

MATERIAL SUPLEMENTARIO

Encuestas de diagnóstico y ejercicios

Evaluación personal de habilidades directivas (PAMS, según sus siglas en inglés)

PASO 1: Para obtener un perfil general de su nivel de competencia de habilidades, responda a las siguientes afirmaciones usando la escala de evaluación siguiente. Por favor evalúe su conducta como es, no como a usted le gustaría que fuera. Si no ha participado en ninguna actividad específica, responda de acuerdo a cómo piensa usted que se comportaría basándose en su experiencia en actividades similares. Sea realista; este instrumento está diseñado para ayudarle a adaptar su aprendizaje a sus necesidades específicas. Después de que haya terminado la encuesta, la clave de resultados del apéndice le ayudará a generar un perfil general de sus fortalezas y debilidades de habilidades directivas.

PASO 2: Obtenga de su instructor copias de la versión de los asociados de este instrumento. Se ha provisto una versión alternativa en el *Manual del instructor* que utiliza “él” o “ella” en las preguntas, en vez de “yo.” Déles copias por lo menos a tres personas más que le conozcan bien o que le hayan observado en una situación en la cual usted haya tenido que encabezar o administrar a otros. Esas personas deben llenar el instrumento evaluando el comportamiento de usted. Una vez completadas traiga las encuestas de regreso a la clase y compare (1) sus propias evaluaciones contra las de sus asociados; (2) las evaluaciones de sus asociados contra aquéllas recibidas por otros en la clase, y (3) las evaluaciones que usted recibió contra aquellas de un grupo nacional promedio.

En cada capítulo a lo largo del libro aparecen sub-secciones de este instrumento.

Escala de evaluación

- 1 En fuerte desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 En poco desacuerdo
- 4 En poco acuerdo
- 5 De acuerdo
- 6 En fuerte acuerdo

Respecto a mi nivel de autoconocimiento:

- _____ 1. Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.
- _____ 2. Para mejorar, estoy dispuesto a ser auto-revelador con los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos).
- _____ 3. Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.
- _____ 4. Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.
- _____ 5. Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía mi conducta.

Cuando me enfrento a situaciones estresantes o bajo presión del tiempo:

- _____ 6. Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.

- _____ 7. Reafirmo mis prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes.
- _____ 8. Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma.
- _____ 9. Mantengo una relación abierta y confiada con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.
- _____ 10. Conozco y practico técnicas de relajación temporal tales como la respiración profunda y la relajación muscular.
- _____ 11. Mantengo un equilibrio en mi vida al perseguir diferentes intereses fuera del trabajo.

Cuando abordo un problema típico de rutina:

- _____ 12. Planteo clara y explícitamente cual es el problema. Evito tratar de resolverlo hasta que lo haya definido.
- _____ 13. Genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.
- _____ 14. Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de proponer soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.

Cuando me enfrento a un problema difícil o complejo que no tiene una solución fácil:

- _____ 15. Defino el problema de maneras múltiples. No me limito solamente a una definición del problema.
- _____ 16. Descongeló mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.
- _____ 17. Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).
- _____ 18. Evito escoger una solución hasta que he desarrollado muchas alternativas posibles.
- _____ 19. Tengo técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.

Cuando trato de fomentar más creatividad e innovación entre aquellos con los que trabajo:

- _____ 20. Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.
- _____ 21. Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.
- _____ 22. Brindo reconocimiento no sólo a aquéllos a los que se les ocurren ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestradores).
- _____ 23. Motivo de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas.

En situaciones donde tengo que dar retroalimentación negativa u ofrecer consejos correctivos:

- _____ 24. Ayudo a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.
- _____ 25. Soy claro acerca de cuándo debo entrenar a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.
- _____ 26. Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones.
- _____ 27. Cuando trato de corregir la conducta de alguien, nuestra relación se fortalece.
- _____ 28. Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo los eventos objetivamente, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.

- _____ 29. Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista, por ejemplo, “he decidido” en vez de “han decidido”.
- _____ 30. Identifico algún área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.
- _____ 31. No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.
- _____ 32. Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.

En una situación en la que es importante ganar más poder:

- _____ 33. Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.
- _____ 34. Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.
- _____ 35. Apoyo los eventos y actividades ceremoniales de la organización.
- _____ 36. Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.
- _____ 37. En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.
- _____ 38. Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información importante.
- _____ 39. Me rehúso a negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.
- _____ 40. Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.

