

ESTILO DE LIDERAZGO Y CULTURA DE EQUIPO

Imagínese que se encuentra en cada una de las doce situaciones que siguen a continuación. En cada situación, tiene la posibilidad de elegir entre cuatro decisiones.

Tras haber leído atentamente los textos, rodee con un círculo la letra que corresponda a la decisión que tomaría si se encontrase en las circunstancias descritas, entendiéndose que únicamente puede tomar una decisión.

- 1.** Es usted responsable de un equipo nuevo. Se ha reunido con todos los miembros y se han mostrado receptivos. Su competencia y resultados presentan numerosas lagunas.
 - a.** Indica específicamente, para cada uno, su zona de responsabilidad, los procedimientos y plazos adecuados. Les pide firmemente que los respeten y consigue su consentimiento.
 - b.** Reúne al grupo para restablecer su motivación. Reconoce las capacidades y calidad de cada uno y apela a su espíritu de equipo.
 - c.** Realiza, con cada uno de sus colaboradores, un análisis detallado de sus resultados personales y, a continuación, negocia con él/ella sus objetivos y unos plazos realistas.
 - d.** No es su deseo intervenir formalmente; pero a pesar de todo... hace saber de manera indirecta al equipo que espera de ellos una reacción rápida que quizás les permita salvar la situación.

- 2.** El líder anterior, probablemente, “capitaneaba bien el barco”, dado que su departamento nuevo, es, de hecho, relativamente eficaz; no obstante usted opina que convendría mantener la situación productiva y simultáneamente que se desarrolla un entorno de trabajo más motivador.
 - a.** Entabla diálogo a nivel individual con cada uno de ellos, felicitándole por sus resultados e informa regularmente a los miembros del equipo de los progresos mensurables individuales y colectivos.
 - b.** Decide no intervenir, sino más bien invertir su tiempo en una búsqueda creativa de nuevas ideas de rentabilidad, participando asimismo en reuniones para proponer sus ideas y, sobre todo, suscitar reacciones.
 - c.** En el curso de una reunión, manifiesta su satisfacción de pertenecer a un equipo de tal calidad y su convicción de que cada uno de ellos continuará implicándose para el bien común.
 - d.** Subraya a cada uno el progreso conseguido. Recuerda la importancia de la tarea a cumplir y el respeto de los plazos.

ESTILO DE LIDERAZGO Y CULTURA DE EQUIPO

3. Las competencias individuales y los resultados del grupo, son por fin buenos; pero algunos miembros parece que experimentan dificultades para superar ciertas incompatibilidades en el aspecto relacional.
 - a. Propone y organiza una reunión de resolución de problemas, velando por que todos participen y al mismo tiempo se asegura de que el trabajo continúe centrado en unos objetivos claramente definidos.
 - b. En general, usted opina que el equipo “funciona bastante bien” y que sabrá resolver sus problemas de índole relacional. Y si fuera necesario y las cosas pintan mal, propondrá usted algunas opciones.
 - c. Adopta usted medidas correctoras, con el acuerdo de sus colaboradores, con el propósito de garantizar la consecución de los resultados.
 - d. En el seno de una reunión, felicita al conjunto de sus colaboradores por su buen espíritu de equipo, les anima a que exista una comprensión más fluida entre ellos y a continuación, manifiesta que está usted disponible y abierto para responder a las necesidades que el equipo pudiese eventualmente presentar.

4. El equipo entiende bien y acepta las ventajas de una modificación de procedimientos que se impone en su sector de actividad. Además, el ambiente y los resultados son excelentes.
 - a. Convoca una reunión para conservar el buen ambiente y alentar la aceptación del cambio.
 - b. Subraya la importancia de este cambio y anuncia que supervisará la puesta en marcha y el seguimiento.
 - c. El equipo determinará ciertamente su modo de implantar los cambios necesarios, con lo cual usted se centra en estudiar otros temas más estratégicos.
 - d. En el curso de entrevistas individuales, solicita a cada uno de sus colaboradores que reflexione sobre las implicaciones de esta modificación, a fin de que le hagan partícipe de sus sugerencias.

