

Informe de avance Nro. 2 – Mayo/Julio 2017 (al 31 de julio 2017)

Título del Proyecto: Tendencias de conducción en las Organizaciones de la Sociedad Civil de la CABA y GBA. Liderazgo: Competencias y estilos

Campo de aplicación: Sociedad Civil. Conducción y Liderazgo. Competencias. Análisis organizacional. Cultura institucional.

Equipo de investigadores:

Director: Vázquez, Adolfo

Co-director: Montini, Gabriela

Asistentes: Correa, Elizabeth

Fontana, Georgina

INDICE

1. Antecedentes.
2. Selección de las competencias de liderazgo a evaluar
3. Elaboración cuestionario competencias de liderazgo
4. Diseño prueba piloto del cuestionario
5. Depuración base de datos directores ejecutivos OSC.
6. Actividades a desarrollar en el tercer trimestre.

1. ANTECEDENTES

En el informe de avance nro. 1, del 30 de abril ppdo. incluimos los antecedentes de la investigación explicitados en el proyecto presentado en octubre 2016, y detallamos las siguientes acciones realizadas en el período febrero-abril 2017:

- Reclutamiento de colaboradores.
- Búsqueda y lectura de bibliografía.
- Programación actualización base de datos directores ejecutivos OSC.
- Inicio Elaboración cuestionario competencias de liderazgo

También detallamos las actividades a desarrollar en el período mayo-julio 2017:

- Definir las competencias a evaluar, con sus definiciones y apertura en grados.
- Completar cuestionario competencias de liderazgo
- Continuar con la actualización de la base de datos de directores ejecutivos OSC.
- Confección formulario para administrar cuestionario on-line
- Tomar contacto con directivos OSC para invitarlos a participar.

A continuación, daremos cuenta de los avances registrados en cada una de ellas.

2. SELECCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO A EVALUAR

El equipo de investigación abordó este punto recurriendo primero a bibliografía sobre competencias de liderazgo aplicadas a directivos de organizaciones en general, y luego a bibliografía sobre competencias específicas o diferenciales, propias de los directivos de Organizaciones Sociales.

De este modo se generó un proceso que recorrió las siguientes instancias:

1º. Preselección de competencias de directivos organizacionales en general, con su correspondiente Diccionario

2º. Incorporación de competencias específicas de directivos de OSC, basada en los atributos y requerimientos diferenciales de la llamada “Gerencia Social”, con su correspondiente Diccionario.

3º. Sumatoria de los listados contenido en los puntos anteriores, depuración e integración en un nuevo listado

En la primera instancia se definieron las siguientes competencias generales:

- Dirección de equipos de trabajo
- Empowerment
- Entrenador
- Liderazgo
- Visión estratégica
- Flexibilidad – Adaptabilidad
- Comunicación Eficaz
- Influencia y Negociación

En la segunda instancia se seleccionaron dos competencias que consideramos específicas de directivos de organizaciones sociales:

- Responsabilidad social
- Asociatividad

Y se realizó una integración y depuración de algunas de las anteriores, a saber:

- 1) La competencia Dirección de equipos de trabajo se fusionó con la de Liderazgo.
- 2) La competencia Entrenador se fusionó con la de Liderazgo.
- 3) La competencia Flexibilidad-Adaptabilidad se la red denominó Adaptabilidad.

Como resultado de lo anterior, quedaron definidas las siguientes competencias de liderazgo a evaluar:

Adaptabilidad

Asociatividad

Comunicación Eficaz

Empowerment

Influencia y negociación

Liderazgo

Responsabilidad Social

Visión estratégica

En el Anexo 1 se detalla el Diccionario de Competencias.

3. ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE ESTILOS Y COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

Para la primer parte, referida a estilos de liderazgo, incluimos textualmente las 20 preguntas del test del libro “Cómo posicionar su estilo de liderazgo” de John Jackson y Lorraine Bosse-Smith. y las 12 preguntas del cuestionario de la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

Para la segunda parte, referida a competencias de liderazgo en OSC., a partir de la lista de las competencias citadas en el punto 2., y teniendo en cuenta el diccionario de esas competencias (Ver Anexo 1), elaboramos una batería de preguntas, (con sus correspondientes alternativas de respuesta), que nos permitan discernir qué nivel de desarrollo de cada competencia alcanza cada usuario.

Una vez definidas las competencias de liderazgo a evaluar, se procedió a elaborar un cuestionario que sirviera de instrumento de medición de las mismas.

Se dio inicio a esta tarea generando, para cada una de las competencias, de 3 a 5 preguntas que dieran cuenta de ellas. Como resultado surgieron 29 preguntas, producto de la sumatoria de las preguntas formuladas para c/u de las 8 competencias.

Finalizado este paso, se procedió a listar todas las preguntas, y a analizar las redundancias, desequilibrios, preguntas aplicables a más de una competencia, etc.

Para esto último resultó necesario elaborar la definición de 4 o 5 niveles de cumplimiento de las mismas.

El cuestionario será completado en forma digital dentro del sitio www.onlineencuesta.com que nos facilitará una captura instantánea de la información en un archivo Excel.

En el Anexo 2 se detalla el Cuestionario a instrumentar en la prueba piloto.

En el Anexo 3, se agrega el texto del email automático.

4. **DISEÑO PRUEBA PILOTO CUESTIONARIO**

Elaborado el cuestionario, entendimos necesario diseñar una prueba piloto con líderes de OSC, para tener un feed-back directo de los destinatarios del cuestionario, y de este modo poder realizar los ajustes que fueren necesarios.

