

CUESTIONARIO

PERCEPCIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO

INSTRUCCIONES

El propósito de este cuestionario es ofrecerte información acerca de tu percepción de tu propio estilo de liderazgo. En el cuestionario se describen 20 situaciones de trabajo en las que intervienen el líder y uno o más miembros del equipo. Para cada situación, hay cuatro posibles acciones que el líder puede llevar a cabo. Imagínate que tú eres el líder en cada una de las 20 situaciones.

Debes escoger, en cada situación, una de las cuatro opciones. Rodea con un círculo la letra que mejor describa el comportamiento que tú adoptarías en esa situación. Escoge sólo una opción.

1. SITUACIÓN

Le has pedido a un nuevo empleado que escriba un informe para comprar un nuevo equipo para el departamento. Él necesita más información sobre el equipo para tomar la decisión correcta respecto a las opciones y los costes. Él siente que asignarle esta tarea dilatará su ya apretada agenda.

ACCIONES ALTERNATIVAS

En tal situación tú:

- A. Le dices que quieres el informe. Le explicas lo que quieres en el informe. Diseñas los pasos que debería seguir para llegar a conocer el nuevo equipo. Te reúnes semanalmente con él para hacer un seguimiento del progreso.
- B. Le pides que haga el informe. Discutes su importancia. Le pides una fecha límite para su realización. Le das los recursos que cree que necesita. Periódicamente chequeas con él los progresos.
- C. Le dices que quieres el informe y discutes su importancia. Le explicas lo que quieres en el informe. Diseñas los pasos que debería seguir para conocer más sobre el equipo. Escuchas sus solicitudes y utilizas sus ideas cuando sea posible. Organizas reuniones semanales para conocer los progresos.
- D.** Le pides que haga el informe. Discutes su importancia. Examinas los obstáculos que siente que deben ser eliminados, y las estrategias para eliminarlos. Le pides una fecha límite para acabarlo y periódicamente compruebas con él los progresos.

2. SITUACIÓN

Tu equipo de trabajo ha estado trabajando duro para acabar su informe completo del departamento. Un nuevo miembro se ha unido al grupo. Él debe presentar los costes al final de la próxima semana, pero no conoce los requisitos ni el formato del informe. Está preocupado por aprender su papel en el grupo.

ACCIONES ALTERNATIVAS

En tal situación tú:

- A. Le dices exactamente lo que se necesita. Especificas el formato y los requisitos. Le presentas a otros miembros del equipo. Comprobáis frecuentemente durante la semana el progreso y le indicas algunas correcciones.
- B.** Le preguntas si le puedes ayudar en algo. Le presentas a otros miembros del equipo. Comprobáis frecuentemente durante la semana el progreso del informe y le ayudas con las modificaciones.
- C. Le especificas el formato y la información necesaria, y le pides sus ideas. Le presentas a otros miembros del grupo. Comprobáis frecuentemente durante la semana el progreso del informe y le ayudas con las modificaciones.
- D. Le das la bienvenida y le presentas a otros miembros del grupo que podrían ayudarle. Compruebas durante la semana cómo lo está haciendo.

3. SITUACIÓN

Recientemente has notado un problema en el desempeño de una persona, que muestra una actitud de desinterés. Sólo con insistencia constante consigues que termine las tareas. Crees que no debe tener experiencia suficiente para realizar las tareas de prioridad alta que le has mandado.

ACCIONES ALTERNATIVAS

En tal situación tú:

- A.** Le especificas los pasos que necesita seguir y los resultados que tú esperas. Le aclaras las fechas límite y los requisitos. Frecuentemente compruebas si las tareas progresan como deberían.
- B. Le especificas los pasos que necesita seguir y los resultados que tú esperas. Le pides sus ideas y las incorporas del modo más adecuado. Le pides que comparta sus sentimientos sobre esta tarea. Frecuentemente compruebas si las tareas progresan como deberían.
- C. Le involucras en la solución del problema con esta tarea. Le ofreces tu ayuda y le animas a utilizar sus ideas para acabar el proyecto. Frecuentemente compruebas si las tareas progresan como deberían.
- D. Le haces saber la importancia de esta tarea. Le pides que diseñe un plan de cumplimiento y te envíe una copia. Frecuentemente compruebas si las tareas progresan como deberían.