ESTILO DE LIDERAZGO Y CULTURA DE EQUIPO

5. A su equipo le acaban de designar para pilotar un nuevo proyecto ambicioso. A usted no le parece que esté a la altura de la tarea. Los resultados recientes no son tan buenos. Los plazos no se respetan siempre.
- a. Considera que su equipo se recuperará por sí mismo. Tiene usted otras prioridades y la urgencia de este nuevo proyecto servirá, sin duda, para que ellos se reajusten.
 - b. Recibe usted a sus colaboradores para clarificar de nuevo sus funciones y responsabilidades personales y a continuación, en el curso de una reunión de trabajo en equipo, construye con todo él un procedimiento detallado de seguimiento del nuevo proyecto.
 - c. Convoca a cada uno de sus colaboradores para retomar la situación. Indica a cada uno de ellos su zona de responsabilidad y sus objetivos en el nuevo proyecto. Supervisa usted la puesta en marcha.
 - d. En una reunión, comparte con su equipo su inquietud respecto del ambiente que a usted le parece se está deteriorando, para a continuación decirle su compromiso para hacer del nuevo proyecto un auténtico éxito colectivo.
6. Como cada uno ha comprendido bien su rol personal y la importancia de los estándares de calidad, han mejorado los resultados del equipo. En consecuencia, desea usted continuar sosteniendo al equipo para confirmar estos progresos.
- a. Reconoce los méritos y la aportación de cada uno y organiza un seminario de motivación para que el grupo “se solidifique” y que cada uno se sienta cómodo en su lugar en el seno del grupo.
 - b. A la espera de confirmar el buen funcionamiento del equipo, insiste usted en la importancia de las tareas por cumplir y de los plazos por respetar.
 - c. De manera informal, modula usted sus intervenciones en función de las reacciones y de las necesidades de cada uno y frente a las vicisitudes cotidianas.
 - d. Comienza a asociar a cada uno a las decisiones que le conciernen a título personal y pone a punto, en grupo, un procedimiento colectivo de seguimiento de los resultados respecto de los objetivos.

ESTILO DE LIDERAZGO Y CULTURA DE EQUIPO

- 7.** Piensa hacer usted algunas modificaciones en la estructura de su equipo. Los miembros del grupo han formulado sugerencias positivas relativas a tales cambios y la totalidad del grupo ha demostrado una buena capacidad de adaptación.
- a.** Tiene usted en cuenta las sugerencias, define las modificaciones de los puestos de trabajo y supervisa la puesta en marcha.
 - b.** Intenta garantizar la adhesión de la totalidad del grupo a los cambios, reuniendo al equipo con regularidad para que se ocupe de organizar la puesta en marcha.
 - c.** Tiene en cuenta, objetivamente, propuestas concretas que le son y serán sugeridas, al tiempo que se asegura de preservar la coherencia de la totalidad de la acción.
 - d.** Cuando es posible, participa activamente en las reuniones de equipo y ofrece espontáneamente sus ideas relativas al seguimiento de las modificaciones.
- 8.** El rendimiento técnico del grupo y las relaciones interpersonales son excelentes.
- a.** ¡Por fin! Deja usted que su equipo trabaje tranquilo sabiendo que cada uno de ellos está bien comprometido y se centra usted en el desarrollo de nuevas oportunidades.
 - b.** Reúne a su grupo y tras felicitarles individualmente por sus resultados, les incluye como participantes en el propósito colectivo de incrementar la eficacia y la rentabilidad.
 - c.** Da las instrucciones oportunas para la puesta en marcha de nuevas técnicas de producción que considera más eficaces a largo plazo.
 - d.** En el curso de una reunión, muestra su satisfacción por el ambiente que reina en el seno del equipo y comparte con él el placer de pertenecer a un grupo con tan buenos resultados.