Con ese propósito, debimos definir el perfil deseable de las ongs a invitar para que participen de esta prueba, y así fue que precisamos aspectos referidos a su forma jurídica, área temática y por cómo se definen.

Por su forma jurídica establecimos que deberían ser:

Asociaciones Civiles, o

Fundaciones, o

Cooperativas, o

Mutuales

Por el área temática a la que se dedicaran podría encuadrarse en:

Ciencia y Tecnología

Cultura

Deportes y recreación

Economía

Educación

Justicia

Ambiente

Salud

Género

Social/Humana

Trabajo

Vivienda

Infraestructura, obras y servicios públicos

Y que por cómo se definieran, podrían ser:

Agrupación de colectividades

Asociación de consumidores
Ayuda solidaria/Voluntariado
Biblioteca popular
Bomberos Voluntarios
Centro de Estudio/Investigación
Centro de Jubilados
Club social/Deportivo
Cooperadora
Federación/Red
Centro Comunitario
Organización cultural
Organización de defensa de derechos
Organización de defensa de intereses de categorías (Asocs Profesionales, sindicatos)
Organización de salud
Organización transferencia y asistencia técnica
Unión Vecinal/Sociedad de Fomento

También fue necesario definir tamaño y estructura funcional adecuados, y en tal sentido definimos:

- a) Existencia de tres niveles de autoridad: Un nivel superior, de autoridades máximas (Consejo Directivo o similar, con Presidente, Vice, Secretario, etc.), un nivel de conducción ejecutiva (gerente/director ejecutivo/ encargado/jefe), un nivel operativo: empleados y/o voluntarios
- b) Cantidad de integrantes: Superior a 15 personas. En este número deben contabilizarse los miembros del órgano de dirección superior (Consejo Directivo o similar), los jefes ejecutivos (gerentes, directores o encargados), y los empleados y/o voluntarios que desarrollan tareas permanentes.

5. DEPURACIÓN BASE DE DATOS DIRECTORES EJECUTIVOS OSC

En el período se procedió a actualizar la base de datos de directores ejecutivos de OSC.

Por un lado permitió constatar que algunas OSC habían dejado de operar, y por el otro que se habían registrado cambios en la posición de directores ejecutivos.

A su vez, tuvimos en cuenta que para analizar tendencias de conducción, liderazgo, competencias y estilos requerimos de situaciones organizacionales que presenten distintos niveles de autoridad y una cantidad mínima de integrantes, por lo que procedimos a dar de baja de la base de datos a aquellas OSC que por su tamaño y/o estructura funcional no calificaran para el estudio.

6. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL TERCER TRIMESTRE. (agosto/octubre 2017)

1. Realizar prueba piloto cuestionario.
2. Procesar respuestas prueba piloto y ajustes a cuestionario
3. Diseñar plantillas de respuestas.
4. Depuración base de datos directores ejecutivos OSC
5. Realizar consulta a los directores de las OSC de la base de datos
6. Procesar primeras respuestas.

ANEXOS

1. Diccionario de competencias.
2. Diseño del cuestionario a instrumentar en la prueba piloto.
3. Texto del email que sale automático

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Adaptabilidad: Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación y ser flexible.

- A- Capacidad para comprender y apreciar (otorgar un valor especial) perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno o externo a la organización), medios y personas. Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de las estrategias y objetivos de su área, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Si corresponde, implica la capacidad de realizar una revisión crítica de las estrategias de la organización en su conjunto y proponer los cambios pertinentes.
- B- Capacidad para comprender y considerar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno o externo de la organización), medios y personas. Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.
- C- Capacidad para comprender perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma eficiente a diversas situaciones, contextos, medio y personas. Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad así como de su propia actividad y proponer cambios cuando resulte necesario a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización
- D- Capacidad para comprender perspectivas diferentes y cambiar conductas a fin de adaptarse a diversas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.
- E- No posee la competencia

Asociatividad: Capacidad para establecer relaciones con otras organizaciones y redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para alcanzar los objetivos de la institución. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también aspectos generales de cultura, lo que permite relacionarse y desenvolverse en el medio social, estatal, político o empresarial en los momentos y formas adecuados. Capacidad para identificar quién es quién y a qué personas e instituciones se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.

- A- Capacidad para establecer rápida y efectivamente relaciones con otras organizaciones y redes complejas de personas y lograr la cooperación de aquellas que resultan necesarias para tener influencia sobre referentes de la sociedad así como todas las partes relacionadas con la organización. Capacidad para desenvolverse adecuadamente en el medio empresario, político, gubernamental y social en base a sus conocimientos no sólo en el área de su especialidad sino también culturales en general, lo cual le posibilita interrelacionarse con personas provenientes de ámbitos diferentes del propio. Implica ser un referente del mercado por su hábil manejo de las relaciones a las cuales recurre en formas y circunstancias pertinentes.

