

PERFIL DE DIRECCIÓN

1. A Vigilo el trabajo de mis colaboradores mediante una continua inspección directa.
B En lugar de estar siempre vigilando, me pongo de acuerdo con el personal acerca de los resultados y los procedimientos para que ellos actúen.
2. A En el área bajo mi supervisión concedo la mayor importancia a los resultados.
B En el área bajo mi supervisión concedo la mayor importancia a los procedimientos.
3. A Los trabajos a desarrollar por mis subordinados exigen conocimientos múltiples y complejos.
B Siempre que tengo un problema encuentro ayuda para resolverlo.
4. A Al supervisar ante todo me guío por los resultados fijados
Yo creo que el jefe eficiente debe planear todas las actividades de sus subordinados.
B
5. A La responsabilidad de mis subordinados consiste en que sigan los procedimientos establecidos
B Yo creo que el jefe eficiente debe planear todas las actividades de sus subordinados.
6. A Como jefe tengo la responsabilidad total por el trabajo que desempeñan mis subordinados
B Cuando se presentan problemas, inmediatamente analizo las habilidades de mis subalternos para ver si están a la altura del trabajo que desempeñan.
7. A El jefe, para tener éxito, debe vigilar continuamente la tarea de sus subordinados
El jefe, para tener éxito, debe enfocar su atención a los resultados y después a la inspección del trabajo
B
8. A Yo me inclino a depositar más responsabilidad en el trabajador que posea conocimientos y habilidades múltiples, aún no requeridas por el puesto
Yo me inclino a depositar más responsabilidad en el trabajador que domine bien los procedimientos de su puesto, aunque no posea otras habilidades
B

- 9 A Al tratar con mis subordinados, yo por lo general, trato de lograr el seguimiento de lo que hacen y cómo lo hacen
- B Al tratar con mis subordinados, yo por lo general, me esfuerzo por desarrollar sus conocimientos y habilidades.
- 10 A El desarrollo de conocimientos y habilidades permite a las personas conducir su propio trabajo
- B Creo que el sentido de logro, más que las habilidades permite a las personas conducir su propio trabajo
- 11 A La cualidad que más valoro en mis subordinados es su disposición a seguir los procedimientos establecidos
- B La cualidad que más valoro en mis subordinados es la facilidad con que pueden comunicarse entre sí para resolver los problemas del desempeño diario
- 12 A Ante la inexperiencia del personal, prefiero supervisarlos estrechamente
- B Prefiero motivarlos celebrando los logros que han podido alcanzar
- 13 A Los resultados en el trabajo, son la base que empleo para calificar al personal
- B Las habilidades que tiene el personal son la base del criterio que empleo para delegarles autoridad
14. A El seguimiento de los procedimientos establecidos crea una forma confiable y duradera de hacer el trabajo
- B Las habilidades del personal son la base de la innovación y la creatividad en el trabajo
- 15 A Considero que el desempeño eficaz en el trabajo se logra mediante la negociación entre los interesados en la tarea
- B Considero que el desempeño eficaz en el trabajo se logra mediante la acción del jefe que supervisa a los interesados
- 16 A Ante los conflictos que son inevitables, la organización cuenta con mecanismos para su manejo y solución
- B Los miembros de mi grupo tienen las habilidades para manejar los conflictos

- 17 A Al organizar el trabajo determino con anticipación las habilidades que requiero del personal para que se desempeñe con eficacia
- B Al organizar el trabajo, visualizo las formas conforme a las cuales voy a supervisar al personal
- 18 A La solución de problemas se logra mediante la colaboración y no la competencia
- B Ante los problemas, prevalece la urgencia que existe para alcanzar los resultados del área.
- 19 A Prefiero el trabajo del personal que se apega a los procedimientos establecidos
- B Al dirigir a las personas me esfuerzo para que se interesen por alcanzar los resultados
- 20 A Por medio de mi supervisión busco que las personas se especialicen en su puesto mediante el cumplimiento de los procedimientos
- B Al dirigir a las personas me esfuerzo para que se interesen por alcanzar los resultados
- 21 A En mi área, las personas tratan de armonizar las diferencias individuales existentes entre los miembros del grupo
- B En mi área casi no existen diferencias individuales porque los procedimientos unifican el desempeño de los individuos
- 22 A Al delegar, mi criterio principal es que los resultados satisfagan las necesidades de costo, tiempo y servicio
- B Al delegar persigo el desarrollo de las habilidades y conocimiento de mis subalternos
- 23 A Cuando mis subordinados comprenden los enlaces entre los diferentes puestos, se facilita la coordinación del trabajo en mi área
- B Nada mejor que la supervisión directa para lograr la coordinación del trabajo en mi área

