

APÉNDICE I

CLAVES DE PUNTUACIÓN Y MATERIALES SUPLEMENTARIOS

Página de Internet para el desarrollo de habilidades directivas

En *Developing Management Skills* puede encontrar pruebas de diagnóstico así como vínculos útiles; esta página de Internet de Whetten y Cameron se ubica en:

www.prenhall.com/whetten

Notará que al final de cada clave de puntuación en esta sección se proporcionan claves de puntuación de comparación de datos. Estos datos fueron recopilados por los autores a partir de pruebas en clase de encuestas de diagnóstico y no significan una muestra grande o representativa. La página de Internet incluye claves de puntuación que permiten a los usuarios ver su calificación frente a frente con una muestra más diversa y grande que sus compañeros. También podrá analizar sus calificaciones en relación con su grupo; por ejemplo, estudiantes universitarios estadounidenses o estudiantes de licenciatura en administración de empresas.

Puntuación e interpretación de los instrumentos de diagnóstico

Sus puntuaciones en los diversos instrumentos de diagnóstico de este libro serán útiles para proporcionarle información acerca de su estilo, inclinaciones, capacidades, habilidades y conocimientos. Desde luego, ningún instrumento proporciona la verdad absoluta, y no existen calificaciones inherentemente buenas o malas en muchos de los instrumentos de diagnóstico. Su propósito es ayudarle a identificar formas en las que puede mejorar en sus propias habilidades directivas. Para la mayoría de los instrumentos hemos proporcionado algunos datos de comparación. Éstos por lo general son calificaciones de otros estudiantes que han completado la encuesta, o que son directivos practicantes que han llenado el instrumento. Al comparar sus calificaciones con las de ellos obtendrá sentido de dónde se encuentra en relación con los demás.

Por otro lado, los datos de comparación pueden no ser necesariamente representativos de su grupo o sus circunstancias exactas. Sus calificaciones pueden diferir de la norma por varias razones (por ejemplo, desviaciones de respuesta, desviaciones ambientales, desviaciones demográficas). No se desaliente si no obtiene una puntuación alta, y no sienta exceso de confianza si sus calificaciones exceden a las de los demás. Sin importar si su puntuación se encuentra en el extremo superior o en el extremo inferior, querrá utilizarla para motivar y guiar un mejoramiento. El objetivo en realidad es darle un punto de inicio a partir del cual pueda mejorar. Por ejemplo, para perder peso necesita comenzar por subirse a la báscula. Para mejorar sus habilidades directivas requiere tener una idea de sus niveles de competencia actuales. Estos instrumentos de diagnóstico le ayudarán en esa empresa. Recuerde: si no aprende algo de sus calificaciones en el instrumento de diagnóstico, entonces habrá perdido una oportunidad importante.

Diagnóstico personal de habilidades directivas (página 23)

Clave de puntuación

ÁREA DE HABILIDAD	REACTIVOS	DIAGNÓSTICO	
		PERSONAL	ASOCIADOS
Desarrollo de autoconciencia	1–5		
Revelación interna y apertura	1–2		
Conciencia del yo	3–5		
Manejo del estrés	6–11		
Eliminar factores de estrés	6–7		
Desarrollar elasticidad	8–9		
Manejo a corto plazo	10–11		
Solución creativa de problemas	12–23		
Solución racional de problemas	12–14		
Solución creativa de problemas	15–19		
Fomentar la innovación y la creatividad	20–23		
Comunicación de apoyo	24–32		
Capacitación y orientación	24–25		
Retroalimentación negativa eficaz	26–28		
Comunicación de apoyo	29–32		
Ganar poder e influencia	33–40		
Ganar poder	33–37		
Ejercer influencia	38–40		
Motivar a los demás	41–49		
Manejo de conflictos	50–58		
Iniciar	50–52		
Responder	53–55		
Mediar	56–58		
Facultamiento y delegación	59–67		
Facultamiento	59–62		
Delegación	63–67		
Formación de equipos eficaces y trabajo en equipo	68–77		
Equipos líderes	68–71		
Afiliación a un equipo	72–73		
Trabajo en equipo	74–77		
Liderear el cambio positivo	78–85		
Fomentar la desviación positiva	78–81		
Liderear un cambio positivo	82–83		
Movilizar a los demás	84–85		

Datos de comparación

Compare su puntuación al menos con cuatro referencias: 1) Si pidió a otros que lo evaluarán utilizando la versión de asociados, compare cómo se calificó con la forma en que lo hicieron sus asociados. 2) Compare las puntuaciones que recibió con las recibidas por otros estudiantes

en la clase. 3) Compare las puntuaciones que recibió con un grupo norma de 300 estudiantes de escuelas de negocios (véase la información adelante). 4) Compare su puntuación con el máximo posible (510).

Para la encuesta en general, si obtuvo

336 o más	se halla en el cuartil superior
314 a 335	se halla en el segundo cuartil
295 a 313	se halla en el tercer cuartil
294 a o menos	se halla en el cuartil inferior

Autoconciencia (página 42)

Clave de puntuación

ÁREA DE HABILIDAD	REACTIVOS	DIAGNÓSTICO	
		PREVIO	POSTERIOR
Revelación interna y apertura a la retroalimentación de los demás	1, 2, 3, 9, 11	_____	_____
Conciencia de los valores propios, estilo cognitivo, orientación al cambio y orientación interpersonal	4, 5, 6, 7, 8, 10	_____	_____
Puntuación total		_____	_____

Datos de comparación

Compare sus puntuaciones con tres estándares de comparación: 1) Compare su puntuación con el máximo posible (66). 2) Compare su puntuación con la de otros estudiantes de su clase. 3) Compare su puntuación con un grupo de norma que consiste en 500 estudiantes de una escuela de negocios. En comparación con el grupo de norma, si obtuvo

55 o más	se halla en el cuartil superior
52 a 54	se halla en el segundo cuartil
48 a 51	se halla en el tercer cuartil
47 o menos	se halla en el cuartil inferior

Interpretación de la prueba de temas de definición (página 43)

La posibilidad de un mal uso y una mala interpretación de este instrumento es tan alta que su autor, James Rest, mantiene el control sobre el procedimiento de puntuación asociado con su uso. Algunas personas pueden interpretar los resultados de este instrumento como una indicación de moralidad inherente, honestidad o valía personal, nada de lo cual pretende diagnosticar este instrumento. Puede obtenerse un manual de puntuación de James Rest, Minnesota Moral Research Center, Burton Hall, Universidad de Minnesota, Minneapolis, MN 55455.

Nuestro propósito es ayudarle a tomar conciencia de la etapa de desarrollo moral en la que confía más cuando enfrenta dilemas morales. Para ayudar a determinar eso, las siguientes listas presentan la etapa de desarrollo moral que reflejan las declaraciones asociadas con cada historia. Al observar las cuatro declaraciones que seleccionó como más importantes para decidir qué acción tomar en cada situación, puede determinar qué etapa de desarrollo utiliza con más frecuencia.

Después de hacer esto, debe discutir qué acción le gustaría tomar en cada situación y por qué, y la razón por la que seleccionó esas declaraciones como las más importantes a considerar.