- B- Capacidad para establecer adecuadas y efectivas relaciones con otras organizaciones y redes complejas de personas y lograr apoyo y cooperación a largo plazo de aquellas que resultan necesarias para influenciar a los referentes del mercado al cual pertenece la organización así como todas las partes relacionadas con ella. Capacidad para vincularse adecuadamente con los integrantes de la comunidad de negocios, política, gubernamental y social para establecer con ellas intereses afines basados no sólo en la especialidad profesional sino también aspectos culturales lo cual puede ayudar a enriquecer y profundizar los vínculos.
- C- Capacidad para lograr relaciones específicas convenientes para la organización, obteniendo la colaboración de las personas pertinentes de acuerdo con los objetivos planteados. Capacidad para vincularse positivamente con diversas personalidades del medio de negocios, político, gubernamental y social para desenvolverse adecuadamente en toda clase de eventos sociales.
- D- Capacidad para conseguir el apoyo y la cooperación de las personas adecuadas pertenecientes a su red de contactos, la cual se encuentra integrada por relaciones específicas respecto de sus responsabilidades y puesto de trabajo.
- E- No posee la competencia

Comunicación Eficaz: Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

- A- Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales y para mantener siempre los canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.
- B- Capacidad para escuchar a los demás y seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información y por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Capacidad para hacer uso de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales-
- C- Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
- D- Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.
- E- No posee la competencia

Empowerment: Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimiento como en competencias.

Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para maximizar los logros. Implica fijar objetivos de desempeño claros y medibles, y asignar las responsabilidades correspondientes.

- A- Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo organizacionales que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias en toda la organización. Capacidad para obtener los mejores resultados organizacionales, lograr la integración de las distintas áreas y aprovechar la diversidad de todos los colaboradores para lograr un valor añadido superior a la estrategia organizacional. Implica implantar políticas, fijar objetivos de desempeño claros y medibles y asignar las responsabilidades correspondientes a las distintas áreas
- B- Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados con todos los colaboradores de su área. Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento de las personas de su área. Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar y potencias el talento de las personas de su área, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener y superar los objetivos fijados para su sector, lograr la integración de los sectores y aprovechar la diversidad de todos los colaboradores de su área a fin de lograr un valor añadido superior a la estrategia organizacional. Implica implantar procesos y fijar objetivos de desempeño claros y medibles y asignar las responsabilidades correspondientes a los distintos sectores a su cargo.
- C- Capacidad para implantar métodos de trabajo que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir con sus colaboradores tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de sus colaboradores, tanto en conocimientos, como en competencias a fin de alcanzar los objetivos fijados, aprovechando la diversidad de todos sus colaboradores para lograr un valor añadido a la tarea realizada. Implica fijar objetivos de desempeño claros y medibles para sus colaboradores, y asignar las responsabilidades correspondientes.
- D- Capacidad para trabajar en base a métodos organizaciones diseñados para otorgar poder a los colabores para compartir con ellos tantos los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados. Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar, tanto en conocimiento como en competencias a fin de alcanzar los objetivos fijados y, al mismo tiempo, lograr un valor añadido a la tarea realizada. Capacidad para desempeñarse con eficacia sobre la base de objetivos de desempeño claros y medibles.
- E- No posee la competencia

Influencia y negociación: Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las parte intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.

- A- Capacidad para persuadir a otras personas y exhibir actitudes que generen un impacto positivo en los demás, a fin de producir cambios de opiniones, enfoques o posturas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces dirigidas a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para desarrollar estrategias complejas que le permitan influenciar a otros y construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.
- B- Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para utilizar tales argumentaciones con el fin de inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos de la organización como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos al procurar utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.
- C- Capacidad para persuadir a otras personas de las que se necesita colaboración, a través de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas. Capacidad para llevar a cabo negociaciones que persuadan a la contraparte y contemplar sus intereses y los de la organización.
- D- Capacidad para persuadir a los integrantes de la propia área de trabajo en asuntos específicos que sea de su incumbencia, a través de negociaciones y argumentaciones veraces y honestas.
- E- No posee la competencia

Liderazgo: Capacidad para generar compromiso en sus colaboradores y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización.

Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente la tarea del equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia el logro del objetivo determinado

- A- Capacidad para diseñar estrategia, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección a largo plazo. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes de los equipos a su cargo y de los objetivos que se desee alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones de los equipos hacia una meta u objetivo determinado
- B- Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante y ser un ejemplo dentro

de la organización por su liderazgo y capacidad para desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano plazo. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores y los objetivos que se desee alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.

- C- Capacidad para proponer curso de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo. Implica propiciar un clima organizacional armónico y desafiante y ser un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollo a los otros, con una visión y proyección a corto plazo. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.
- D- Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte. Implica la capacidad de contribuir a mantener un clima organizacional armónico y desafiante. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.
- E- No posee la competencia

Responsabilidad social: Es la capacidad para dirigir su comportamiento y trabajo, hacia el beneficio de la sociedad, teniendo presente los efectos de éstos sobre las personas y el medio ambiente. Diseñar, proponer y llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales ésta presenta mayores carencias y por ende mayor necesidad de ayuda y colaboración

- A- Capacidad para fijar políticas organizacionales en materia de responsabilidad social de mediano y largo plazo. Capacidad para diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales ésta presenta mayores carencias y por ende mayor necesidad de ayuda y colaboración. Capacidad para comprender rápidamente otras culturas, sus maneras de pensar y comportarse y las diferentes formas de hacer las cosas y utilizar dicha comprensión en beneficio de políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para constituirse en un referente en la organización y en el mercado en general en materia de responsabilidad social.
- B- Capacidad para promover las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales ésta presenta mayores carencias y por ende mayor necesidad de ayuda y colaboración. Capacidad para comprender rápidamente otras culturas, sus maneras de pensar y comportarse y las diferentes formas de hacer las cosas y utilizar dicha comprensión en beneficio de políticas organizacionales en materia de responsabilidad social.
- C- Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para proponer acciones orientadas a colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales ésta presenta mayores carencias. Capacidad para comprender rápidamente otras culturas y utilizar dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social.
- D- Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para llevar a cabo acciones orientadas a colaborar con la sociedad en todo aquello que guarde

relación con sus propias tareas o responsabilidades. Capacidad para comprender rápidamente otras culturas.