- 24 A La comunicación entre iguales facilita el ajuste mutuo ante las demandas del trabajo y del servicio
- B Para alcanzar los mejores resultados en mi área, estimo a mis subalternos a ofrecer el mejor servicio
- 25 A Al delegar procuro precisar los límites de la autoridad con el propósito de que el personal desarrolle sus habilidades para analiza situaciones
- B Al delegar procuro dejar alguna pequeña zona de incertidumbre no precisando los límites de la autoridad para que los subordinados tengan la oportunidad de ajustarse mutuamente según la situación
- 26 A La forma en que han sido organizados los programas en mi departamento favorecen el logro de los resultados tanto en mi área como en la institución
- B Los procedimientos en mi área facilitan el desempeño
- 27 A La adhesión a mi institución me exige desplegar esfuerzos para supervisar en forma detallada a mis subalternos
- B Yo concedo gran importancia al hecho de facilitar a los subalternos la posibilidad de que participen no solo en el desempeño, sino también en la toma de decisiones
- 28 A Me gustaría implementar el programa de plan de vida y carrera para que el personal tuviera todas las oportunidades para perfeccionarse
- B La rotación del personal en diferentes puestos facilita el dominio de los procesos del trabajo
- 29 A Para alcanzar los resultados, el personal muestra un sentido de urgencia en su desempeño
- B Para poder alcanzar los resultados, el personal debe acatar los sistemas establecidos
- 30 A En mi área, cada persona puede enlazar las acciones de su trabajo diario con las actividades de los demás
- B Cada uno de los empleados a mis órdenes puede describir los procesos de trabajo de todo el departamento

	HABILIDADES	PROCESOS	RESULTADOS	SUPERVISIÓN DIRECTA	AJUSTE MUTUO
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A

TO
TA
L

--	--	--	--	--

OBSERVACIONES PERSONALES

	HABILIDADES	PROCESOS	RESULTADOS	SUPERVISIÓN DIRECTA	AJUSTE MUTUO
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	

30.	<input type="text"/>	B	<input type="text"/>	<input type="text"/>	A
TO TA L	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

OBSERVACIONES PERSONALES

ANÁLISIS DEL PERFIL DE DIRECCIÓN

1. HABILIDADES

Este enfoque es útil en las organizaciones con procesos complejos de trabajo, comunicaciones difíciles dada la existencia de interfases entre los sistemas de operación y con ambientes de alta presión. El principal propósito de la coordinación consiste en **estandarizar las habilidades y los conocimientos** para lograr la coordinación entre todas las partes de la organización. La estandarización de las habilidades se produce en algunos casos desde antes de que la persona ingrese a la organización; a eso se dedican las universidades; también se realiza en el trabajo mismo cuando se espera que la persona actúe de acuerdo con el contenido de un entrenamiento determinado.

Si su puntuación fué alta: ¿Está usted rodeado de personas conocedoras del trabajo? ¿tiene que estar usted muy alerta para mantenerse en su perspectiva? ¿Tiene usted algunas reservas en cuanto a proporcionar mayor participación a algunos individuos?

Si su calificación fué baja: ¿Las personas a su cargo muestran ser muy dependientes de usted? ¿Necesitan que las entrene? ¿En su organización prevalece el enfoque de respeto a los lineamientos establecidos?

2. PROCESOS

Este enfoque es útil en la organización de los trabajos cuyo desempeño requiere una tecnología muy precisa o el seguimiento de determinados procedimientos o lineamientos. El principal propósito de la supervisión consiste en **estandarizar los procesos** para instalar a la tecnología o dar soporte a los reglamentos y así alcanzar la coordinación. Los directivos que fundamentan la conducción en los procesos dan seguimiento a las acciones de los subordinados bajo los criterios de respeto a los sistemas establecidos.

Si su calificación fué alta: ¿Las personas en su área descuidan elementos tales como tiempo oportuno, agilidad en el servicio y otros para dar prioridad a los procedimientos? ¿Tiene usted que desarrollar esfuerzos especiales para armonizar el flujo del trabajo? ¿Le gustaría que el ambiente fuera un poco menos frío e informal?

Si su calificación fué baja: ¿Se evitarían algunos problemas si los subordinados siguieran los procedimientos establecidos? ¿Los empleados no acaban de entender las prioridades de su organización.

