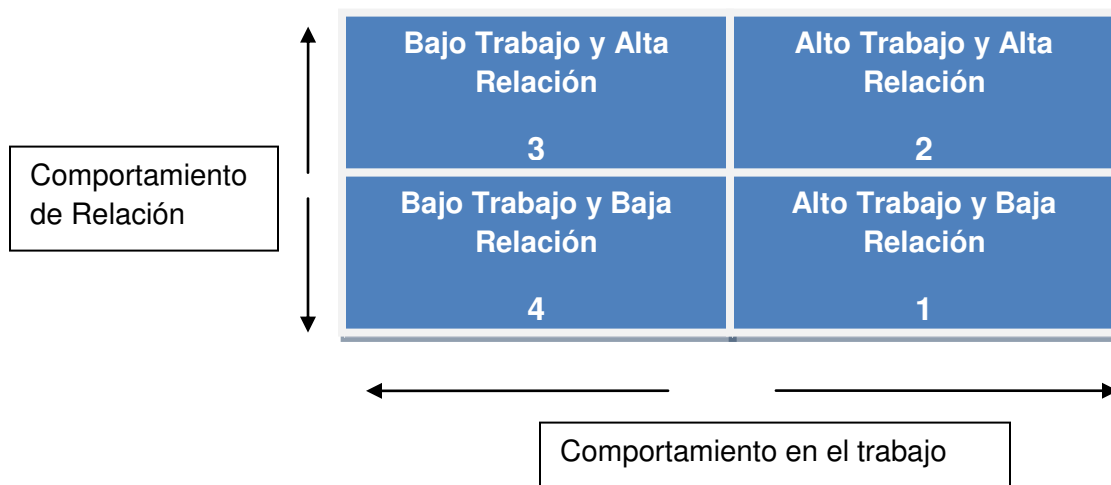
Llamaron a estas dos dimensiones “Estructura de Iniciación (conducta laboral) y “Consideración” (conducta de relacionamiento) .

Conducta laboral: es el alcance o grado con que el gerente entable una comunicación unilateral (comunicación en un solo sentido) explicando que es lo que cada subordinado tiene que hacer, así como también cuándo, cómo y de qué manera se deben cumplir las tareas.

Conducta de relación: (o de relacionamiento) es el alcance o grado con que el gerente entable una comunicación bilateral, brindando su apoyo socio-emocional, y facilitando el que sus subordinados o colaboradores generen por sí mismos comportamientos relacionados con la tarea.

En los estudios de liderazgo mencionados, el staff de la Universidad del Estado de Ohio pudo comprobar que los estilos de liderazgo tendían a variar considerablemente. La conducta de algunos gerentes se caracterizaba principalmente por la estructuración de las actividades de sus subordinados en función del cumplimiento de las tareas, mientras que otros gerentes se concentraban en brindar apoyo socio-emocional en término de las relaciones personales entre ellos y sus seguidores. Los estilos de otros gerentes se caracterizaban tanto por una “conducta laboral” cuanto “de relacionamiento” altas. También había gerentes cuya conducta tendía a portar un bajo nivel, tanto de tarea cuanto de relación a sus subordinados. No aparecía ningún estilo dominante. Pero en cambio, eran evidentes algunas combinaciones. Así, pudo determinarse que énfasis en la tarea y énfasis en la relación (independientemente de su intensidad), no eran estilos alternativos de liderazgo. Los modelos de conducta del líder se pueden ubicar en dos ejes separados, según se indica en el gráfico 1.

Gráfico 1



(*) Nota: los términos: TASK BEHAVIOR y RELATIONSHIP BEHAVIOR, han sido - traducidos respectivamente por “Conducta laboral” y “Conducta de Relacionamento o de Relación”.

De acuerdo con la investigación realizada en las pasadas décadas, que sustenta con claridad la afirmación de que no existe el “mejor” estilo de liderazgo los cuatro estilos básicos que, se indican en el gráfico 1, resultarán efectivos o inefectivos según cuál sea la situación.

La Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard se basa en las relaciones existentes entre (1) la conducción (conducta laboral) y (2) el apoyo socio-emocional (conducta de relación) que brinda el gerente; y (3) el nivel de “madurez” de los subordinados con respecto a una tarea específica.