E- No posee la competencia

Responsabilidad social: Es la capacidad para dirigir su comportamiento y trabajo, hacia el beneficio de la sociedad, teniendo presente los efectos de éstos sobre las personas y el medio ambiente. Diseñar, proponer y llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales ésta presenta mayores carencias y por ende mayor necesidad de ayuda y colaboración

- A- Capacidad para fijar políticas organizacionales en materia de responsabilidad social de mediano y largo plazo. Capacidad para diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales ésta presenta mayores carencias y por ende mayor necesidad de ayuda y colaboración. Capacidad para comprender rápidamente otras culturas, sus maneras de pensar y comportarse y las diferentes formas de hacer las cosas y utilizar dicha comprensión en beneficio de políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para constituirse en un referente en la organización y en el mercado en general en materia de responsabilidad social.
- B- Capacidad para promover las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales ésta presenta mayores carencias y por ende mayor necesidad de ayuda y colaboración. Capacidad para comprender rápidamente otras culturas, sus maneras de pensar y comportarse y las diferentes formas de hacer las cosas y utilizar dicha comprensión en beneficio de políticas organizacionales en materia de responsabilidad social.
- C- Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para proponer acciones orientadas a colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales ésta presenta mayores carencias. Capacidad para comprender rápidamente otras culturas y utilizar dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social.
- D- Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para llevar a cabo acciones orientadas a colaborar con la sociedad en todo aquello que guarde relación con sus propias tareas o responsabilidades. Capacidad para comprender rápidamente otras culturas.
- E- No posee la competencia

Visión estratégica: Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto.

Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.

- A- Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar la utilización de las fortalezas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadoras,

asociadas a la estrategia corporativa. Capacidad para constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.

- B- Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Habilidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas y actuar sobre las debilidades a partir de la consideración de las oportunidades que ofrece el contexto. Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto. Capacidad para comprender que el objetivo último es alcanzar metas retadoras asociadas a la estrategia organizacional.
- C- Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en la organización a corto y mediano plazo. Habilidad para proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación a fin de mejorar la utilización de los recursos y fortalezas y reducir las debilidades. Capacidad para actuar y/o conducir al grupo a su cargo bajo la visualización de la empresa y su área específica como sistemas integrados.
- D- Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.
- E- No posee la competencia

Anexo 2: DISEÑO DEL CUESTIONARIO A INSTRUMENTAR EN LA PRUEBA PILOTO.



Liderazgo en las ONG's Argentinas

Página 1

Muchas gracias por participar de nuestra investigación sobre los estilos de liderazgos en Organizaciones de la Sociedad Civil. La presente encuesta está estructurada y formulada para que pueda ser respondida en aproximadamente 30 minutos. Una vez resuelta esta instancia los resultados se enviarán directamente a nuestra base de datos y serán analizados en forma confidencial. Ud podrá suspender la encuesta antes de finalizarla y luego volver a retomarla a partir de dónde la dejó la última vez.

Le pedimos que lea las preguntas y seleccione la respuesta que sienta que mejor le describe.

- Sea sincero y responda cada pregunta tal como es usted realmente. No hay respuestas “correctas o incorrectas”
- No responda preguntas como le gustaría ser o desearía ser. Esta evaluación es tan precisa como lo sea su sinceridad
- Marque su primera respuesta o sentimiento profundo pues probablemente será el más certero
- No emplee mucho tiempo analizando pensando o contemplado una respuesta

Desde ya, muchas gracias

Estilos de Liderazgo - Parte I

1. Me describiría a mí mismo principalmente como... *

Extrovertido, pero me gusta que se hagan las cosas

Extrovertido y me gusta relacionarme con gente

Reservado pero disfruto las relaciones uno a uno

Reservado y me gusta analizar o planear las cosas sistemáticamente

2. Si le preguntara sobre mí a un buen amigo o familiar, él o ella diría que soy... *

Una persona estable y que da apoyo

Un individuo orientado hacia las metas

Un individuo cauto y organizado

Una persona inspiracional y divertida

3. Cuando tengo elección, me gusta... *

Un ritmo estructurado y calculado con pocos cambios

Un ritmo rápido e intenso con propósito

Un ritmo rápido con mucha energía y muchos cambios

Un ritmo lento y metódico sin cambios

4. En mi opinión las normas... *

Pueden ser rodeadas o quebrantadas. De todos modos hay muchas

Pueden ayudar a la gente a llevarse bien proporcionando estabilidad y certeza

Son para otras personas

Son necesarias para un mundo estructurado y ordenado

5. Si me dan elección, preferiría vestir... *

- Trajes elegantes y clásicos o atuendo de negocios
- Ropa verdaderamente clásica que sea práctica
- Trajes brillantes y coloridos que estén de moda
- Ropa de colores neutros que sea cómoda

6. Estresado/a, puede que yo... *

- Me impaciente y proteste
- Me retire a la soledad y me aleje emocionalmente
- Me vuelva bastante hablador y desorganizado
- Analice demasiado y me vuelva crítico

7. Mi lema en la vida es... *

- Todo se hace por una razón ¡Persíguelo!
- ¡Uno para todos y todos para uno!
- Nos necesitamos los unos a los otros
-

8. A la hora de tomar decisiones, yo... *

- Decido con rapidez y prosigo
- Tiendo a seguir la opinión popular
- Le pregunto a un amigo cercano lo que piensa
- Recopilo información e investigo para tomar la decisión correcta