Cuando otra persona necesita ser motivada:

- _____ 41. Determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una tarea.
- _____ 42. Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.
- _____ 43. Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.
- _____ 44. Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea.
- _____ 45. Ayudo a la persona a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo.
- _____ 46. Solamente como último recurso trato de reasignar o liberar a un individuo con desempeño pobre.
- _____ 47. Disciplino cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.
- _____ 48. Me aseguro que la gente se sienta tratada justa y equitativamente.
- _____ 49. Doy cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.

Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección:

- _____ 50. Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto-beneficio a la otra persona.
- _____ 51. Insto a la interacción de ambas partes al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.
- _____ 52. Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable.

Cuando alguien se queja por algo que he hecho:

- _____ 53. Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.
- _____ 54. Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.
- _____ 55. Pido a la otra persona que sugiera conductas más aceptables.

Cuando dos personas están en conflicto y yo soy el mediador:

- _____ 56. No tomo partido, sino que permanezco neutral.
- _____ 57. Ayudo a las partes a generar alternativas múltiples.
- _____ 58. Ayudo a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.

En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás:

- _____ 59. Ayudo a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.
- _____ 60. Ofrezco retroalimentación y apoyo necesario de forma sistemática.
- _____ 61. Doy toda la información que la gente requiere para lograr sus tareas.
- _____ 62. Enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.

Cuando delego trabajo a los demás:

- _____ 63. Especifico claramente los resultados que deseo.
- _____ 64. Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (p.ej., esperar instrucciones, hacer parte de la tarea y reportar, hacer la tarea completa y después reportar, etcétera).
- _____ 65. Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas con relación a cuándo y cómo se hará el trabajo.
- _____ 66. Evito delegar hacia arriba al pedirle a la gente que, cuando se encuentra con un problema, recomiende soluciones, en vez de solamente pedir consejo o respuestas.
- _____ 67. Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.

Cuando estoy en el rol de líder del equipo:

- _____ 68. Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.
- _____ 69. Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.
- _____ 70. Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas.
- _____ 71. Articulo una visión clara y que provea motivación de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.

Cuando estoy en el rol de miembro del equipo:

- _____ 72. Conozco diversas maneras de facilitar el logro de las tareas en el equipo.
- _____ 73. Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.

Cuando deseo hacer que mi equipo se desempeñe bien, sin importar si soy líder o miembro:

- _____ 74. Conozco las diferentes etapas del desarrollo de equipos experimentadas por la mayoría de ellos.
- _____ 75. Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresa suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.
- _____ 76. Diagnostico y capitalizo las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.
- _____ 77. Aliento estándares excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas con mucho.

Cuando lidereó el cambio:

- _____ 78. Generalmente enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el trabajo que realizo.
- _____ 79. Llevo un registro de las cosas que van bien y no sólo de las que van mal.
- _____ 80. Frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.
- _____ 81. Trabajo para cerrar los huecos de abundancia: la diferencia entre un buen desempeño y un desempeño grandioso.
- _____ 82. Expreso mi gratitud frecuente y conspicuamente, incluso por los actos pequeños.
- _____ 83. Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.
- _____ 84. Sé cómo liberar la energía positiva de las demás personas.
- _____ 85. Expreso compasión hacia la gente que se enfrenta al dolor o a las dificultades.

¿Qué se requiere para ser un administrador eficaz?

El propósito de este ejercicio es ayudarle a obtener una imagen de primera mano del rol de un directivo y de las habilidades que se requieren para desempeñar ese trabajo exitosamente.

Su tarea es entrevistar a, por lo menos, tres directivos que trabajen tiempo completo. Debe utilizar las siguientes preguntas en su entrevista, además de utilizar otras que usted crea que le ayudarán a identificar las habilidades directivas efectivas. El propósito de estas entrevistas es darle la oportunidad de aprender acerca de habilidades directivas críticas de aquellos que tienen que usarlas.

Por favor trate las entrevistas con confidencialidad. Los nombres de los individuos no importan, solamente sus opiniones, percepciones y conductas. Asegure a los directivos de que nadie podrá identificarlos por medio de sus respuestas. Mantenga notas escritas de sus entrevistas. Estas notas deben ser tan detalladas como sea posible para que usted pueda reconstruir las entrevistas más adelante. Asegúrese de llevar un registro del título del puesto de cada persona y una breve descripción de su organización.

1. Por favor describa un día típico en su trabajo. ¿Qué hace usted todo el día?

2. ¿Cuáles son los problemas más críticos a los que se enfrenta usted como directivo?

3. ¿Cuáles son las habilidades más importantes necesarias para ser un directivo exitoso en su línea de trabajo?