NIVEL DE MADUREZ

La Teoría del Liderazgo Situacional define a la madurez como la capacidad de fijar metas elevadas pero alcanzables (motivación, logro), y la disposición y capacidad para asumir responsabilidades, y la educación y/o experiencia de un individuo o un grupo. Estas variables de la madurez deben ser consideradas.

Sólo en relación con una tarea específica a ser realizada. Es decir, un individuo o un grupo, no es maduro o inmaduro en un sentido total. Los grados de madurez de las personas varían según cuál sea la tarea específica, función intente realizar a través de sus esfuerzos.

De esta manera, un representante de ventas puede ser muy maduro en la forma de encarar las llamadas de ventas, pero quizá no demuestre el mismo grado de madurez para elaborar, y escribir las propuestas a los clientes. En consecuencia, corresponde que el gerente de esta persona le brinde muy poco asistencia y dirección en lo que respecta a las llamadas de ventas, pero que lo guía y lo supervise estrechamente en la actividad de preparación de propuestas.

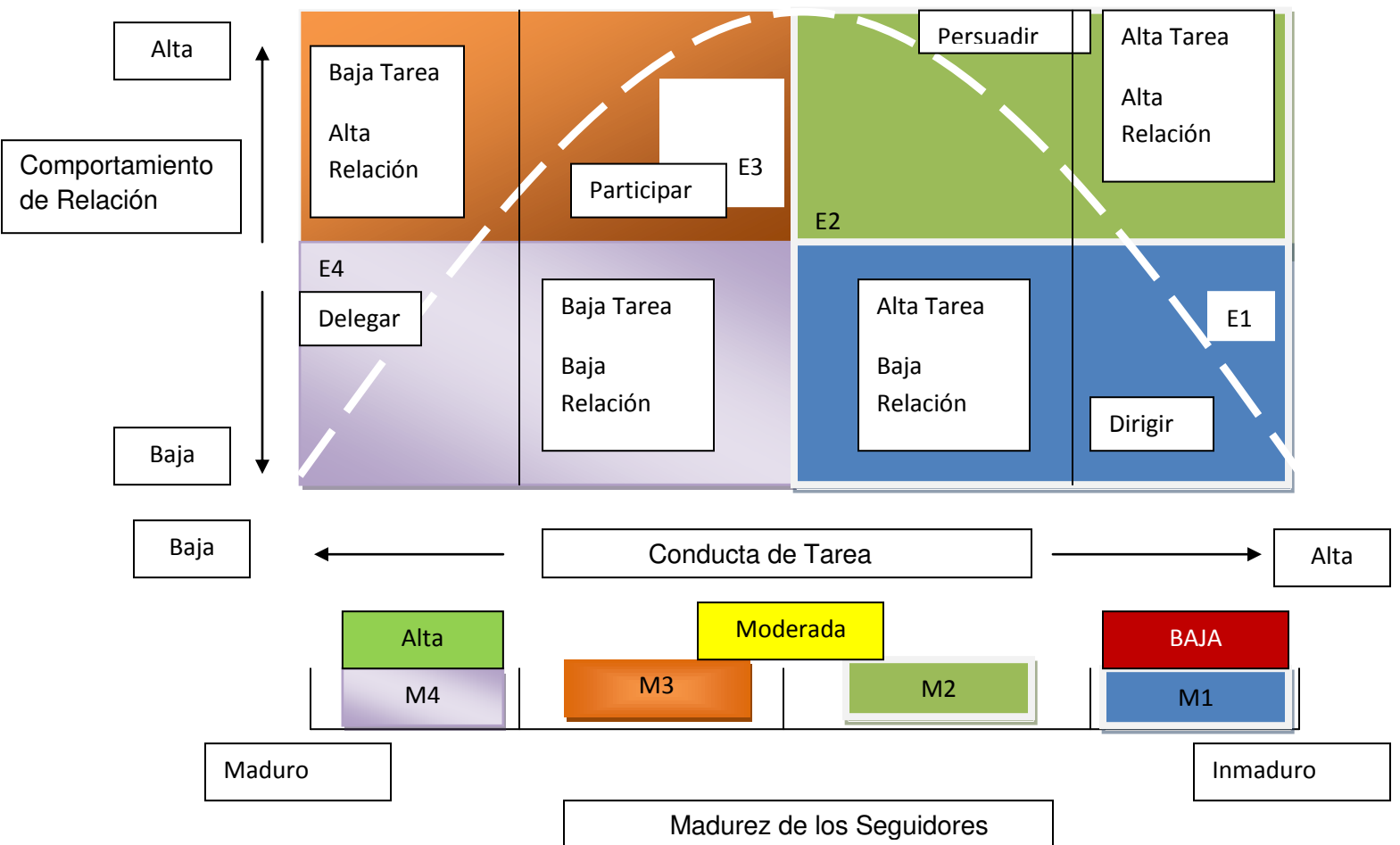
Según la Teoría del Liderazgo Situacional, a medida que el nivel de madurez del subordinado se eleva (en relación al cumplimiento de una tarea específica), el gerente debe comenzar a reducir su conducta laboral y aumentar su conducta de relación. Esto corresponde hasta que el individuo o grupo alcance un nivel moderado de madurez. A medida que el subordinado siga aumentando sus niveles de madurez, tendiendo hacia una madurez elevada, corresponde que el gerente reduzca no sólo la conducta laboral sino también la conducta de relación. Ahora, el subordinado no sólo está maduro en función de la realización de la tarea, sino también psicológicamente maduro.