9. En una fiesta o reunión grande, es probable que yo... *

Encuentre una excusa para no asistir. No me gustan las fiestas

Me encanta mezclarme y conocer gente nueva

Busco a algún amigo o a alguien que conozca y normalmente estoy sólo con esa persona

Aparezco allí, saludo a algunos, y me voy si no hay ninguna razón concreta para que yo esté allí (o si no hay nada allí que me interese)

10. Si me dan elección, preferiría conducir... *

- Un auto deportivo rápido
- Un auto confiable y de tamaño medio
- Un vehículo divertido, nuevo y actual
- Un auto práctico y económico

11. Cuando me comunico con otros, tiendo a... *

- Escuchar más que hablar
- Afirmar mi opinión abiertamente
- Hablar de modo preciso y concreto
- Hablar más que escuchar

12. Cuando se me da a completar un proyecto, de inmediato... *

- Proceso y análisis para determinar el curso de acción más estratégico
- Hago preguntas en cuanto al tiempo dado, la carga de trabajo y los requisitos
- Delego a mis colaboradores (empleados y/o voluntarios)
- Hablo sobre ello con otros y veo qué puede ayudar

13. A la hora de presentar algo a la Comisión Directiva, yo... *

- Metódicamente abordo preocupaciones y problemas planteados
 - Enseguida voy a las implicaciones fundamentales/financieras
 - Comparto logros antes de pasar a los hechos y las cifras
- Proporciono todos los hechos, cifras y números junto con las previsiones

14. Al presentar, respondo con... *
- Mi capacidad de comunicar con rapidez y eficacia
 - Mi último y mejor artefacto que complementa mi comunicación
 - Mi presentación en Powerpoint que me mantiene en curso
 - Mis diapositivas, esquemas, gráficos y hojas de Excel para presentar datos

15. Paso la mayor parte de mi día de trabajo... *
- A un ritmo rápido
 - Repasando datos y formulando planes estratégicos
 - Motivando, inspirando y trabajando por medio de mi equipo
 - Reuniéndome individualmente con el personal para asegurarme de que todos están en curso

16. Cuando surge una crisis, yo... *
- Informaré a la gente del desafío y los reuniré en torno a él
 - Compartiré la situación con todos y pediré sugerencias
 - Detendré el sufrimiento de inmediato y luego decidiré los siguientes pasos
 - Recurriré a políticas y procedimientos sobre cómo responder adecuadamente

17. Me mantengo motivado al... *

- Hacer las cosas correctamente y con eficacia
- Trabajar con un equipo hacia una meta común
- Mantener mi enfoque con el objetivo final o desafío
- Alentar a otros y recibir un reconocimiento justificado

18. Administro mi tiempo... *
- Estructurando el día y planeando cuidadosamente cada paso
 - Siendo fluido con mi día y mis prioridades
 - Haciendo primero lo que dará las mayores resultados más rápidamente
 - Planeando metódicamente el día

19. Al hacer evaluaciones de rendimiento de empleados y/o voluntarios, tiendo a ... *
- Hablar de cada área que necesite mejora con el prestigio en último lugar
 - Edificar la relación primero y luego abordar algunas preocupaciones menores
 - Proporcionar más aliento que crítica constructiva
 - No apartar tiempo para ellos o avanzar con pocos comentarios

20. Cuando tengo una idea estupenda... *
- Hago que todos trabajen en ella, aún si tenemos que cambiar la dirección
 - Les hablo a todos de ellos sin ninguna dirección
 - Lo hablo con el equipo y solicito comentarios
 - Lo examino y analizo minuciosamente antes de presentarla a nadie

Estilos de Liderazgo - Parte II

1. Sus empleados y/o voluntarios no están respondiendo en el último tiempo a su conversación amistosa y a su obvia preocupación por su bienestar. Su desempeño está declinando rápidamente. Ante esta situación qué acción elegiría ud? *
- Enfatizar la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas
 - Estar disponible para la discusión pero no presionar por involucrarse
 - Hablar con los colaboradores y luego establecer metas a alcanzar
 - No intervenir intencionalmente

2. El desempeño observable de su grupo está mejorando. Usted se ha estado asegurando que todos los empleados y/o voluntarios estén conscientes de sus responsabilidades y los estándares esperados de desempeño.

- Por ello ud: *
 - Establece una interacción amistosa pero continúa asegurándose que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y estándares esperados de desempeño
 - Toma una acción no definida
 - Hace lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado
- Enfatiza la importancia de los plazos y las tareas

3. Los empleados y/o voluntarios de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Usted los ha dejado normalmente solos. El desempeño y las relaciones interpersonales del grupo han sido buenas. *

- -
 - Trabaja con el grupo y juntos acometen la resolución del problema
 - Deja que el grupo resuelva el problema
- Actúa rápida y firmemente para corregir y redirigir
- Estimula al grupo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos

4. Usted está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen un excelente historial de logros. Ellos reconocen la necesidad de cambios. *

- -
 - Permite que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, no siendo, sin embargo, demasiado directivo
 - Anuncia los cambios y luego los implementa bajo supervisión estrecha
- Permite que el grupo formule sus propias directrices
- Incorpora las recomendaciones del grupo, pero Usted dirige el cambio

5. El desempeño de su grupo ha estado decayendo durante los meses recientes. Los empleados y/o voluntarios no están preocupados con el logro de los objetivos. La redefinición de roles y responsabilidades ha sido de utilidad en el pasado. Ha sido necesario estarles recordando