4. SITUACIÓN

La composición de tu equipo ha cambiado por reestructuración en la empresa. Los niveles de desempeño han bajado. Los plazos no se cumplen y tu jefe está preocupado. Los miembros del equipo quieren incrementar su desempeño pero necesitan más conocimientos y herramientas.

ACCIONES ALTERNATIVAS

En tal situación tú:

- A. Les pides que desarrollen su propio plan para incrementar el desempeño. Estás disponible para ayudarles si te lo piden. Les preguntas qué entrenamiento creen que necesitan para lograrlo y les das los recursos necesarios. Haces un seguimiento de la evolución del desempeño.
- B. Discutes tu plan para solucionar el problema. Les pides sus opiniones e incluyes sus ideas en el plan si es posible. Explicas las razones de tu plan. Haces un seguimiento de la evolución del desempeño para ver cómo se está cumpliendo.
- C.** Diseñas los pasos que quieres que sigan para solucionar el problema. Especificas el tiempo que necesitan y las herramientas que deberían aprender. Haces un seguimiento de la evolución del desempeño.
- D. Les ayudas a determinar un plan y les animas a ser creativos. Apoyas su plan a la vez que haces un seguimiento del desempeño.

5. SITUACIÓN

Debido a cortes presupuestarios, es necesario fusionarse. Le has pedido a la persona de tu equipo más experimentada que se haga cargo de la fusión. Esta persona ha trabajado en todas las áreas de tu departamento; en el pasado, ha estado dispuesto a ayudar. Tú sientes que es capaz de llevar a cabo esta tarea, pero él parece mostrarse indiferente.

ACCIONES ALTERNATIVAS

En tal situación tú:

- A. Le tranquilizas. Diseñas los pasos que debería seguir para manejar el proyecto. Le pides sus ideas y las incorporas si es posible, pero te aseguras de que sigue tus planteamientos generales. Compruebas frecuentemente cómo lo está haciendo.
- B.** Le tranquilizas. Le pides que maneje el proyecto como él decida. Le haces saber que estás dispuesto a ayudar. Eres paciente, pero con frecuencia compruebas lo que está haciendo.
- C. Le tranquilizas. Le pides que determine el mejor modo de enfocar el proyecto. Le ayudas a desarrollar las opciones y le animas a utilizar sus propias ideas. Frecuentemente compruebas cómo lo está haciendo.
- D. Le tranquilizas. Diseñas un plan completo y le especificas los pasos que quieres que siga. Frecuentemente compruebas los pasos que está llevando a cabo.

6. SITUACIÓN

Por segunda vez en un mes tienes un problema con uno de tus empleados. Sus informes de progreso semanal están incompletos y llegan tarde. El año pasado él ha remitido los informes correctamente y a tiempo. Esta es la primera vez que has hablado con él sobre este problema.

ACCIONES ALTERNATIVAS

En tal situación tú:

- A. Le dices que termine su trabajo y cumpla los plazos. Revisas las áreas que están incompletas. Te aseguras de que sabe lo que se espera y cómo completar cada sección del informe. Haces un seguimiento de su desempeño.
- B. Le pides que entregue su trabajo a tiempo y con precisión, sin presionarle. Haces un seguimiento de su desempeño.
- C. Discutes con él los criterios de tiempo y cumplimentación. Escuchas sus inquietudes pero te aseguras de que sabe lo que se espera. Revisas cada sección del informe y respondes cualquier pregunta que te haga. Utilizas sus ideas si es posible. Haces un seguimiento de su desempeño.
- D.** Le preguntas por qué el informe está incompleto. Escuchas sus inquietudes y haces lo que puedas para ayudarlo a entender la importancia de los plazos y la perfección. Haces un seguimiento de su desempeño.

7. SITUACIÓN

Has pedido a uno de tus colaboradores seniors que se haga cargo de un nuevo proyecto. En el pasado, su desempeño ha sido destacado. El proyecto que le has asignado es importante para el futuro de tu equipo. Él está animado con esta asignación, pero no sabe por dónde empezar porque carece de información sobre el proyecto. Tu relación con él es buena.