A este nivel de madurez, las personas perciben como un indicio de confianza, la reducción de la supervisión estrecha y un aumento de la delegación por parte del

gerente. De esta manera, la Teoría del Liderazgo Situacional es función de la madurez relevante del subordinado para la tarea. Este ciclo se puede ilustrar con una curva superpuesta a los cuatro cuadrantes de liderazgo, como se ve en el gráfico 2.

Liderazgo Situacional Estilo del Líder

Gráfico 2



Estilo del Gerente vs. Madurez del Subordinado

El gráfico 2 intenta señalar la relación entre la madurez pertinente a la tarea y los estilos de liderazgo que conviene utilizar a medida que el subordinado evoluciona de la inmadurez a la madurez. Como ya se indicó, el lector debe tener en cuenta que el gráfico representa dos fenómenos distintos.

El estilo de liderazgo (estilo del gerente) que corresponda a los distintos niveles de madurez del subordinado, está representado por una función curvilínea en los cuatro cuadrantes de liderazgo. El nivel de madurez del individuo o grupo bajo supervisión (madurez del subordinado) está representado en la parte inferior del modelo de liderazgo, como un continuo que va de la inmadurez a la madurez.

Para referirnos a los estilos de liderazgo del modelo, utilizaremos las siguientes:

Para referirnos a los estilos de liderazgo del modelo, utilizaremos las siguientes designaciones; (1) Alta Orientación a la Tarea - Baja Orientación a la Tarea, será mencionada como conducta del estilo gerencial E1; (2) Alta Orientación a la Tarea- Alta Orientación a la Relación, como conducta del estilo gerencial E2; (3) Alta Orientación a la Relación Baja Orientación a la Tarea, como conducta del estilo gerencial E3; y (4) Baja Orientación a la Relación - Baja Orientación a la Tarea, como estilo gerencial E4.

En lo que respecta a la madurez del subordinado, no es simplemente una cuestión de ser maduro o inmaduro, sino una cuestión de grados. Como se puede observar en el gráfico 2, se puede facilitar la determinación del estilo de liderazgo apropiado si se divide el continuo de la madurez en cuatro niveles. Los niveles bajos de madurez pertinente a la tarea son mencionados como nivel de madurez M1; los niveles bajos a moderados, como nivel de madurez M2; los niveles moderados a elevados, como nivel de madurez M3; y los niveles de madurez pertinente a la tarea, como nivel de madurez M4.

No obstante que es importante conocer y recordar cuál es la definición conceptual de cada uno de los Estilos, resulta útil identificar cada uno de los Estilos con una denominación que ayude a la formulación de rápidos diagnósticos.

. El Estilo E1 es denominado como “DIRIGIR” porque el líder define el qué, cuando, donde y como de las cosas.

. El Estilo E2 es denominado como “VENDER” porque el líder provee alta dirección al mismo tiempo que establece comunicación en dos sentidos y apoyo socio-emocional para que el subordinado compre una idea o curso de acción.