- constantemente que realicen sus tareas a tiempo *
- Permite que el grupo formule su propia dirección
- Incorpora las recomendaciones del grupo, pero se asegura que se cumplan los objetivos
- Redefine los roles y responsabilidades y supervisa cuidadosamente
- Permite el involucramiento del grupo en la determinación de roles y responsabilidades, pero no siendo demasiado directivo

6. Usted ha ingresado a una organización manejada en forma eficiente. El anterior administrador controlaba estrechamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, sin embargo, le gustaría comenzar a humanizar el entorno. *

- Hace lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado
- Enfatiza la importancia de los plazos y las tareas

No interviene intencionalmente

Logra que el grupo se involucre en la toma de decisiones para ver que se cumplan los objetivos

7. Usted está considerando cambiar la estructura de su grupo. Sus empleados y/o voluntarios han hecho sugerencias acerca de los cambios requeridos. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones *

- Define el cambio y supervisa adecuadamente
- Participa con el grupo en el desarrollo del cambio pero permite que los miembros organicen la implementación

Está dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados pero mantiene el control de su implementación

Evita la confrontación; deja las cosas solas

8. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas. Usted

se siente un tanto inseguro acerca de su falta de dirección del grupo. *



Deja al grupo solo



Discute la situación con el grupo y a continuación inicia los cambios requeridos



Da los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia el trabajo en una forma bien definida

Brinda apoyo en la discusión de la situación con el grupo, pero no siendo demasiado directivo

9. Su Jefe lo ha designado para encabezar una fuerza de tarea (task force) que está sumamente retrasada en hacer las recomendaciones



requeridas para un cambio. El grupo no tiene claro sus metas. La



asistencia a las reuniones ha sido baja y se han transformado más bien en encuentros sociales. Potencialmente ellos tienen el talento



necesario para ayudar. *

Deja que el grupo resuelva sus problemas

Incorpora las recomendaciones del grupo pero se asegura que se cumplan los objetivos

Redefine las metas y supervisa cuidadosamente

Permite que el grupo se involucre en el establecimiento de las metas, pero sin presionarlos

10. Sus colaboradores, que normalmente son capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente definición de estándares. *



Permite que el grupo se involucre en la redefinición de estándares pero sin tomar el control



Redefine los estándares y supervisa cuidadosamente



Evita la confrontación no aplicando presión. Deja la situación sola

Incorpora las recomendaciones del grupo pero ve que se cumplan los nuevos estándares

11. Usted ha sido promovido a una nueva posición. El Supervisor anterior no estaba involucrado en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las interrelaciones del grupo son

- buenas *
 -
 - Da los pasos necesarios para dirigir a los colaboradores hacia formas de trabajo bien definidas
 - Involucra a los colaboradores en la toma de decisiones y refuerza las buenas contribuciones
 - Discute el desempeño pasado con el grupo y luego examina la necesidad de incorporar prácticas innovadoras
- Continúa dejando al grupo solo

12. Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre los empleados y/o voluntarios. Ellos tienen un registro notable de logros. Han mantenido efectivamente metas de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para las tareas. *

-
-
-
-

Intenta su propia solución con los colaboradores y examina la necesidad de introducir nuevas prácticas

Permite que los miembros del grupo lo resuelvan por sí mismos

Actúa rápida y firmemente para corregir y redirigir

Participa en la discusión del problema brindando apoyo a los colaboradores

Competencias del Liderazgo - Parte I

1. ¿Define anualmente los objetivos de desempeño de su equipo de empleados y/o voluntarios a los cuales les hace seguimiento? *

- sí
- no

2. Ante una emergencia que implica re-hacer trabajo por error de su equipo de colaboradores *

-
- Prefiere re-hacer las tareas ud. mismo
- Delega las tareas a sus colaboradores de acuerdo a sus capacidades
- Revisa el proceso que facilitó el error y lo re-diseña junto con su equipo para mejorar la performance y que internalicen el cambio mientras re-hacen la tarea
- Ordena re-hacer la tarea a aquellos que se equivocaron pero realizando un seguimiento exhaustivo asegurándose que no vuelva a ocurrir

3. Sus colaboradores dirían que ud. comparte con ellos tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados *

-
- sí
- no

4. Ante conflictos de personalidad de los empleados y/o voluntarios *

- Diseña recompensas y castigos que generen normas de relacionamiento
- Averigua qué esperan los miembros del equipo unos de otros, qué prefieren, en qué difieren
- Somete a revisión la Visión y los objetivos
- Aumenta la vigilancia, el control y la intransigencia con las conductas dañinas

5. ¿Se toma tiempo semanal para leer información general que le aporte a la comprensión de la situación del entorno de la institución? *

-
- sí
- no

6. ¿Considera que los objetivos que establece se encuentran 100% alineados con

la visión de su organización? *

sí

no

7. Considera que se anticipa a los cambios del entorno a *

corto (a lo sumo próximos 6 meses)

mediano (6 meses a 1 año)

largo plazo (2 años)

8. Con su equipo de trabajo que recién conoce: *

Los entrevista para que le expliquen qué habilidades tienen

Les asigna tareas esperando ver los resultados en la cancha

Se toma un tiempo para conocer sus fortalezas y asignarles las tareas que mejor les salen

Cada vez que les asigna una tarea se toma el tiempo de asegurarse que sepan cuál es el resultado esperado y en qué tiempo y con qué calidad espera ud que las resuelvan