ACCIONES ALTERNATIVAS

En tal situación tú:

- A. Le explicas por qué crees que posee las herramientas para hacer el trabajo. Le pides que se anticipe a los problemas y le ayudas a buscar soluciones alternativas. Mantienes el contacto frecuente para apoyarle.
- B. Le especificas cómo debería manejar el proyecto. Defines las actividades necesarias para cumplir el trabajo. Regularmente, compruebas cómo lo está haciendo.
- C. Le pides que haga un plan para llevar a cabo el proyecto en dos semanas y que te envíe una copia para tu aprobación. Le das tiempo suficiente para comenzar, sin presionarle. Frecuentemente le ofreces tu apoyo.
- D. Diseñas la forma en la que el proyecto debería manejarse y le solicitas sus ideas y sugerencias. Incorporas sus ideas si es posible, pero te aseguras de que se siguen tus indicaciones generales. Regularmente, compruebas cómo lo está haciendo.

8. SITUACIÓN

Uno de los miembros de tu equipo se siente inseguro con un trabajo que le has mandado. Él es muy competente y tú sabes que puede cumplir la tarea con éxito. El plazo para acabarlo está cerca.

ACCIONES ALTERNATIVAS

En tal situación tú:

- A. Le transmites tu preocupación por la inminente fecha límite. Le ayudas a buscar pasos alternativos y le animas a utilizar sus propias ideas. Le prestas tu apoyo.
- B. Discutes con él tu preocupación por la inminente fecha límite. Diseñas un plan de acción para que lo siga y tienes en cuenta sus reacciones. Modificas el plan si es posible pero te aseguras de que se siguen tus indicaciones generales. Compruebas frecuentemente cómo está haciendo las cosas.
- C. Aclaras las razones por las que el trabajo debe entregarse a tiempo. Diseñas los pasos que te gustaría que él siguiese y le pides que los siga. Compruebas frecuentemente su progreso.
- D. Le preguntas si hay algún problema pero le dejas tomar la decisión a él mismo. Le recuerdas la inminente fecha límite sin presionarle. Le pides una actualización para dentro de tres días.

9. SITUACIÓN

Tu equipo te ha pedido que consideres un cambio en su programación de trabajo. Sus cambios son muy razonables. Tu equipo se da cuenta de la necesidad del cambio. Los miembros son muy competentes y trabajan bien juntos.

ACCIONES ALTERNATIVAS

En tal situación tú:

- A. Les ayudas a buscar posibilidades alternativas. Estás disponible para facilitar la discusión en el grupo. Apoyas el plan que ellos desarrollen. Compruebas como están cumpliendo su plan.
- B. Diseñas el plan de trabajo tú mismo. Explicas las razones que justifican ese diseño. Escuchas sus reacciones, les pides sus ideas y utilizas sus recomendaciones cuando sea posible. Compruebas cómo ponen en práctica tu programación.
- C.** Dejas que hagan la planificación del trabajo por sí mismos. Les dejas ejecutar su plan después de que tú lo apruebes. Posteriormente, evalúas su progreso.
- D. Diseñas el plan de trabajo tú mismo. Explicas cómo se hará y respondes a cualquier pregunta que te hagan. Compruebas que tu programación se está siguiendo.

10. SITUACIÓN

Debido a un cambio en la empresa, te han asignado seis nuevas personas cuyo desempeño ha bajado en los últimos tres meses. No parecen tener las herramientas ni el conocimiento para hacer su nuevo trabajo, y sus actitudes han empeorado a causa del cambio.

ACCIONES ALTERNATIVAS

En una reunión de equipo tú:

- A. Les conciencias de la tendencia de su desempeño en estos tres meses. Les pides que decidan lo que hacer al respecto y les pones una fecha para llevar a cabo su decisión. Controlas sus progresos.
- B. Les conciencias de la tendencia de su desempeño en estos tres meses. Les especificas los pasos que quieres que sigan. Les das feedback constructivo sobre cómo mejorar su desempeño. Controlas su desempeño.
- C. Les conciencias de la tendencia de su desempeño en estos tres meses. Diseñas los pasos que quieres que sigan, explicas por qué y pides su feedback. Utilizas sus ideas cuando sea posible pero te aseguras de que siguen tus indicaciones generales. Controlas su desempeño.
- D.** Les conciencias de la tendencia de su desempeño en estos tres meses. Les pregunta por qué ha bajado. Escuchas sus preocupaciones y sus ideas. Les ayudas a crear su propio plan de trabajo para aumentar el desempeño. Haces una evolución del mismo.

11. SITUACIÓN

Un miembro de tu equipo ha tenido el récord de cumplimiento en los últimos 22 meses. Está preocupado por los retos del año próximo. Los presupuestos y los objetivos de la unidad no han cambiado mucho desde al año pasado.

ACCIONES ALTERNATIVAS

En una reunión con él para discutir los objetivos y un plan de acción para el año próximo tú:

- A. Le pides que te proponga una idea sobre sus objetivos y un plan de acción para el próximo año para tu aprobación. Le dices que le llamarás si tienes alguna pregunta.
- B. Preparas una lista de objetivos y un plan de acción que crees que puede alcanzar el próximo año. Se lo envías y te reúnes con él para ver si tiene alguna pregunta.
- C. Preparas una lista de objetivos y un plan de acción que crees que puede alcanzar el próximo año. Te reúnes con él para discutir sus reacciones y sugerencias. Modificas el plan según sus ideas, pero te aseguras de alcanzar las decisiones finales.
- D. Le pides que te envíe una propuesta de sus objetivos y un plan de acción para el próximo año. Lo revisas con él. Escuchas sus ideas y le ayudas a buscar alternativas. Le dejas que tome la decisión final sobre los objetivos y el plan.

12. SITUACIÓN

Tu unidad ha tenido el récord de desempeño en los últimos dos años. De cualquier forma, han experimentado tres retrocesos importantes debido a factores que escapan a su control. Su desempeño y su estado de ánimo han caído drásticamente y tu jefe está preocupado.

ACCIONES ALTERNATIVAS

En una reunión de grupo tú:

- A. Comentas los retrocesos recientes. Les das los pasos que quieres que sigan para incrementar su desempeño. Haces un seguimiento de la evolución.
- B. Les preguntas cómo se sienten por estos retrocesos. Escuchas sus opiniones y les animas y ayudas a buscar ideas para aumentar su desempeño. Haces un seguimiento de la evolución.
- C. Discutes los retrocesos recientes. Aclaras los pasos que quieres que sigan para incrementar su desempeño. Escuchas sus ideas y las incorporas si es posible. Haces hincapié en los resultados. Les animas a seguir intentándolo. Haces un seguimiento de la evolución.
- D. Comentas los retrocesos recientes sin presionarles. Les pides una fecha límite para incrementar su desempeño y que se apoyen unos en otros. Haces un seguimiento de la evolución.

13. SITUACIÓN

Te han asignado un nuevo colaborador que hará un importante trabajo en tu unidad. Aunque no tiene experiencia, es entusiasta y se siente con la confianza necesaria para hacer el trabajo.

ACCIONES ALTERNATIVAS

En tal situación tú:

- A. Le dejas tiempo para determinar lo que el trabajo requiere y cómo hacerlo. Le haces saber por qué el trabajo es importante. Le dices que se ponga en contacto contigo si necesita ayuda. Haces un seguimiento de su progreso.
- B. Especificas los resultados que quieres y cuándo los quieres. Defines claramente los pasos que debería adoptar para conseguir los resultados. Le enseñas cómo hacer el trabajo. Haces un seguimiento de su progreso.
- C. Comentáis los resultados que quieres y cuándo los quieres. Defines claramente los pasos que podría adoptar para conseguir resultados. Explicas por qué estos pasos son necesarios y escuchas sus ideas. Usas sus ideas si es posible, pero te aseguras que sigue tu plan general. Haces un seguimiento de su progreso.
- D. Le preguntas cómo planea acometer su trabajo. Le ayudas a analizar los problemas que anticipe generando posibles soluciones alternativas. Le animas a que lleva adelante su plan. Estás disponible para escuchar sus preocupaciones. Haces un seguimiento de su progreso.

14. SITUACIÓN

Tu jefe te ha pedido que aumentes la producción de la unidad en un 7%. Sabes que eso se puede hacer, pero requerirá tu involucración activa. Para dejarte tiempo libre debes delegar a uno de tus empleados la tarea de desarrollar un nuevo sistema de control de costes. La persona que quieres tiene una experiencia considerable con los sistemas de control de coste, pero no está totalmente seguro de poder hacerlo solo.