. El Estilo E3 es denominado como “PARTICIPAR” porque el líder comparte las cosas a través de un proceso de comunicación en dos sentidos, pero dando gran parte de autonomía en lo que hace a la tarea.

. El Estilo E4 o S4 es denominado “DELEGAR”, porque este estilo implica dejar al subordinado que haga las cosas autónomamente.

APLICACION

¿Qué es lo que significa la curva en cada uno de los cuadrantes (E1, E2, E3, E4) definidos como estilo del gerente? Significa que a medida que el nivel de madurez del subordinado evoluciona en el continuo de la inmadurez a la madurez, el nivel de liderazgo apropiado se mueve a lo largo de la función curvilínea.

Determinación del Estilo Apropiado

A fin de determinar qué estilo de liderazgo corresponde a una situación determinada, es necesario establecer primero cual es el nivel de madurez del subordinado, en relación con una tarea específica que el gerente quiere realizar a través de la gestión del subordinado. Una vez identificado este nivel de madurez se puede determinar el estilo de liderazgo apropiado trazando un ángulo recto desde el punto del continuo que identifica el nivel de madurez del subordinado, hasta el punto de intersección en la función curvilínea. El cuadrante donde se produce dicha intersección sugiere el estilo apropiado que debe utilizar el gerente en dicha situación, con un subordinado de ese nivel de madurez.

Supongamos que el gerente ha determinado que el nivel de madurez de su subordinado en función de las tareas administrativas es bajo. Si aplica la Teoría del Liderazgo Situacional, debe colocar una X sobre el continuo de la madurez, como se indica en el gráfico 3 (sobre M1). Si el gerente ha decidido que quiere influir sobre la conducta del subordinado en esta área, puede determinar el estilo inicial apropiado trazando un ángulo recto desde la X marcada sobre el continuo de la madurez, hasta su intersección con la curva acampanada (marcada en el gráfico 3, con un 0). Como la intersección se produce en el cuadrante E1, la propuesta es que al trabajar con este subordinado, quien demuestra una madurez M1 en esta tarea específica, el gerente debe emplear el estilo E1 (Alta Orientación a la Tarea - Alta Orientación a la Relación). Si se emplea esta técnica para la determinación de los estilos de liderazgo apropiados para los cuatro niveles de madurez, se verá que las cuatro designaciones de madurez (M1, M2, M3, M4) se corresponden con las cuatro designaciones de conductas de liderazgo (E1, E2, E3, E4); o sea que, la madurez M1 necesita el estilo E1, la madurez M2 necesita el estilo E2, Y así sucesivamente.

En este ejemplo, cuando hablamos de conducta de relación baja, no queremos decir que el gerente no deba ser cordial o amistoso con el subordinado. Solamente sugerimos que el gerente, al supervisar las tareas administrativas del subordinado, dedique más tiempo a darle directivas acerca de lo que tiene que hacer y cómo, cuando y donde debe hacerlo; y menos al apoyo socio-emocional. Debe tender más hacia la conducta de relación cuando el subordinado comienza a demostrar capacidad para manejar las tareas que le corresponden. En este punto, corresponde que se traslade del estilo 1 al estilo 2.

De este modo, según la Teoría de Liderazgo Situacional, cuando se trabaja con personas de poca madurez (M1) para la realización de una tarea específica, el

estilo E1 de conducta laboral elevada - conducta de relacionamiento baja, tiene más probabilidades de éxito. Si se trabaja con personas de poca o moderada madurez (M2), resulta más apropiado un estilo (E2), mientras que si se trabaja con personas de madurez que varía entre moderada y elevada (M3) para el cumplimiento de tareas específicas, es el estilo (E3) el que tiene mayores probabilidades de éxito. Finalmente el estilo (E4) es el que tiene más oportunidades de éxito cuando se trabaja con personas muy maduras (M4) para el cumplimiento de una tarea específica.

