

MODULO #7: Diferencias individuales

Objetivos

- Los participantes identificarán características genéricas del liderato para definir su modelo personal de liderato.
- Los participantes identificarán las fortalezas personales y las oportunidades para el desarrollo de sus características y destrezas de liderato.

Contexto



La investigación indica hay una correlación entre características individuales tales como el nivel cognoscitivo, el autoconocimiento, el nivel de energía/actividad, los valores y la tolerancia al estrés y la efectividad del liderato.

Fuente: Atwater, L . E et al. (1999). A longitudinal study of the leadership development process: Individual differences predicting leader effectiveness. *Human Relations*, 52(12), 1543-1562.

Folleto y recursos necesarios:

- Folleto 7.1A: Cuestionario sobre las características y destrezas del liderato
- Folleto 7.1B: Hoja de puntuaciones
- Folleto 7.1C: Autoevaluación de las características del liderato
- Papel - una hoja para cada estudiante
- Lápices/bolígrafos
- Diario reflexivo – uno por estudiante
- Folletos
- Papelote

Actividad #1: Identificando el nivel de comodidad personal con las características del liderato (55 min)

Procedimiento:

- Rompehielo
- Pida a los estudiantes que autoevalúen su nivel de preferencia o comodidad con las características y destrezas del liderato.
- Distribuya y examine con los estudiantes el Folleto 7.1A: Encuesta sobre las características y destrezas del liderato
- Solicite a los estudiantes que valoricen su nivel de comodidad con las características y destrezas del liderato, según las instrucciones del cuestionario de autoevaluación. Cuando terminen, asignarán las puntuaciones que correspondan, usando la hoja de puntuaciones para interpretar los resultados. (Folleto 7.1B). Pida a los estudiantes que indiquen sus preferencias personales y su nivel de comodidad con las características del liderato comúnmente identificadas.
- Distribuya y examine el Folleto 7.1C: Autoevaluación de las características del liderato.
- Pida a los estudiantes que lean las descripciones para cada característica comúnmente identificada y que valoricen su nivel de comodidad con cada una.
- Pida a los participantes que formen grupos pequeños de 4-5 y discutan sus resultados en grupo.
- Resumen

Cuestionario sobre las características y destrezas del liderato

Introducción

Este instrumento está diseñado para ofrecerte retroalimentación sobre tu nivel de preferencia o comodidad con las características y destrezas del liderato.

Si no has realizado antes las acciones a las que se refiere el instrumento, haz un estimado de cuán difícil sería para ti aprenderlo.

En la escala que se te presenta, circula el número que crees que se acerca más a tu nivel de destreza. Se honesto en tus respuestas. NO hay respuestas correctas o incorrectas – esto es solamente una autoevaluación. .

		Muy fuerte	Moderadamente fuerte	Adecuado	Moderadamente débil	Muy débil
1.	Disfruto de comunicarme con otros.	5	4	3	2	1
2.	Soy honesto(a) y justo(a).	5	4	3	2	1
3.	Tomo decisiones con el insumo de otros.	5	4	3	2	1
4.	Mis acciones son consistentes.	5	4	3	2	1
5.	Doy a otros la información que necesitan para hacer su trabajo.	5	4	3	2	1
6.	Me mantengo enfocado en el seguimiento.	5	4	3	2	1
7.	Pido retroalimentación y pregunto.	5	4	3	2	1
8.	Demuestro lealtad a la compañía y a los miembros del equipo.	5	4	3	2	1
9.	Creo una atmósfera que promueve el crecimiento.	5	4	3	2	1
10.	Tengo amplia visibilidad.	5	4	3	2	1
11.	Doy estímulo y reconocimiento.	5	4	3	2	1
12.	Hago críticas constructivas y atiendo los problemas que surgen.	5	4	3	2	1

¹ Adaptado de:

Clark, D. R. (1998). Leadership Characteristics and Skills Survey. Available online Jan. 20, 2006 at: <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survlead.html>

13.	Desarrollo planes.	5	4	3	2	1
14.	Tengo una visión de dónde queremos estar y formula metas a largo plazo.	5	4	3	2	1
15.	Formulo objetivos y les doy seguimiento hasta que se alcanzan.	5	4	3	2	1
16.	Demuestro tolerancia y flexibilidad.	5	4	3	2	1
17.	Puedo ser asertivo(a) cuando se requiere..	5	4	3	2	1
18.	Soy un(a) campeón(a) del cambio..	5	4	3	2	1
19.	Trato a otros con respeto y dignidad.	5	4	3	2	1
20.	Me pongo a la disposición de los demás y soy accesible.	5	4	3	2	1
21.	Quiero ser el que manda.	5	4	3	2	1
22.	Acepto la responsabilidad por las decisiones del equipo.	5	4	3	2	1
23.	Establezco guías para las relaciones entre los demás.	5	4	3	2	1
24.	Administro dando la vuelta, hay que estar al frente.	5	4	3	2	1
25.	Me mantengo cerca del negocio y tengo una idea clara de lo que hay que hacer.	5	4	3	2	1
26.	Apoyo a los miembros del equipo.	5	4	3	2	1
27.	Determino los requisitos de personal para mi departamento y escribo las descripciones de funciones para ellos.	5	4	3	2	1
28.	Entrevisto y selecciono la mayoría de los candidatos cualificados para una plaza disponible.	5	4	3	2	1
29.	Ofrezco entrenamiento en el empleo a los nuevos empleados.	5	4	3	2	1
30.	Determino los equipos, materiales y efectos para mi departamento.	5	4	3	2	1
31.	Desarrollo un presupuesto para mi departamento.	5	4	3	2	1
32.	Puedo responder a un empleado que está alterado conmigo o con alguna otra persona en la organización.	5	4	3	2	1

33.	He aconsejado a empleados que tienen problemas personales (familiares, de salud, o financieros).	5	4	3	2	1
34.	Reacciono a situaciones que ponen en riesgo la calidad del trabajo de los empleados.	5	4	3	2	1
35.	Atiendo los casos de empleados que tienen problemas en su ejecutoria, tales como abuso sospechado de sustancias, o ausentismo crónico.	5	4	3	2	1
36.	Recompenso a los empleados por sus buena ejecutoria.	5	4	3	2	1
37.	Llevo a cabo evaluaciones formales de la ejecutoria del personal.	5	4	3	2	1
38.	Puedo hacer una presentación a un grupo de pares o mayores.	5	4	3	2	1
39.	Redacto informes para ser distribuidos a un grupo de iguales o mayores.	5	4	3	2	1
40.	Tengo una comprensión profunda de las funciones de mi organización.	5	4	3	2	1
41.	Soy curioso.	5	4	3	2	1
42.	Sé cómo vender.	5	4	3	2	1
43.	Soy un buen aprendiz.	5	4	3	2	1
44.	Sé cómo influenciar a otras personas y conseguir apoyo.	5	4	3	2	1
45.	Admito mis errores y asumo responsabilidad por mis acciones.	5	4	3	2	1
46.	Me gusta hablar con la gente y escucho a los demás.	5	4	3	2	1
47.	Sé delegar.	5	4	3	2	1
48.	Puedo distinguir los asuntos importantes de cosas inconsecuentes.	5	4	3	2	1
49.	Soy una persona íntegra y se puede confiar en mí.	5	4	3	2	1
50.	Actúo políticamente sólo cuando es necesario.	5	4	3	2	1
	TOTAL					

Puntuación total para las 5 columnas: ____Puntuación final

Folleto 7.1B

Hoja de puntuación

Totaliza cada una de las cinco columnas y súmalas todas para obtener la puntuación final. La puntuación máxima es 250 y la mínima es 50.

Según mencionamos anteriormente, no hay respuestas correctas ni incorrectas. Este estudio está diseñado para mostrarte las áreas en necesitas mejorar. Consulta con tu supervisor o con el departamento de adiestramientos para obtener recursos que te ayuden a ser más proficiente en las áreas débiles.

Usa la tabla que sigue como una guía general para saber dónde estás.

175 o más – Vas bien encaminado a desarrollar tu liderato.

125 a 174 – Estás cerca.

124 o menos - ¡No te des por vencido! Muchos como tú han continuado sus estudios para convertirse en uno de los mejores líderes que vemos.

Autoevaluación de las características de liderato medida por las dinámicas de la ejecutoria

Instrucciones: Lee la descripción para cada característica del liderato comúnmente identificada en el lugar de trabajo. Valoriza cuán cómodo te sientes con cada una utilizando una escala de 5, en la que 1 significa que te sientes totalmente incómodo con esa característica del liderato y 5 significa que te sientes muy cómodo con esa característica del liderato.

	Muy cómodo				Totalmente incómodo
Características primarias del liderato					
1. Conocimiento gerencial ¿Los candidatos comprenden los principios de la gerencia y el liderato? ¿Tienen un estilo de liderato orientado a la persona? ¿Son anticuados y autocráticos o participativos y progresistas? ¿Tienen un estilo de liderato orientado solamente a la tarea o son más actualizados? ¿Entienden lo que implica liderar un equipo?	5	4	3	2	1
2. Nivel de energía ¿Los candidatos tienen un alto nivel de energía, atienden los asuntos con rapidez, son altamente motivados y se mueven rápidamente con un alto nivel de productividad o son recostados, sin motivación, lentos, sistemáticos y poco productivos? ¿Cuál es el ritmo que establecen para ellos y los demás? ¿Tienen iniciativa propia o necesitan constantemente motivación externa? ¿Tienen iniciativa propia o hay que presionarlos? ¿Pueden seguir el ritmo de la cultura organizacional y las expectativas del empleo?	5	4	3	2	1
3. Dominio ¿Los candidatos mueven los asuntos o esperan que se resuelvan por sí mismos? ¿Son proactivos o reactivos? ¿Se encargan de los asuntos, asumen responsabilidad, les gusta controlar e influenciar a las personas, situaciones o circunstancias, o son recostados, reactivos y se sienten incómodos si están al mando o tienen que influenciar a otras personas o hacerse sentir? ¿No son asertivos? ¿Son líderes o seguidores? ¿Tienen egos fuertes o son humildes? ¿Pueden proactivamente echarse a un lado o salir de escena? ¿Dirigen o ven a otros dirigir? ¿Se involucran en iniciativas o situaciones o buscan sentirse seguros y sólo son observadores?					

<p>4. Toma de decisiones</p> <p>¿Toman decisiones de manera rápida y proactiva o posponen y evitan decidir? ¿Son impulsivos en la toma de decisiones o sobre analizan las situaciones, con una inhabilidad para decidir?</p> <p>¿Tendrás que tomar decisiones por ellos u organizar su proceso de toma de decisiones? ¿Dependen del consenso o toman decisiones por sí mismos? ¿Frustrarán a sus jefes sentándose encima de las decisiones que deben tomar?</p>	5	4	3	2	1
<p>5. Destrezas sociales</p> <p>¿Son llevaderos amigables, interactivos, abiertos, o son callados, introvertidos, distantes, cerrados y no orientados a las personas?</p> <p>¿Les gusta interactuar con las personas y el construir relaciones es importante para ellos o son más técnicos y se sienten más cómodos con los objetos que con las personas? ¿Les gusta involucrarse activamente en forjar relaciones? ¿Son dinámicos y dejan sentir su personalidad? ¿Se relacionarán proactivamente con otros? ¿Pueden desarrollar y mantener relaciones fuertes con los compañeros de trabajo, los subordinados, los pares, la gerencia superior y los clientes?</p>	5	4	3	2	1
<p>6. Estabilidad</p> <p>¿Son estables, consistentes, balanceados, predecibles en su estado de ánimo, comportamiento y estilo de interactuar con otros? ¿Se sienten cómodos con sus circunstancias actuales de vida, se sienten bien balanceados o cargan mucho estrés y ansiedad internos, lo que los hace temperamentales, impredecibles, volátiles en ocasiones, inconsistentes en su estilo y comportamiento? ¿Son emocionalmente acomodaticios y les gusta la “zona de confort”? ¿Son complacientes, demasiado estables, recostados y sin sentido de urgencia?</p> <p>¿Reaccionan a las situaciones de manera explosiva y emocional, o las evalúan con calma, y reaccionan de manera calculada y mesurada? ¿Pueden manejar el estrés y la presión?</p> <p>¿Tienen un estilo de liderazgo consistente o tienden a ser inconsistentes?</p>	5	4	3	2	1
<p>7. Buena voluntad</p> <p>¿Quieren tratar bien y ser justos con las personas? ¿Son empáticos, compasivos y velan por el bienestar de las personas? ¿Se enfocan en forjar compromiso y lazos fuertes en sus relaciones, o no son antipáticos, centrados en sí mismos, demasiado atentos a los resultados e insensibles a las necesidades de los demás? ¿Comprenden el valor de construir forjar positivas, o eso no es parte de su proceso de pensamiento y se fijan demasiado en la tarea y el resultado final?</p>	5	4	3	2	1