ESTILO DE LIDERAZGO Y CULTURA DE EQUIPO

9. Su superior le ha encargado dirigir un comité de estudio y de desarrollo. Este grupo no ve claramente sus objetivos. El grado de absentismo en las reuniones es elevado y a demás éstas se desarrollan con cierto esnobismo.
- a. Encarga té y pastas y le dice al comité que si todo el mundo parece estar desinteresado, al menos ¡pasémoslo bien antes del naufragio! Usted está convencido de que este planteamiento paradójico les despertará.
 - b. Mediante una nota individual a cada uno de los miembros del comité, presenta usted una descripción detallada de la situación, junto con sus reflexiones y a continuación les reúne para la puesta en marcha de un nuevo procedimiento de trabajo más eficaz.
 - c. Llama al comité al orden. Da objetivos y plazos precisos a cada uno de sus miembros. Hace usted un seguimiento diario.
 - d. Con el objeto de preparar la reunión siguiente y comenzar de nuevo con buen pie, aprovecha los encuentros ocasionales para manifestar su inquietud y apelar a su espíritu de equipo.
10. Sus colaboradores saben asumir sus responsabilidades; pero no parecen dispuestos a adherirse a sus recientes redefiniciones más centradas en su trabajo en equipo.
- a. Les muestra que es usted consciente de sus inquietudes frente a las recientes redefiniciones de función y les implica colectivamente en su puesta en marcha para que cada uno se sienta cómodo.
 - b. Reafirma usted su posición. Da instrucciones claras y consigue que cada uno se comprometa a su aplicación en la práctica.
 - c. Sorprende usted a nuevos objetivos, a la vez motivadores y urgentes.
 - d. Explica usted en detalle la necesidad del cambio, recoge y toma en cuenta las sugerencias de cada uno para acto seguido ocuparse de que se apliquen con precisión las nuevas definiciones.

ESTILO DE LIDERAZGO Y CULTURA DE EQUIPO

- 11.** Aparentemente, su equipo parece trabajar bien y acaba de recibir nuevos objetivos más ambiciosos; pero las relaciones interpersonales parecen un poco distantes.
- a.** Con el fin de hacer frente a los nuevos objetivos, adopta las medidas necesarias para poner en marcha mejores métodos de trabajo
 - b.** En el curso de reuniones regulares, reúne usted al conjunto de sus colaboradores, les dedica más atención y respalda sus iniciativas.
 - c.** Analiza con cada uno su nivel de resultados y su motivación y, a continuación, estudia con el equipo la utilidad de adoptar nuevos métodos de trabajo.
 - d.** De momento, no existe motivo alguno para intervenir, por tanto delega y confía en el grupo, dejando llegar las eventuales dificultades.
- 12.** Su equipo ha demostrado su capacidad de resolver problemas, cada cual es competente en su puesto y en conjunto el ambiente es excelente. Dicho esto, informaciones indirectas evocan eventuales dificultades.
- a.** Lleva a cabo una encuesta con cada uno de sus colaboradores para discernir bien sus eventuales dificultades y, a continuación, juntos estudian las soluciones más adecuadas y centradas en sus resultados.
 - b.** Supervisa pero deja que se las arreglen solos. Vista su madurez, ha llegado para usted el momento soñado de delegar y centrarse en otras prioridades.
 - c.** Adopta rápidamente las medidas necesarias para restablecer la situación. Da nuevas instrucciones y consigue el consentimiento del grupo.
 - d.** Sin dramatizar, les hace partícipes de los comentarios que han llegado a su conocimiento y les recuerda que les tiene confianza. Después de todo, en el pasado, han sabido entenderse muy bien.

CÓMO IDENTIFICAR MI ESTILO DE LIDERAZGO

- En el cuadro « SU ESTILO » y en el cuadro « ADECUACIÓN », rodear con un círculo la letra que corresponde a la opción que haya elegido usted para cada situación.
- Calcule el total de los círculos en cada columna e introduzca estos totales en las casillas reservadas a tal efecto.
- Multiplique los totales de las columnas a, b, c, y d (cuadro « adecuación ») e introduzca los resultados en las casillas previstas para ello, a continuación calcule el total de los cuatro resultados.

SU ESTILO				
	1	2	3	4
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
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	C	B	D
12	C	A	D	B
Columnas	1	2	3	4
Total				

ADECUACIÓN DE SU ESTILO A LA SITUACIÓN			
a	b	c	d
D	B	C	A
B	D	C	A
C	B	A	D
B	D	A	C
A	D	B	C
C	A	B	D
A	C	D	B
C	B	D	A
A	D	B	C
B	C	A	D
A	C	D	B
C	A	D	B
a	b	c	d

Multiplicar por

-2	-1	+1	+2	TOTAL

Guillermo Matia

Socio, consultor RRHH, psicólogo y coach PCC

644 024 205

guillermo.matia@delegate-solutions.com



Alba Álvarez

Socia, consultora RRHH, facilitadora y coach

686 76 17 68

alba.alvarez@delegate-solutions.com

ANÁLISIS DE LOS DESPLAZAMIENTOS

<table border="1"> <tr><td>D</td><td>A</td></tr> <tr><td>B</td><td>C</td></tr> </table> <p>3</p>	D	A	B	C					<table border="1"> <tr><td>C</td><td>A</td></tr> <tr><td>B</td><td>D</td></tr> </table> <p>2</p>	C	A	B	D
D	A												
B	C												
C	A												
B	D												
<table border="1"> <tr><td>B</td><td>C</td></tr> <tr><td>D</td><td>A</td></tr> </table> <p>7</p>	B	C	D	A	-----	-----			<table border="1"> <tr><td>A</td><td>D</td></tr> <tr><td>C</td><td>B</td></tr> </table> <p>6</p>	A	D	C	B
B	C												
D	A												
A	D												
C	B												
<table border="1"> <tr><td>B</td><td>C</td></tr> <tr><td>D</td><td>A</td></tr> </table> <p>11</p>	B	C	D	A	Participativo	Informativo			<table border="1"> <tr><td>A</td><td>D</td></tr> <tr><td>C</td><td>B</td></tr> </table> <p>10</p>	A	D	C	B
B	C												
D	A												
A	D												
C	B												
	Delegativo	Directivo											
<table border="1"> <tr><td>A</td><td>D</td></tr> <tr><td>C</td><td>B</td></tr> </table> <p>4</p>	A	D	C	B					<table border="1"> <tr><td>B</td><td>C</td></tr> <tr><td>D</td><td>A</td></tr> </table> <p>1</p>	B	C	D	A
A	D												
C	B												
B	C												
D	A												
<table border="1"> <tr><td>D</td><td>B</td></tr> <tr><td>A</td><td>C</td></tr> </table> <p>8</p>	D	B	A	C	-----	-----			<table border="1"> <tr><td>D</td><td>B</td></tr> <tr><td>A</td><td>C</td></tr> </table> <p>5</p>	D	B	A	C
D	B												
A	C												
D	B												
A	C												
<table border="1"> <tr><td>D</td><td>A</td></tr> <tr><td>B</td><td>C</td></tr> </table> <p>12</p>	D	A	B	C					<table border="1"> <tr><td>D</td><td>B</td></tr> <tr><td>A</td><td>C</td></tr> </table> <p>9</p>	D	B	A	C
D	A												
B	C												
D	B												
A	C												

Guillermo Matia

Socio, consultor RRHH, psicólogo y coach PCC

644 024 205

guillermo.matia@delegate-solutions.com



Alba Álvarez

Socia, consultora RRHH, facilitadora y coach

686 76 17 68

alba.alvarez@delegate-solutions.com