9. Ante un colaborador difícil que se queja siempre de sus asignaciones y de sus compañeros, ud *

Evita conflictos asignándole tareas por mail

Ante quejas de sus compañeros sobre su comportamiento ud invita a que los resuelvan ellos mismos para restarle importancia a la situación

Busca entender en un diálogo abierto cuál es la preocupación o eventual desmotivación del colaborador para entonces poder ayudarlo y guiarlo

Ante varios intentos de que cambie su postura ante la empresa, decide desvincularlo para que no llegue a ser la manzana que pudra todo el cajón

10. Al diseñar las estrategias a seguir a futuro *

- Evalúa la capacidad de sus colaboradores estableciendo un plan de desarrollo de los mismos a mediano y largo plazo
- Busca nuevos colaboradores ya capacitados del mercado

11. ¿Cómo clasificaría la relación de su equipo de trabajo con la cultura, manera de pensar y de comportarse del contexto social con que interactúa la organización? *

- Flexible/Adaptativa
- Normal
- Distante

12. ¿Considera que los objetivos establecidos por ud. incluyen explícitamente acciones orientadas a colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales ésta presenta mayores carencias? *

- sí
- no

13. ¿Está bajo su responsabilidad establecer la visión de la organización a la que pertenece? *

- sí
- no

Competencias del Liderazgo - Parte II

1. Si respondió SI a la pregunta anterior, ¿ha diseñado políticas institucionales que tuvieran en consideración el beneficio de la sociedad con la que interactúa su organización?

- sí
-

no

2. Dos áreas de trabajo frente a un mismo proyecto dejan ver que tienen intereses contrapuestos lo cual podría atentar con el resultado del trabajo final, ante ello usted *

-
- Coordina una reunión de equipo y áreas, para que cada una exponga sus inquietudes e intereses. Como un modo de encontrar un punto de equilibrio para que la intervención de cada sector comulgue hacia un objetivo común Haría caso omiso a los reclamos que plantean las áreas en cuestión, recordándole a los líderes el objetivo general y qué es lo que se busca que cada uno haga en pos de lograrlo. Sin mediar pero sí marcando niveles de responsabilidad
- Se haría cargo de la situación, dejando que cada área haga su actividad pero de forma limitada por usted, quien se ocupará de intervenir para que las cosas salgan como espera para lograr alcanzar los resultados Deja que cada área trabaje por su cuenta y luego convoca a una reunión para que cada una exponga su investigación. De esta forma, usted recaba de cada equipo la información que le parece más adecuada para el trabajo final

3. Luego de armar el presupuesto del año entrante, decide coordinar con los responsables de cada área una reunión. En esa reunión les informa cual será el presupuesto con el que contarán a lo largo del año. Todo ello, deja entrever un conflicto de intereses. Ante ello usted: *

- Invita a que cada responsable exponga su punto de vista, sus argumentos y necesidades priorizando el mantener un ambiente laboral agradable y positivo, donde cada área pueda potenciar sus fortalezas y mejorar sus debilidades Permite que los responsables hablen y debatan sobre el tema, pero se mantiene al margen. Los invita a continuar con su trabajo, recalcándoles que luego evaluará sus inquietudes a modo de descomprimir la situación Deja que debatan al respecto con escucha abierta, recordándoles cuáles fueron las decisiones para que el presupuesto se dividiera de esa forma, y los alienta a continuar con el mismo, ya que, está seguro de que es el correcto para cada área

4. El equipo de trabajo propone un cambio en la estructura del mismo; usted *

-
- Tras escuchar el cambio propuesto acepta realizar el cambio ajustado a definiciones propias y supervisa de cerca su ejecución

Tras analizar la propuesta, acepta realizar los cambios que le sugiere el equipo y deja que ellos mismos mantengan el control directo del mismo
Escucha las sugerencias del equipo por compromiso y no avanza con el tema porque sabe no tiene sentido la propuesta

5. Acaba de ser nombrado nuevo jefe. El equipo que le ha tocado tiene buenos resultados de rendimiento y productividad, usted *

-
- Toma medidas para dirigir al grupo a fin de que trabajen de forma eficaz
- Hace que el grupo se involucre en la toma de decisiones y refuerza los buenos aportes
- Discute el rendimiento y los resultados con el grupo, y examina la posibilidad de nuevos objetivos
- Deja que el equipo trabaje solo como hasta ahora

6. ¿Cómo suele responder cuando personas que le merece consideración y respeto le plantean convicciones o perspectivas contrarias o muy diferentes a las suyas? *

-
-
- Escucha con atención y se esfuerza por aceptar e incorporar a su visión esos puntos de vista
- Procura entender esas nuevas perspectivas, las analiza y evalúa sin verse necesariamente en la obligación de aceptarlas o refutarlas
Tras una escucha respetuosa refuta los argumentos explica sus propias convicciones y perspectivas, proporcionando sólidos argumentos a favor de las mismas

7. ¿Cómo hace frente a las transiciones súbitas de su organización y de su trabajo en ella? *

- - Cree que es importante prepararse para mañana y desarrollar competencias de planificación considerando las experiencias pasadas, presentes y futuras
 - Siente que difícilmente pueda cambiar su propio destino y prefiere cerciorarse acerca de los motivos de la transición y de su inevitabilidad
 -
 - Indaga sobre la preparación y recursos que necesitará para hacer frente a las tareas de desarrollo profesional actuales e inminentes, las transiciones ocupacionales y los traumas personales
 - Se dispone a aceptar los cambios como algo inevitable, y adopta una actitud pasiva –no confrontativa
- Cree que Ud. es el responsable de construir su carrera profesional, a través de la autodisciplina, el esfuerzo y la persistencia