ACCIONES ALTERNATIVAS

En tal situación tú:

- A. Le asignas la tarea y escuchas sus preocupaciones. Le explicas por qué crees que tiene las cualidades necesarias para manejarla. Le ayudas a analizar planteamientos alternativos si considera que podrían ayudarle. Le animas y apoyas dándole los recursos necesarios. Haces un seguimiento de su progreso.
- B. Le asignas la tarea y escuchas sus preocupaciones. Comentáis los pasos que debería seguir para acabar la tarea. Le preguntas sus ideas y sugerencias. Tras incorporar sus ideas si es posible, te aseguras de que sigue tu planteamiento general. Haces un seguimiento de su progreso.
- C. Le asignas la tarea. Escuchas sus preocupaciones pero dejar que resuelva la cuestión. Le das tiempo para adaptarse sin exigirle resultados inmediatos. Haces un seguimiento de su progreso.
- D. Le asignas la tarea. Escuchas sus preocupaciones y reduces su sentimiento de inseguridad comentándole específicamente cómo manejar la tarea. Esquematizas los pasos a seguir. Controlas de cerca su progreso.

15. SITUACIÓN

Tu jefe te pide que asignes a alguien para llevar a cabo un proyecto de equipo para la compañía. Este equipo hará recomendaciones para reestructurar el plan de compensación de la compañía. Has elegido un empleado altamente productivo que conoce la opinión de sus compañeros acerca del actual plan. Ha dirigido otros proyectos de este tipo con éxito. Quiere hacerlo.

ACCIONES ALTERNATIVAS

En tal situación tú:

- A. Le das la tarea pero le dices cómo debería defender el punto de vista de sus compañeros. Le especificas que te entregue un informe a los dos días de cada reunión.
- B. Le pides que acepte la tarea. Le ayudas a desarrollar el punto de vista que adoptará dentro del equipo. Periódicamente compruebas cómo lo está haciendo.
- C.** Le das la tarea. Comentáis lo que debería hacer para garantizar que la perspectiva de sus compañeros se considere. Le preguntas sus ideas y te aseguras de que sigue tu planteamiento general. Le pides que te informe después de cada reunión.
- D. Le das la tarea. Le pides que te mantenga informado del desarrollo de los acontecimientos. Periódicamente compruebas cómo lo está haciendo.

16. SITUACIÓN

Debido a una enfermedad en tu familia, has faltado a dos reuniones del comité que diriges. Tras asistir a la siguiente reunión, te das cuenta que el comité trabaja bien y hace progresos para conseguir los objetivos. Todos los miembros vienen preparados, participan y están entusiasmados con sus progresos. No estás seguro de cual debería ser tu papel.

ACCIONES ALTERNATIVAS

En tal situación tú:

- A.** Agradeces a los miembros su trabajo hasta este momento. Permites que el grupo siga trabajando como en las dos últimas reuniones.
- B. Agradeces a los miembros su trabajo hasta este momento. Determinas los puntos a tratar en la próxima reunión. Empiezas a dirigir las actividades del grupo.
- C. Agradeces a los miembros su trabajo hasta este momento. Haces lo que puedes para que los miembros se sientan importantes e involucrados. Procuras solicitar ideas y sugerencias alternativas.
- D. Agradeces a los miembros su trabajo hasta este momento. Determinas los puntos a tratar en la próxima reunión pero te aseguras de solicitar sus ideas y sugerencias.

17. SITUACIÓN

Tu equipo es muy competente y trabaja bien por sí mismo. Su entusiasmo es alto debido a éxitos recientes. Su actuación como grupo es destacable. Ahora debes marcar los objetivos de la unidad para el próximo año.

ACCIONES ALTERNATIVAS

En una reunión tú:

- A. Les elogias por los resultados del año pasado. Involucas al grupo en la solución de problemas y definición de objetivos para el próximo año. Les animas a ser creativos y les ayudas a que analicen alternativas. Haces un seguimiento de la ejecución de su plan.
- B. Les elogias por los resultados del año pasado. Les marcas los objetivos para el próximo año como un reto. Diseñas los pasos necesarios para llevarlo a cabo. Haces un seguimiento de la ejecución de tu plan.
- C. Les elogias por los resultados del año pasado. Les pides que definan los objetivos para el año que viene y su plan de acción para conseguirlo. Estás disponible para ayudarles cuando te lo pidan. Haces un seguimiento de la ejecución de su plan.
- D.** Les elogias por los resultados del año pasado. Marcas los objetivos del próximo año y diseñas los pasos necesarios para cumplirlos. Solicitas sus ideas y sugerencias y las incorporas si es posible. Haces un seguimiento de la ejecución de tu plan.

18. SITUACIÓN

Tu jefe y tú sabéis que tu departamento necesita nuevos procedimientos de trabajo para aumentar el desempeño a largo plazo. Los miembros del departamento están impacientes por hacer algunos cambios, pero debido a sus funciones especializadas, carecen del conocimiento y herramientas para entender el contexto amplio de la situación.

ACCIONES ALTERNATIVAS

En tal situación tú:

- A. Diseñas los nuevos procedimientos. Organizas y diriges la puesta en marcha. Involucas al grupo para discutir las alternativas. Utilizas sus sugerencias cuando sea posible, pero haces que sigan tu planteamiento general. Haces un seguimiento de cómo usan los nuevos procedimientos.
- B.** Diseñas y pruebas los nuevos procedimientos. Diriges de cerca al grupo en la utilización inicial de los procedimientos. Haces un seguimiento de su uso.
- C. Involucas al grupo en una discusión sobre cuáles deberían ser los nuevos procedimientos. Favoreces su iniciativa y creatividad en el desarrollo de los nuevos procedimientos. Les ayudas a analizar posibles alternativas. Les apoyas en el uso de los procedimientos. Haces un seguimiento de los resultados.
- D. Pides al grupo que defina y lleva a cabo los nuevos procedimientos. Respondes a cualquier necesidad de información pero les das la responsabilidad de la tarea. Haces un seguimiento del uso de los nuevos procedimientos.

19. SITUACIÓN

Recientemente te han nombrado el responsable de tu sección. Desde entonces, has notado un descenso en el desempeño. Ha habido cambios en la tecnología y tu equipo no domina las nuevas herramientas y técnicas. Lo peor de todo es que no parecen estar motivados para aprenderlas.

ACCIONES ALTERNATIVAS

En una reunión tú:

- A. Comentas el descenso del desempeño del grupo. Escuchas sus preocupaciones. Les pides sus soluciones para incrementarlo. Expresas tu confianza en su estrategia. Enfatizas sus esfuerzos pasados, pero compruebas que todo se desarrolle según sus estrategias.
- B. Diseñas las acciones de corrección necesarias que quieres que lleven a cabo. Lo comentas e incorporas sus ideas, pero fijándote en que lleven a cabo tu plan. Haces un seguimiento.
- C. Les hablas del descenso en el desempeño. Les pides que analicen el problema y tracen un plan de acción para tu aprobación. Marcas una fecha límite para el plan. Haces un seguimiento de su puesta en marcha.
- D. Diseñas y diriges las acciones de corrección necesarias que quieres que lleven a cabo. Defines los papeles, las responsabilidades y los criterios. Compruebas frecuentemente que su desempeño esté aumentando.

20. SITUACIÓN

Has notado que uno de tus colaboradores sin experiencia no acaba correctamente ciertas tareas. Ha remitido informes incorrectos e incompletos. No muestra entusiasmo por esta tarea y a menudo piensa que el papeleo es una pérdida de tiempo.

ACCIONES ALTERNATIVAS

En tal situación tú:

- A. Le haces saber que está entregando informes incompletos e incorrectos. Comentas los pasos que debería seguir y aclaras por qué estos pasos son importantes. Le pides sus sugerencias, pero te aseguras de que sigue tu plan general.
- B. Le haces saber que está entregando informes incompletos e incorrectos. Le pides que defina las fechas límite para su papeleo. Le das más tiempo para que haga el trabajo adecuadamente. Controlas su desempeño.
- C. Le haces saber que está entregando informes incompletos e incorrectos. Le preguntas qué piensa hacer al respecto. Le ayudas a desarrollar un plan para solucionar sus problemas. Controlas su desempeño.
- D. Le haces saber que está entregando informes incompletos e incorrectos. Especificas los pasos que debería seguir para cumplir las fechas. Le enseñas cómo acabar los informes. Controlas su desempeño.

CUESTIONARIO

PERCEPCIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO

INSTRUCCIONES PARA LA TABULACIÓN:

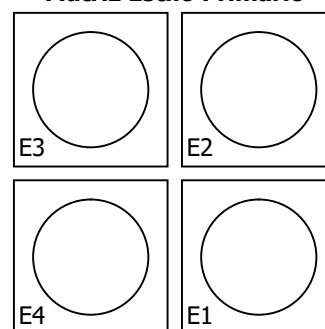
Señale con un círculo la letra escogida para cada una de las veinte situaciones anteriores, tanto en la Columna I (**Flexibilidad de Estilo**) como en la Columna II (**Efectividad de Estilo**). Luego sume el número de círculos para cada subcolumna y coloque esos totales en los espacios correspondientes que se facilitan abajo.

Columna I				
Flexibilidad de Estilo				
	E1	E2	E3	E4
1	A	C	D	B
2	A	C	B	D
3	A	B	C	D
4	C	B	D	A
5	D	A	C	B
6	A	C	D	B
7	B	D	A	C
8	C	B	A	D
9	D	B	A	C
10	B	C	D	A
11	B	C	D	A
12	A	C	B	D
13	B	C	D	A
14	D	B	A	C
15	A	C	B	D
16	B	D	C	A
17	B	D	A	C
18	B	A	C	D
19	D	B	A	C
20	D	A	C	B
Totales	6	3	5	6

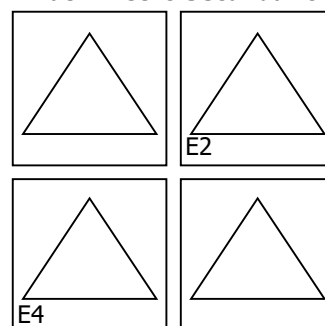
DIAGNÓSTICO DE ESTILO

La columna (E1, E2, E3 y E4) con el número más alto corresponde con tu estilo primario de liderazgo. Traslada este número al círculo apropiado de la Matriz de Estilo Primario. Si hay un empate (dos o más columnas con el mismo número de círculos), pon los números de cada uno de los estilos.

Matriz Estilo Primario



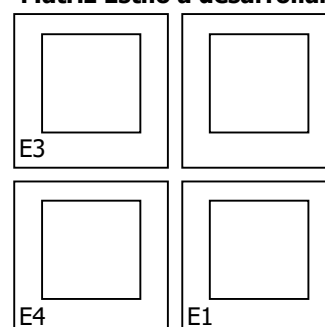
Matriz Estilo Secundario



Cualquier columna con cuatro o más letras redondeadas, indica tu estilo secundario de liderazgo. Traslada ese número al triángulo apropiado de la Matriz de Estilo Secundario.

Cualquier columna con menos de cuatro letras redondeadas, se considera un estilo de liderazgo que deberías desarrollar. Traslada ese número al cuadro correspondiente de la Matriz de Estilo a desarrollar.

Matriz Estilo a desarrollar



<p>E3</p> <p>Baja Tarea, Alta Relación</p>	<p>E2</p> <p>Alta Tarea, Alta Relación</p>
<p>E4</p> <p>Baja Tarea, Baja Relación</p>	<p>E1</p> <p>Alta Tarea, Baja Relación</p>

Para obtener la **Puntuación de Flexibilidad de Estilo**, traslada los totales de las columnas a los cuadros que aparecen a continuación. Calcula la diferencia entre 5 y cada total sin tener en cuenta el signo positivo o negativo. Pon la diferencia en las casillas siguientes. Suma los cuatro números y pon la suma en la casilla Subtotal. Resta el subtotal de 30 y pon la diferencia en la casilla **Puntuación de Flexibilidad de Estilo**. Esta puntuación va de 0 a 30. Dibuja una flecha en la puntuación correspondiente del gráfico. Las puntuaciones bajas indican poca flexibilidad, es decir, sueles utilizar sólo uno o dos estilos en todas las situaciones. Una puntuación alta indica una alta flexibilidad de estilo, es decir, utilizas todos los estilos por igual.

Totales	6	3	5	6
----------------	---	---	---	---

	5	5	5	5	
	Diferencia entre				
	5	5	5	5	Subtotal
	<div>1</div>	<div>2</div>	<div>0</div>	<div>1</div>	<div>4</div>
	+	+	+	+	=
					- 30
					Puntuación de Flexibilidad de Estilo
					<div>26</div>

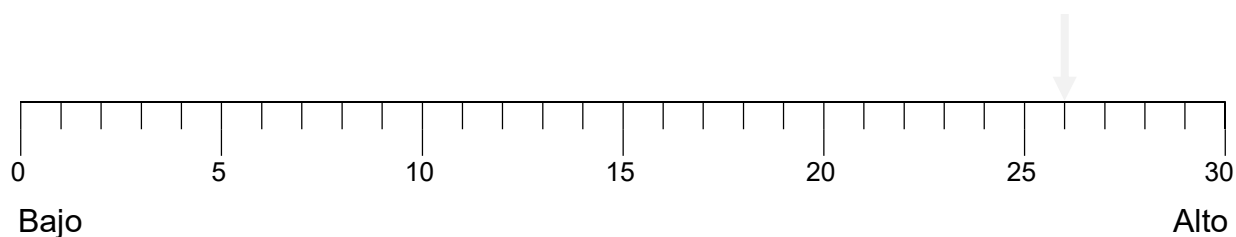


Gráfico de Flexibilidad de Estilo

EFFECTIVIDAD DE ESTILO

Para puntuar alto en efectividad de estilo, debes no sólo mostrar un alto nivel de flexibilidad, sino que además debes escoger el estilo de liderazgo más apropiado para cada situación.

Las columnas de efectividad de estilo están encabezadas por las **letras P (pobre), R (regular), B (bueno) y E (excelente)**. Los totales de cada columna indican con qué frecuencia escoges respuestas P, R, B o E.

Para calcular tu puntuación en Efectividad de Estilo, multiplica el total de cada columna P, R, B y E por el número que aparece debajo de cada una. Pon el producto en los cuadros inferiores. Suma los cuatro números y coloca el resultado en la casilla Puntuación de Efectividad de Estilo. Las puntuaciones pueden ir desde 20 hasta 80.

La puntuación más baja significa una baja efectividad, es decir, que en las 20 situaciones has escogido respuestas pobres o regulares. La puntuación más alta quiere decir que tienes un gran número de elecciones buenas o excelentes.

Dibuja una flecha en el número correspondiente del Gráfico de Efectividad de Estilo.

Columna II. Efectividad de Estilo				
	P	R	B	E
1	B ₄	D ₃	A	C
2	D ₄	B ₃	C	A
3	D ₄	C ₃	A	B
4	A ₄	D ₃	B	C
5	D ₁	B ₄	A	C
6	A ₁	C ₂	B	D
7	C ₄	A ₃	D	B
8	C ₁	B ₂	D	A
9	D ₁	B ₂	A	C
10	A ₄	B ₁	D	C
11	B ₁	C ₂	D	A
12	A ₁	C ₂	D	B
13	A ₄	D ₃	C	B
14	D ₁	B ₂	C	A
15	A ₁	C ₂	B	D
16	B ₁	D ₂	C	A
17	B ₁	D ₂	A	C
18	D ₄	C ₃	A	B
19	C ₄	A ₃	D	B
20	B ₄	C ₃	D	A
Totales	4	5	4	7

Multiplicar por

1	1	3	4	
4	5	12	28	= 49

Puntuación de Efectividad de Estilo

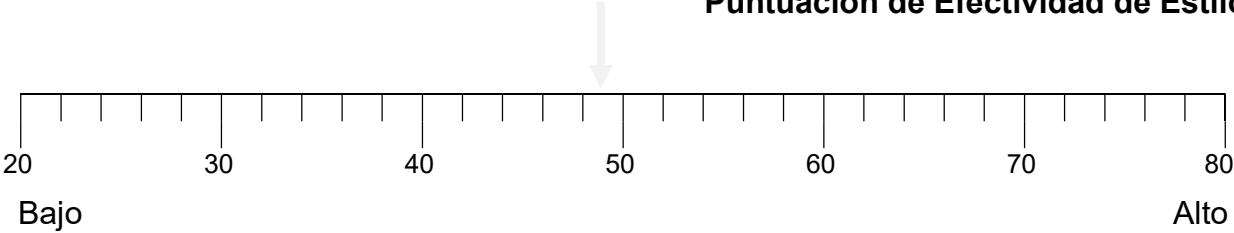


Gráfico de Efectividad de Estilo