MODIFICACION DE LOS NIVELES DE MADUREZ

Cuando el gerente intenta mejorar el nivel de madurez de un subordinado que no ha asumido mucha responsabilidad en el pasado, debe tener cuidado de no aumentar el apoyo socio-emocional (conducta de relación) con demasiada rapidez. Si hace esto, el subordinado puede considerar que el gerente se está volviendo “blando”. De este modo, el gerente debe preparar al subordinado lentamente, empleando una conducta un poco menos orientada hacia la tarea y un poco más orientada hacia la relación, a medida que el subordinado va madurando. Cuando el rendimiento de un individuo es bajo, no se pueden esperar cambios drásticos de un día para otro. A fin de conseguir un comportamiento más conveniente el gerente debe recompensar lo más rápidamente posible los más leves cambios favorables en la conducta del individuo, y seguir este proceso a medida que la conducta del individuo se acerca más a las expectativas del gerente en función del buen desempeño.

Este es un concepto de modificación de la conducta que se llama refuerzo positivo. Por ejemplo si la intención del gerente es mejorar el nivel de madurez de un subordinado, para que dicho subordinado asuma mayores responsabilidades, lo primero que tiene que hacer es reducir un poco la dirección (conducta laboral), brindándole la oportunidad de asumir una mayor responsabilidad. Si el subordinado maneja bien esta responsabilidad, el gerente debe reforzar su conducta aumentando su orientación hacia la relación. Este proceso comprende dos pasos: primero, reducción de la dirección estructurada, y si esto es acompañado por un desempeño correcto, segundo, aumento del apoyo socio-emocional para reforzarlo. Este proceso debe continuar hasta que el subordinado asuma una importante responsabilidad y se desempeñe como un individuo de madurez moderada. Esto no significa que el trabajo del individuo será menos estructurado sino más bien que la estructuración será impuesta internamente por el subordinado, en vez de externamente por el gerente.

Cuando ello ocurre, el subordinado no sólo es capaz de guiar y estructurar muchas de sus actividades, sino que también comienza a poder satisfacer sus necesidades emocionales e interpersonales. En esta etapa, el subordinado se siente positivamente apoyado por su desempeño cuando el gerente deja de vigilarlo y cuando le da más libertad de acción. No es que existe menos camaradería y confianza mutua (en realidad, hay más), sino que el gerente tiene que esforzarse menos para mostrárselo a un subordinado maduro.

Aunque esta teoría parece surgir de un estilo básico para cada uno de los niveles de madurez, no es tan simple. Cuando el subordinado empieza (por cualquier razón por ejemplo, una crisis en su hogar, un cambio en el trabajo, en la tecnología, etc.) a comportarse con menos madurez, es conveniente y acampanada hasta llegar al nivel de madurez de su subordinado en esas circunstancias. Consideremos, por ejemplo, a un subordinado que actualmente esté trabajando bien, con autonomía. Supongamos que, repentinamente, una crisis familiar empieza a afectar su desempeño en el trabajo. En este caso, puede resultar conveniente que el gerente aumente moderadamente tanto su apoyo directivo como de relación, hasta que el subordinado recupere su capacidad para actuar como lo venía haciendo.

Consideraremos otro ejemplo, el de una persona en una tarea individual, donde no tiene supervisados y a quien consecuentemente podía dársele libertad de acción. Supongamos que se lo promueve a un cargo de supervisión. Aunque resultaba conveniente dejarlo en libertad (E4) cuando era un colaborador, ahora que pasa a ser supervisor (tarea para la que tiene poca experiencia) corresponde que el gerente cambie su estilo y le brinde un mayor apoyo socio-emocional, y que luego aumente la dirección y supervisión de las actividades (estilo 4 a estilo 3 a estilo 2). Este estilo de “conducta laboral elevada - conducta de relación elevada”, debe continuarse hasta que la persona esté en condiciones de asumir las nuevas responsabilidades. A partir de ese momento, corresponde volver del estilo 2 al estilo 3 y luego al estilo 4. Si se comienza con el mismo estilo de liderazgo que resultaba apropiado cuando esa persona estaba sin subordinados, las consecuencias pueden ser nefastas, ya que no se adecua a las necesidades de esta situación.

En resumen, el gerente efectivo debe conocer muy bien a su grupo, a fin de poder satisfacer sus demandas y capacidades, que cambian constantemente. Se debe recordar, que con el tiempo, los subordinados y grupos de subordinados desarrollan sus propios modelos de conducta y pautas de acción, por ej. normas, costumbres, etc.

Aunque un gerente adopte un estilo específico para el equipo de trabajo como grupo, a menudo tendrá que conducirse de manera diferente con los subordinados individualmente considerados, porque están en distintos niveles de madurez. En cualquiera de estos casos, ya sea trabajando con un grupo o con un individuo, los cambios de estilo gerencial E1, E2, E3, E4 ¡deben ser graduales! Por su misma naturaleza, este proceso no puede ser revolucionario sino que debe ser evolutivo: es decir se deben introducir cambios graduales, como resultado del desarrollo planificado y de la confianza y el respeto mutuos.

CONCEPTOS PARA MEJORAR LA RELACIÓN DE TRABAJO:

Según la teoría del Liderazgo Situacional la relación de trabajo se potencia cuando:

- SE PARTE DE UN DIAGNOSTICÓ: el supervisor debe, ante cada situación específica, determinar su estilo de conducción partiendo de un reconocimiento del nivel de madurez en el que se encuentra su subordinado, no en función de su natural tendencia a actuar de una cierta manera.

EL DIAGNOSTICO ES PUNTUAL: se basa en el nivel de madurez en el que encuentra ESA persona, ante ESA tarea y en ESE momento.

- LA ACCION DEBE SER GRADUAL: el proceso de cambio debe ser gradual basado en una actitud colaborativa.

SE DEBEN RECORRER TODAS LAS ETAPAS DEL PROCESO: para obtener un resultado efectivo todas las etapas del proceso de cambio se deben recorrer ordenadamente. Cada paso es imprescindible en este proceso que debe ser planificado cuidadosamente y no puede avanzarse a una nueva etapa si no se ha consolidado la que le antecede.

EL PROCESO TIENE UN EFECTO CAPACITADOR: el proceso alienta al supervisor a desarrollar la capacidad del subordinado y determina la necesidad de que el superior brinde al subordinado oportunidad de aprender.

SE TRABAJA CON UNA “FAMILIA” DE CURVAS POR PERSONA: cada persona tendrá un nivel de madurez diferente ante cada tarea. El supervisor debe conocer que la madurez es un término específico y no general.

- SE RECONOCE QUE EL PROCESO TIENE AVANCES Y RETROCESOS: el nivel de madurez tiene componentes operativas y motivacionales. Unas y otras hacen que la persona pueda avanzar o retroceder en su nivel de madurez. Estas alteraciones, transitorias o definitivas deben ser incluidas dinámicamente.

- SE MANEJA CON CUIDADO EL PUNTO DE INFLEXION: pasar de un nivel de madurez M2 a M3 pone al subordinado ante un cambio cualitativo que el supervisor debe administrar cuidadosamente.

EL PROCESO TIENE EFECTOS MOTIVADORES: el superior es el responsable por la introducción de factores motivacionales para aquellos subordinados que se encuentran en los niveles M1 y M2.

Para llevar a cabo este proceso es importante que se evalúe a los líderes en base a un cuestionario. (Ver Anexo 1)

Así mismo se tiene una hoja de respuesta que se añade. (Ver Anexo 2)

Y como es de suma importancia que el Líder mida perfectamente la madurez de sus colaboradores, también se adiciona un formato para facilitar esta tarea. (Ver Anexo 3).

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

En este capítulo se pretende dar a conocer todo lo concerniente a la investigación, las variables, los participantes, la organización y el procedimiento a seguir.

3.1 Diseño de investigación:

El presente estudio es una investigación descriptiva porque se llega a hacer para conocer las situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

3.2 Variable Independiente:

La variable a medir es el liderazgo traducido en los diferentes estilos para conocer a los Coordinadores de Zona y poderles en un futuro apoyar en este aspecto.

3.3 Participantes:

Son del área de asesoría laboral, los evaluados serán los Coordinadores de Zona, como no son muchos y adicionalmente sabemos que cada persona tiene un estilo diferente y es importante saberlo, aquí se pretende aplicar el instrumento a todos, actualmente son 20 Coordinadores, el 100% del sexo masculino

3.4 Escenario:

La organización es del ramo de servicios que brinda capacitación y asesoría laboral en diferentes organizaciones de la República Mexicana. Lo idóneo será mandarles el instrumento a sus correos con las respectivas explicaciones y después que lo respondan, sea escaneado y enviado a un correo electrónico de la persona designada para su interpretación en la matriz ubicada en Monterrey, N.L.

3.5 Procedimiento:

Buscar diferentes teorías, ver las más idóneas y sugerir el instrumento adecuado para conocer los estilos de liderazgo

Platicar con la administración acerca del instrumento: lo que mide y su importancia.

Presentar una estrategia de aplicación para darlo a conocer a la gente y realizar el estudio, así como los pasos a futuro, una vez que se cuente con los resultados.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE TRABAJO.

En esta organización del ramo de servicios dedicada a brindar capacitación y asesoría laboral a múltiples organizaciones a nivel nacional, se encuentra dividida en 7 regiones a considerar: Noreste, Huasteca, Bajío, Centro, Occidente, Noroeste y Sureste. Cada Región cuenta con un Coordinador y a su vez tiene un equipo de trabajo de Coordinadores de Zona, quienes tienen a un equipo de asesores quienes brindan el servicio directo.

La Misión es: “Aportar con calidad servicios de capacitación y asesoría a los factores de la producción para propiciar la armonía en las relaciones de trabajo.

La Visión: “Ser la mejor organización de Asesoría laboral y Desarrollo Humano de América Latina”

Los Valores:

- n Servicio con calidad
- n Lealtad con Honestidad
- n Austeridad con eficiencia
- n Justicia con responsabilidad
- n Desarrollo humano con excelencia

En su gran mayoría son abogados, administradores de empresas y algunos psicólogos.

<ul style="list-style-type: none"> Nombre del Proyecto: Propuesta de Plan de Acción para la Identificación de estilos de liderazgo en los mandos medios de la organización 				
<ul style="list-style-type: none"> Contextualización: Este proyecto se realizará en una empresa de servicios de capacitación y asesoría laboral, la cual es de alcance nacional. La organización está dividida en Regiones y Zonas, en las cuales existen Coordinadores de equipos de trabajo 		<ul style="list-style-type: none"> Definir problemática: En diversas Regiones se ha detectado que los Coordinadores de Zona tienen mucho conocimiento del puesto, pero les falta ejercer su liderazgo de la manera más adecuada, ya que tienen dificultades en su delegación, esquemas de motivación y direccionamiento de su personal. 		
Metas: Comparar las diferentes herramientas para proponer la mejor para la posterior detección de los estilos de liderazgo de cada Coordinador y su efectividad mediante un instrumento de medición, para apoyarles posteriormente a incrementar su liderazgo y efectividad de los equipos de trabajo		Objetivos: Identificar un instrumento de medición de estilos de liderazgo en los Coordinadores. (Ver Anexo 1, 2 y 3).		
Desarrollo de estrategia: <p style="text-align: center;">Buscar en diferentes autores la herramienta más adecuada de aplicación para detección de estilos de liderazgo.</p>				
Etapas	Acción	Indicador	Cronograma	Evidencia
Preparación previa	Buscar en diferentes autores y esquemas existentes	Completar el marco teórico	2 semanas	El marco teórico
Buscar la herramienta adecuada	Comparar diferentes herramientas para seleccionar la más adecuada	Identificar la mejor herramienta	2 semanas	La herramienta
Completar la propuesta de trabajo	Integrar toda la información	Completar la propuesta de trabajo	2 semanas	Presentar la propuesta de trabajo
Plan de Seguimiento				
Posteriormente se realizará la estrategia adecuada para la aplicación de esta herramienta y con los resultados poder aplicar las acciones adecuadas para el apoyo de los mismos.				

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Mi aprendizaje

Con este proyecto en lo personal tuve la oportunidad de recordar información vista durante la maestría, así como profundizar en el aspecto del liderazgo y encontrarle un uso muy práctico en la vida real de las organizaciones, visualizando que todo lo visto tiene una repercusión muy grande en las organizaciones hoy en día.

En particular el liderazgo es un aspecto fundamental e imprescindible en toda organización que desee tener buenos resultados a través de la gente y no a costa de la gente. No es el caso de esta organización en la que hice el estudio, que si bien les hace falta un buen apoyo y orientación en este tema, pero si tienen un lado humano y no hay un maltrato, sino una falta de conexión con su gente que les permita influir más y obtener mejores resultados.

Sin embargo por mi trabajo he tenido la oportunidad de conocer muchos centros de trabajo y realmente puedo afirmar que hay una crisis en los liderazgos de los supervisores y mandos medios y precisamente ahí radica gran parte de los conflictos que se suscitan en las organizaciones.