8. Qué grado de validez le asigna a esta afirmación: “La actitud planificada, la motivación y la creencia en la continuidad fomentan la esperanza y el optimismo. Sin este sentido de que el futuro es real y se puede preparar,

- las personas se sienten pesimistas e indiferentes" *
-
- Poco cierto
- Bastante cierto
- Muy cierto

9. A la hora de tomar decisiones e implementar nuevas normativas en su organización, usted suele *
- Delegar en uno de sus colaboradores la tarea de informar a todos de las nuevas disposiciones
 - Trabajar en conjunto con sus colaboradores para evaluar las herramientas y formas acordes de comunicar las nuevas normativas
 - Buscar que las nuevas normativas se den a conocer de forma informal

10. Al momento de entablar comunicación con sus empleados y/o voluntarios, busca: *
- Evitar la informalidad y mantener distancia, obtener información y respuestas acordes sólo a sus preguntas
 - Entablar un espacio de comunicación abierta y fluida para así obtener la información correcta. Pero siempre, atento a mantener caso que crea necesario una distancia acorde a su función jerárquica
 - Priorizar la comunicación descendente a través de sus colaboradores u otros canales de comunicación

11. Cuáles son los indicadores que suele tomar en consideración para evaluar si se logra en sus equipos una comunicación eficaz *

Puede elegir múltiples opciones

- El desarrollo de las tareas en tiempo y forma y de acuerdo a los estándares definidos
- Cantidad de sugerencias emitidas por los colaboradores y recibidas en un período dado
- Cantidad de “chusmeríos” que se encuentran circulando en los radios pasillos
- Recorre la organización y conversa en forma informal con sus colaboradores más lejanos
-

jerárquicamente para comprender cómo llegaron los mensajes emitidos por la dirección

12. Como profesional a cargo de la dirección de una organización, debe analizar el clima organizacional entre sus empleados y/o voluntarios para conocer sus opiniones y evaluar aspectos como el flujo de información, corregir las distorsiones, etc. Para ello optaría por
- *
 - Recorrer la organización, tomando contacto de forma informal con cada uno de los responsables y empleados a su cargo
Consultar entre sus responsables más cercanos sobre los temas que preocupan a sus los empleados y las opiniones que tienen de las disposiciones que se van estableciendo
Solicitar asesoramiento a un profesional externo a la organización, como una forma de tomar distancia y poder evaluar todo el panorama de manera objetiva y formal frente a sus pares, responsables y empleados a cargo Enviar desde su mail un cuestionario de unas 5 preguntas sobre el tema para que les respondan en forma directa todos sus colaboradores utilizando la misma vía



13. ¿Presta suficiente atención a mostrarse amigable (modo de vestir y de presentarse, al modo de hablar, a cultivar relaciones sociales, convivir en armonía con otras personas, a conocer y practicar las reglas de la cortesía y la educación)? *

sí

no

14. Usted necesita fortalecer la marcha de su institución, y para eso debe acordar alianzas con otras organizaciones. A cuál de los siguientes factores

- le da prioridad en el proceso de impulsar los acuerdos *
- Contactos y relaciones personales
- Alineación de la misión, la estrategia y los valores y creación de valor derivada de la alianza
- Impacto mediático de la alianza
- Armonía en las relaciones

15. ¿Qué proporción de su tiempo de trabajo destina a explorar, establecer y sostener adecuadas y efectivas relaciones con otras organizaciones, para lograr el apoyo y cooperación a largo plazo de aquellas más convenientes con las que pueda establecer intereses afines? *

- Menos de 10 %
- Entre 11 y 25 %
- Más del 25 %

Gracias por haber completado la encuesta. Le pedimos un favor adicional ya que nos interesa su opinión sobre el cuestionario propiamente dicho. Adicionamos 5 preguntas más al respecto que nos ayudarán a mejorarlo.

- 1. En cuanto a la comprensión de las preguntas, el cuestionario me resultó: *
 - Fácil de entender
 - Algo difícil
 - Bastante difícil
- Propuesta de mejora

2. En cuanto a la suficiencia de las alternativas de respuestas ofrecidas, me

resultaron: *

Suficientes

Insuficientes

Propuesta de mejora

3. En cuanto a la claridad de las alternativas de respuestas ofrecidas, me resultaron: *

Claras

Poco claras

Propuesta de mejora

4. La secuencia del cuestionario me resultó: *

Adecuada y progresiva

Poco adecuada

Propuesta de mejora

5. El tiempo insumido para responder al cuestionario, respecto del previamente estimado (30 minutos) me pareció: *

Suficiente

Insuficiente

Propuesta de mejora

Ha completado la encuesta. Muchas gracias por su participación.

Dentro del próximo mes recibirá en la misma casilla de mail en la que recibió el link de la encuesta, el feedback correspondiente a su estilo de liderazgo preponderante.

Puede cerrar la ventana ahora.

Anexo 3: TEXTO DEL EMAIL QUE SALE AUTOMÁTICO

Gracias por participar de nuestro proyecto de Investigación.

La propuesta consiste en indagar sobre las tendencias en liderazgo dentro de las Organizaciones y las competencias puestas en común en la gestión diaria. Para ello, le enviamos este link único que lo dirigirá a una encuesta online [EnlaceDeLaEncuesta]. La misma está estructurada y formulada para que pueda ser respondida en aproximadamente 30 minutos. