



PRÁCTICA 6: ANÁLISIS DEL PROPIO ESTILO DE LIDERAZGO

Las proposiciones de cada par A y B están descritas una frente a la otra, por lo que la lectura de ambas hay que hacerla en sentido horizontal. Elige sólo una proposición, con la que te sientas más identificado/a, y anótala en la planilla de la página 3.

A	B
1. No muestro demasiado interés en mantener buenas relaciones con aquellos que están por encima de mí.	Paso por alto el que la gente se salte el Reglamento de Régimen Interior si ello contribuye a que las cosas funcionen con más suavidad.
2. No siempre demuestro gran interés por los destinatarios.	Valoro a los destinatarios personalmente. A menudo, señalo sus puntos buenos y malos y hago las críticas cuando es necesario.
3. Creo que a menudo el valor de la creatividad y la innovación se magnifica excesivamente.	Tengo cierto interés en ser productivo, pero como los criterios de productividad no siempre están claros, mi rendimiento se resiente a veces.
4. Creo que la idea de establecer objetivos para el conjunto del Centro Educativo puede ser llevados a extremos excesivos	Prefiero comunicar a otros por escrito.
5. Pienso que el énfasis en la planificación puede llegar a ser excesivo.	Cuando surge un conflicto, siempre ayudo a que las personas afectadas lleguen a un acuerdo.
6. Creo que asumir la introducción de cambios impuestos desde fuera sólo exigiría un moderado esfuerzo por mi parte.	Estoy seguro de que la forma de eliminar errores por aquellos que los comenten es que alguien les explique con detalle los errores en que incurrían.
7. No aparento estar tan interesado como pudiera en la puesta en práctica real de las decisiones tomadas.	Apoyo y promuevo activamente el enfoque de gestión basado en el trabajo en equipo.
8. Intento evitar los desacuerdos con los estamentos de Dirección (con mis superiores) aún cuando esto conlleve la reducción de mi productividad y/o la de los destinatarios.	Creo que a menudo se hace demasiada insistencia en la valoración y en la revisión del rendimiento.
9. Mi trato con los destinatarios se caracteriza por mostrar una gran bondad y consideración.	Me parece que estoy más interesado en la productividad del día a día que en la de largo plazo.
10. Creo que alguna de las nuevas ideas provocan desacuerdos y fricciones.	A pesar de que intento mantener un canal abierto de comunicación abierto con los demás, a veces tengo poco éxito en conseguirlo.
11. Permito que los destinatarios establezcan de acuerdo con sus necesidades sus propios objetivos y los acepto, aunque los encuentro poco significativos.	Ante los desacuerdos y los conflictos reacciono haciendo referencia al Reglamento y a las normas.
12. Prefiero que cada destinatario haga sus propios planes con tal de que estos queden claros.	Creo que la mayoría de los errores se producen por alguna buena razón y que siempre es mejor averiguar la razón que examinar el propio error.
13. Prefiero introducir los cambios más lenta que rápidamente.	Creo que un equipo sólido necesita un líder que sepa lo que hay que hacer.
14. Toleró las desviaciones en la puesta en práctica de los planes, si con esto evito situaciones desagradables.	Si se incumple con frecuencia alguna norma, me preocupo más del porqué se incumple que de quienes la incumplen...
15. Prefiero hacer mi trabajo sin ninguna interferencia de los de arriba.	No estoy demasiado interesado en aumentar mi rendimiento simplemente por el hecho de hacerlo.
16. Dirijo las actividades de los destinatarios y desanimo cualquier tipo de desviaciones sobre el programa que había trazado.	Comunico con los demás buscando por encima de todo mantener con ellos buenas relaciones.
17. Creo que las nuevas ideas que proceden de los destinatarios, son a veces menos útiles que las que proceden de la Dirección.	Cuando surge un conflicto, siempre actúo con justicia y firmeza.
18. No favorezco la posibilidad de que no se cumplan los objetivos que he establecido para otros.	Creo que los errores cometidos serían mínimos si, sencillamente, la gente se limitara a seguir las normas y procedimientos establecidos.
19. Yo creo que la planificación es un trabajo de una sola persona.	Creo en el trabajo en equipo hasta tal punto que pienso que todos los problemas se resolverían mejor trabajando de ese modo.



Tema II: Procesos de interacción y comunicación en el aula. Estilo Docente.