Realmente hay supervisores que sienten tanto la presión por los resultados que siguen viendo a su gente no como personas sino como herramientas de trabajo, esto se refleja en sus actitudes, sus decisiones y la poca sensibilidad mostrada hacia su gente, debilitando cada vez más la relación con su equipo, destruyendo lazos imprescindibles para que un equipo funcione, de resultados y permanezca a largo plazo.

Por ello el proponer una herramienta de medición que permita a los mandos medios conocer su estilo y que puede ayudarles a conocer más a su gente,

sin lugar a dudas es clave en el proceso de formación y alineación de estas personas que tienen en sus manos gran parte de los resultados de éxito o fracaso de la empresa en la que colaboran.

REFERENCIAS.

Gibson, Ivancevich & Donnely. (2003). Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. México: Mc Graw Hill.

Koontz, H. & Weihrich, H. (1994). Administración: una perspectiva global. México: Mc Graw Hill.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hill.

Fernández y Vecchio "Situational Leadership" Theory Revisted: A test of an Across Jobs perspective", en leadership Quartely, vol 8, núm 1, 1997, p.67

Hersey & Blanchard. (1968). Liderazgo Situacional. 2006, de Metamanagement Consulting S.C. Sitio web: http://www.metamanagers.com/documents/Liderazgo_Situacional.pdf

Cuevas J. (2010). El Comportamiento humano como unidad biopsicosocial 2016, de Psicología y Empresa Sitio web: <http://psicologiayempresa.com/el-comportamiento-humano-como-unidad-biopsicosocial.html>

ANEXOS.

ANEXO 1.

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.

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

Anexo 3

INDICADORES DE MADUREZ EN EL TRABAJO: COMPETENCIA

A continuación se señalan una serie de Indicadores de Madurez en el Trabajo o Competencia. Cada uno de ellos puede merecer una calificación ALTA o BAJA, ó alguna calificación INTERMEDIA cuando se aplican a un subordinado o grupo determinado en una situación dada.

Consecuentemente, para identificar la Madurez en el Trabajo de un colaborador, aplique ese listado de indicadores para la situación de que se trata, p. ej.: realización de una tarea determinada. El conjunto de calificaciones para la totalidad de los indicadores permitirá definir la tendencia de la Madurez en el Trabajo para esa determinada situación (Competencia).

Indicador	M4	M3	M2	M1
1) Desempeño previo				
2) Conocimientos profesionales del área, comprensión de los requerimientos del puesto				
3) Capacidad para aceptar responsabilidades				
4) Cumplimiento de fechas límites				
5) creatividad				
6) Experiencia laboral previa				
7) Habilidades analíticas				
8) Habilidad para planear				
9) Habilidad para decidir				
10) Capacidad para solucionar problemas				
11) Capacidad de seguimiento				
12) Juicio				
13) Identificación de puntos críticos				

INDICADORES DE MADUREZ SICOLOGICA: "ACTITUD"

A continuación se señalan una serie de Indicadores de Madurez, "Actitud". Cada uno de ellos puede merecer una calificación ALTA o BAJA, o alguna calificación INTERMEDIA, cuando se aplican a un subordinado o grupo determinado en una situación dada.

Consecuentemente, para identificar la Madurez "Actitud" de un colaborador, aplique ese listado de indicadores para la situación de que se trate: p. ej.: la realización de una tarea determinada, el enfrentamiento de una situación conflictiva, etc. El conjunto de las calificaciones para la totalidad de los indicadores permitirá definir la tendencia de la Madurez "Actitud" para esa determinada situación.

Indicador	M4	M3	M2	M1
1) Aceptación de consecuencias de sus acciones				
2) Conocimiento de sí mismo				
3) Profundidad de sus intereses				
4) Fuerza de sus convicciones				
5) Aceptación de desafíos (retos)				
6) Flexibilidad				
7) Honestidad con el crédito ajeno				
8) Actitud hacia el feedback				
9) Apertura hacia el cambio				
10) Nivel de iniciativa				
11) Respeto por sí mismo				
12) Independencia				
13) Capacidad de relación				
14) Perseverancia				
15) Búsqueda de responsabilidades				
16) Aceptación de riesgos				