3. RESULTADOS

Este enfoque es preferido en las organizaciones encaminadas a ganarse la voluntad de los públicos meta, ya sean usuarios, miembros de alguna institución o actores sociales en un sector o industria determinada. Un ejemplo son los productos o los servicios de calidad y excelencia. El principal propósito de la supervisión se encamina a dar satisfacción a los públicos. Este principio es una creencia activa que aglutina a las partes de la organización. Los directivos que fundamentan sus acciones en los resultados procuran instilar en sus subordinados los más altos índices de rendimiento, junto con la disposición a asumir un alta compromiso con la institución.

Si su calificación fué alta: ¿Está usted rodeado de colaboradores ambiciosos y perfeccionistas? ¿Trabajan con un gran sentido de urgencia? ¿Las comunicaciones se orientan a la tarea o en otras palabras a la solución de los problemas? ¿Se siente usted estimulado al trabajar con equipos de tales características?

Si su calificación fué baja: ¿Está usted rodeado de colaboradores conformistas? ¿O simplemente el seguimiento de los lineamientos resta calidad a los productos finales? ¿Se trabaja más con la visión del corto plazo?

SUPERVISIÓN DIRECTA

Este enfoque es útil en las organizaciones sencillas, con un proceso simple de trabajo en el cual es posible que una sola persona se responsabilice de la tarea de los demás por medio de instrucciones y seguimiento muy cercano a las acciones. En este enfoque no existe **estandarización** alguna. El propósito de la supervisión consiste en que el trabajo se adelante como en la relación directa de los artesanos entre aprendiz y maestro.

Si su calificación fué alta: ¿Su unidad de trabajo está compuesta por usted y otra persona o a lo sumo dos? ¿Se encuentra casi aislada del gran flujo diario de trabajo? ¿Usted y su equipo realizan trabajos muy especiales? Porque si usted y su personal se encuentran dentro del gran flujo de trabajo diario, entonces usted se esfuerza tanto que posiblemente su salud corra peligro. ¿O se encuentra dentro de una crisis de autoridad y su grupo no responde a sus requerimientos y se vé obligado a supervisarlo estrechamente, tiene usted que “pegarse materialmente” a algunos empleados para que se realice la tarea?

Si su calificación fué baja: Posiblemente en su unidad de trabajo no se den las condiciones artesanales para la supervisión directa; usted tiene muchas cosas que hacer y gana tiempo

utilizando la **estandarización** como técnica para delegar y conferir autoridad y crear en su gente responsabilidad por los resultados o por los procesos...

MUTUO AJUSTE

Este enfoque es útil en las modernas organizaciones en las cuales el trabajo se realiza por diferentes profesionales o especialistas. Su puesta en común equivale a una interdisciplinaredad aplicada a la realidad. El principal propósito de la supervisión consiste en responsabilizar a los mismos especialistas de su coordinación, por ejemplo piense en los grupos de tarea o en los comités o comisiones temporales a las que se les encarga la solución de problemas muy arduos. El enfoque se aplica en estrategias como **ISSO 9000 o en calidad o en programas de reingeniería** donde la mejora continua de los procesos y el acortamiento de los ciclos son cruciales para asegurar una ventaja competitiva. Este enfoque se distingue de los demás en que reclama de la persona una actitud de reflexiva, de análisis situaciones y un discernimiento que involucra a la persona más profundamente con su trabajo.

Si su puntuación fué alta: ¿Se encuentra usted en una organización madura en la que sus miembros buscan realizar el trabajo mediante negociaciones constructivas que demandan un ajuste mutuo - de las dos personalidades - con la situación? ¿En la organización se aprecia el hecho de pertenecer a algún grupo de tarea? ¿El trabajo diario demanda las habilidades de especialistas?

Si su puntuación fué baja: ¿La naturaleza del trabajo reclama más la estandarización como una condición inherente al mismo? ¿Podría usted identificar algunas situaciones en los que serían o son útiles los grupos d tarea? ¿Le gustaría desarrollar a su grupo para que fuera capaz de involucrar sus personalidades en la tarea?

NATURALEZA DE LA DIRECCIÓN

Ajuste Mutuo •	Supervisión Directa •	Estandarización del trabajo •	Estandarización De resultados •	Estandarización de habilidades •	Estandarización de normas •
-------------------	-----------------------------	-------------------------------------	---------------------------------------	--	-----------------------------------

ANÁLISIS PERSONAL