20	Pienso que una buena manera de introducir un cambio es anunciarlo, y después dejar que la gente lo afronte por sí mismo.	Dejo que se sepa que uno de los puntos fundamentales para valorar la admisión de los destinatarios es nuestra opinión sobre la conducta y respeto a la normativa interna.
21	Superviso estrechamente la puesta en práctica de los planes, indico los errores y hago críticas siempre que es necesario.	Tengo bajo continua observación tanto los métodos como los resultados e introducimos cambios en ambos con la frecuencia que consideramos necesaria.
22	Quiero mejorar mis relaciones con la Dirección pero no siempre actúo del modo conveniente.	Podría proporcionar a otros una información más útil de la que les aporte.
23	Cuando trato con los destinatarios intento cambiar a la vez tanto las consideraciones pertinentes de las tareas a realizar, como las de las relaciones que debo mantener, pero, en general, uno u otro de estos aspectos se resiente.	A la primera señal de conflicto intento suavizar las cosas.
24	A veces, estímulo las nuevas ideas que surgen, pero son demasiado las que dejo sin atender.	Creo que cuando sucede un error, la persona responsable debe ser reprendida.
25	A pesar de que mis objetivos normalmente están bastante claros, al dejarles un margen amplio no siempre sirven de buena orientación.	Pienso que el sistema de trabajo en equipo es útil en ocasiones, pero que con las reuniones formalizadas se consigue lo mismo e incluso más.
26	Hago esfuerzos por hacer una buena planificación, pero los planes no siempre funcionan.	Pienso que los datos sobre los rendimientos obtenidos es mejor comunicárselos a la persona involucrada que a su superior/es...
27	A veces, hablo sobre los problemas de introducir cambios, pero no siempre intento afrontar estos problemas.	Mantengo bajo continuo examen los métodos y los resultados e introduzco cambios para asegurar mayor participación.
28	Contemplo como se llevan a cabo los programas de actividades, pero no siempre me involucro cuando es más necesario.	Me fijo elevadas metas para mí y animo a los demás que hagan lo mismo.
29	Creo que habría menos problemas entre mis superiores y yo si se siguieran los procedimientos y canales adecuados.	Evito el conflicto, aun cuando afrontarlo pudiera ser útil.
30	Pienso que las cosas funcionan óptimamente cuando los destinatarios comprenden y desempeñan las tareas que se les ha asignado.	Creo que si comete un error debe ser corregido de modo que nadie resulte molesto.
31	Creo que las relaciones formalizadas constituyen un medio adecuado para generar nuevas ideas.	Creo en la idea: “una persona, unas tareas y responsabilidades definidas, un buen resultado”.
32	Los objetivos que establezco son normalmente claros, aunque algo inflexibles.	Digo que creo que las normas son útiles pero establezco pocas e incumplo algunas.
33	Planifico poniendo una atención muy cuidada en los detalles.	Animo a otros a que valoren tanto mi rendimiento como el suyo propio.
34	Introduzco cambios de modo formalizado y sigo bastante fielmente los procedimientos establecidos.	Fijo para mí y para otros unos niveles altos de exigencia y me esfuerzo mucho para que ellos se alcancen.
35	Una vez que se han definido los proyectos, trato de que su implantación siga fielmente lo establecido originalmente.	Mantengo canales de comunicación abiertos con todo el mundo y sobre cualquier asunto y los demás los tienen conmigo.
36	Comprendo y coopero bien con los estamentos superiores: Dirección, Junta de Castilla y León...	Muestro poca preocupación por los errores y normalmente hago poco por corregirlos o reducirlos.
37	Mi relación con los destinatarios es excelente y se caracteriza por la confianza y el respeto mutuo.	Creo que las reuniones de equipo son buenas, porque principalmente propician que la gente hable más entre sí.
38	Siempre busco nuevas y buenas ideas y motivo a otros para que sean tan creativas como sea posible.	A veces pongo objeciones a lo que creo que son formas de trabajar poco eficaces.
39	Tengo éxito en motivar a otros para que establezcan sus propios objetivos con claridad.	Hablo sobre la importancia de las valoraciones y las revisiones, pero no siempre me involucro en ellas tanto como podría.
40	Cuando soy responsable de planificar, involucro a muchas personas más.	Creo que la mejor media de los resultados conseguidos es hacer una comparación basada en normas previamente establecidas.
41	Preparo a aquellos sobre quienes inciden los cambios que se van a hacer teniéndoles bien informados con anticipación.	Mantengo a todos informados por completo de lo que creo que necesitan saber para cumplir las normas y participar en el mayor grado posible.
42	Soy receptivo a las proposiciones sensatas para modificar planes, estoy abierto a las sugerencias y siempre deseo de ayudar.	Intento resolver los conflictos lo más rápidamente posible haciendo que afloren sus causas subyacentes.



Tema II: Procesos de interacción y comunicación en el aula. Estilo Docente.

43	Trabajo bien con mis superiores asegurándome de que sepan exactamente cómo entiendo cuales son mis responsabilidades.	Creo que los procedimientos de control pueden llegar a ser exagerados.
44	Hago que los destinatarios sepan con claridad lo que se espera de ellos. Muestro que se valora su conducta y participación.	Pienso que tratar adecuadamente a las personas es la mejor manera de lograr su participación.
45	Lo mismo propongo que desarrollo numerosas nuevas ideas.	Cuando surge un desacuerdo, normalmente adopto una postura firme pero comprensiva.
46	Soy capaz de establecer unos objetivos claros que puedan ser entendidos por todas aquellas personas involucradas en ellos.	Me gusta la idea del trabajo en equipo, pero a menudo no soy capaz de encontrar la forma de aplicarlo.
47	Planifico bien y me concentro principalmente en mis propias ideas, cuando considero que son buenas, y asigno responsabilidades específicas a cada uno.	Hago énfasis en que se hagan con responsabilidad valoraciones, mediciones y revisiones del rendimiento logrado.
48	Informo a todas las personas afectadas sobre las razones de un cambio.	Mantengo unos canales abiertos de comunicación en un ambiente de confianza con todo el mundo.
49	Vigilo la implantación de las actividades, velando por la participación de cada persona involucrada y les presto ayuda y orientación cuando la necesitan.	Considero primordialmente que los errores son oportunidades para aprender y estoy preparado para ver sin reservas mis propios errores.
50	Creo que un estamento directivo superior es simplemente otro equipo de personas que debe cooperar eficientemente con los equipos que tiene a su cargo.	Tengo ciertas reservas respecto al enfoque de dirigir trabajo en equipos, pero no me importaría probarlo si la situación fuera adecuada.
51	Yo logro sistemáticamente que los destinatarios obtengan niveles de participación elevados en las actividades que les propongo.	Pienso que a veces es necesario decir que se ha obtenido un resultado satisfactorio, aunque en realidad no se haya logrado todo lo que se esperaba.
52	Estoy continuamente atento a captar ideas nuevas, útiles y productivas procedentes de cualquier fuente y, también, alerta para desarrollar yo mismo muchas nuevas ideas.	A veces tiro por tierra las ideas de otros.
53	Establezco junto con otros objetivos que quedan claros y totalmente asumidos por todos aquellos que están directamente involucrados.	Soy de los que creo que uno puede aprender de los errores y que debo demostrarlo a través de mi comportamiento.
54	Cuando participo en la realización de planes, describo las mejores ideas emitidas por los participantes.	Creo que los controles son un elemento importante en logro de los objetivos.
55	Informo con anticipación suficiente de la eventualidad de cualquier posible cambio a todas las personas involucradas y les ofrezco la oportunidad de influir en el cambio propuesto.	Motivo a otros para que establezcan estándares de elevado rendimiento, y les animo y apoyo para que logren conseguir esas metas que se han fijado.
56	No pierdo de vista el proceso de implantación de los proyectos y reacciono con rapidez resolviendo cualquier problema que surja.	Cuando tengo que afrontar una discrepancia entre distintas opiniones o puntos de vista, procuro ser tan persuasivo como me sea posible.

Planilla de diagnóstico de estilo de liderazgo

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	A
8.		9.	10.	11.	12.	13.	14.	B
15.	16.		17.	18.	19.	20.	21.	C
22.	23.	24.		25.	26.	27.	28.	D
29.	30.	31.	32.		33.	34.	35.	E
36.	37.	38.	39.	40.		41.	42.	F
43.	44.	45.	46.	47.	48.		49.	G
50.	51.	52.	53.	54.	55.	56.		H
								A
								B

Totales de las "Bes"

--	--	--	--	--	--	--	--

Totales de las "Aes"

--	--	--	--	--	--	--	--



Tema II: Procesos de interacción y comunicación en el aula. Estilo Docente.

	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	
Puntuación no ajustada									Suma de esta fila: 56
Factores de ajuste	(0)	(+2)	(0)	(0)	(0)	(-1)	(0)	(-1)	
Puntuación ajustada									Suma de esta fila: 56



Gráfico de mi propio perfil de estilo

Escala		A	B	C	D	E	F	G	H
Dominante	15								
	14								
	13								
De apoyo	12								
	11								
	10								
Repudiado	9								
	8								
	7								
	6								
	5								
	4								
	3								
	2								
	1								
	0								
		Des erto r	Misi one ro	Aut ócr ata	Con cilia dor com plac ient e	Bur ócr ata	Pro gre sist a	Aut ócr ata ben evol ente	Rea liza dor