<p>8. Peritaje</p> <p>¿Los candidatos tienen confianza en sí mismos o son inseguros? ¿Cuál es su nivel de autoestima? ¿Son demasiado confiados, arrogantes, o pedantes? ¿Son débiles en su presentación o tienen un patrón de comportamiento tímido, no asertivo, que les hará evitar dar el paso al frente con una presentación sólida o con fuertes convicciones? ¿Repiensan con frecuencia sus decisiones, son dudosos de sus decisiones, o toman las acciones con confianza? ¿Otros siguen su liderato porque provocan confianza? ¿Dirigen a los demás con confianza?</p>	5	4	3	2	1
<p>9. Compromiso</p> <p>¿Los candidatos demuestran apertura y flexibilidad en su modo de pensar y sus opiniones? ¿Están interesados en las ideas e insumo de otros, o son inflexibles, testarudos, obstinados, sabelotodos, cínicos y difíciles de influenciar? ¿Son miopes en su proceso de pensamiento o apoyan las ideas de otros? ¿Saben ceder, permitiendo que otros ganen a veces, compran las ideas de otros y se comprometen con ellas, o imponen su modo de pensar? ¿Pueden alinearse cuando no hay acuerdo? ¿Quieren discutir todo el tiempo? ¿Todas las conversaciones se convierten en debates? ¿Podré saber si compraron la idea de verdad, o sólo lo simulan para adelantar su agenda?</p>	5	4	3	2	1
<p>10. Madurez mental</p> <p>¿Los candidatos son brillantes, buscan soluciones, aprenden con rapidez, son astutos y capaces de procesar información compleja rápidamente, o aprenden con lentitud, necesitan más tiempo para resolver problemas y no son sagaces? ¿Cuál es su capacidad para pensar rápidamente por sí mismos?</p>	5	4	3	2	1
<p>Características secundarias del liderato</p>					
<p>11. Delegación</p> <p>¿Comprenden lo que es la delegación? ¿Son demasiado desentendidos o demasiado controladores? ¿Les falta habilidad para seguimiento o acompañamiento? ¿Están muy involucrados en su trabajo, atendiendo detalles, versus acompañando, liderando y estructurando el flujo de trabajo, la eficiencia y la productividad de otros? ¿Hacen micro-administración o ‘sueltan demasiado la sogá’? ¿Delegan efectivamente?</p>	5	4	3	2	1

<p>12. Reflexión</p> <p>¿Los candidatos tienen un pensamiento abstracto, estratégico, creativo, analítico? ¿Piensan con visión, viendo soluciones de magnitud y comprenden los sistemas y procesos en niveles abstractos y profundos? ¿Son agentes de cambio creativos y llenos de ideas nuevas, o les falta creatividad, ven las cosas como unidimensionales, con un pensamiento en blanco y negro? ¿Dedican mucha energía mental a evaluar y comprender las situaciones o circunstancias o tienden a sobre-reaccionar, concluir apresuradamente o actuar cuando deben detenerse, procesar la información y considerar la situación total? ¿Piensan con gríngolas?</p>	5	4	3	2	1
<p>13. Comunicación</p> <p>¿Los candidatos se comunican efectivamente? ¿Comparten la información abierta y honestamente, o se le mantienen para sí y no la comparten? ¿Tienen bien desarrolladas las destrezas de escuchar activamente o no escuchan? ¿Mantienen a las personas bien informadas, haciéndoles sentir que son parte de lo que ocurre, o retienen información importante, provocando que las personas especulen, lleguen a conclusiones y creen estrés y ansiedad innecesaria? ¿Tratan de dirigir e influenciar con un estilo de comunicación proactivo, abierto y compartido? ¿Sobre-comunican y hablan demasiado, de manera desenfocada?</p>	5	4	3	2	1
<p>14. Autoridad</p> <p>¿Los candidatos son organizados, capaces de proveer estructura, foco y dirección al flujo de trabajo? ¿Pueden manejar organizadamente y con sentido de propósito sus actividades o son desorganizados, regados y faltos de estructura, no sistemáticos e inconsistentes? ¿Tendrás que lidiar con su falta de destrezas de organización? En una posición de liderato, ¿usarían el poder de la puesto y la autoridad cuando sea necesario para influir en la ejecutoria, la eficiencia y la productividad de otros? ¿Tendrán la voluntad para dirigir a otros e imponer expectativas, o no usarán cuando sea necesario el poder que emana del puesto que ocupan, siendo demasiado indulgentes?</p>	5	4	3	2	1

<p>15. Recompensa</p> <p>¿Los candidatos se motivan por retroalimentación positiva y reconocimiento? ¿Utilizarían la retroalimentación positiva para motivar a otros? ¿Dependen de recibir consistentemente palmadas en la espalda para estar motivados? ¿Requieres mucha atención? ¿Utilizarían o no la recompensa y la retroalimentación positiva como herramienta para motivar a otros? ¿darán por sentado el trabajo de otros y no reconocerían sus aportaciones, provocando que los demás se sientan rezagados, no reconocidos? ¿Son automotivados, autovalidados y capaces de trabajar productivamente de manera independiente sin retroalimentación positiva?</p>	5	4	3	2	1
<p>16. Disciplina</p> <p>¿Son autodisciplinados y tienen una fuerte ética de trabajo? ¿Establecen altas expectativas para sí y para otros? ¿Son automotivados? ¿Tienen un alto nivel de compromiso y deseo interno de sobresalir? ¿Cuando es necesario, utilizan la disciplina y el refuerzo negativo en su estilo de liderato para motivar y dirigir a otros? ¿Dan la milla extra y amplían las expectativas y capacidades de otros, o carecen de autodisciplina y tienen expectativas bajas o promedio y una ética del trabajo débil? ¿Son muy suaves en su estilo de liderato? ¿Se sienten incómodos en mover a otros y en tener expectativas altas para los demás?</p>	5	4	3	2	1
<p>17. Competencia</p> <p>¿Son altamente competetivos, con un deseo inacabable de sobresalir, ser exitosos y vencer? ¿Son intensos, energéticos y capaces de motivar a otros con un estilo optimista, entusiasta, contagioso? ¿Están orientados al éxito? ¿Tienen la intensidad de dirigir la ejecutoria y el negocio de otros o son pasivos y seguidores, más que dirigentes? ¿Les falta intensidad y energía? ¿Compiten solamente internamente o son también competidores indirectos, de naturaleza política?</p>	5	4	3	2	1
<p>18. Colaboración</p> <p>¿Construyen y trabajan en equipo o son independientes, individualistas o superestrellas? ¿Comprenden el valor de trabajar con otros, recibiendo intercambiando ideas e información? Ante un conflicto, ¿atienden la circunstancias en un proceso colaborativo? ¿Comprenden el trabajo en equipo o funcionan mejor como un colaborador individual? ¿Pueden unir a otros a trabajar unidos y generan la sinergia en el grupo?</p>	5	4	3	2	1

	5	4	3	2	1
<p>19. Comportamiento evasivo</p> <p>¿Los candidatos evitan manejar los conflictos, miran para el otro lado y echan a un lado las situaciones incómodas? ¿Evitan involucrarse y decir lo que piensan, permitiendo que las situaciones se vayan cargando y acumulando estrés y tensión, o atienden las situaciones directamente, a tiempo y las mueven de manera constructiva? ¿Son muy directos, abruptos y abrasivos cuando intervienen o usan el tacto y la diplomacia? Intervienen temprano en los conflictos o se sientan a observar y se involucran selectivamente? ¿Atienden los asuntos relacionados con la interacción entre las personas, la ejecutoria y la productividad o esperan que esos asuntos se resuelvan solos?</p>					
<p>20. Comodidad</p> <p>¿Son los candidatos muy acomodaticios, muy suaves y fáciles? ¿Se esfuerzan por que otros rindan cuentas? ¿Se dejan llevar por la corriente y se puede tomar ventaja de ellos o pasan demasiado tiempo satisfaciendo las necesidades de los demás porque son complacientes? ¿Se reservan sus opiniones y no dicen lo que piensan, o evitan ser acomodaticios y con firmeza dicen lo que piensan? ¿Pueden dirigir a otros y exigirle rendimiento de cuentas? ¿Pueden ser negociadores fuertes y tenaces, o se rinden con facilidad? ¿Tienen buenas destrezas de servicio al cliente? ¿O son muy tenaces, argumentativos y renuentes a considerar las necesidades de los demás porque tienen que ser los que digan la última palabra? ¿Son tan obstinados con sus propias convicciones que los demás ni tan siquiera intentan influenciarlos?</p>					

Identificación de las fortalezas personales y las oportunidades de crecimiento

Instrucciones: Use los resultados de la evaluación de las características y destrezas de liderato para determinar cuáles habilidades y destrezas puedes continuar mejorando (fortalezas) y cuáles necesitas desarrollar (oportunidades para crecer).

¿Cuáles son tus fortalezas?

¿Cuáles son tus oportunidades para crecer?

Fuente: ASPIRA de Connecticut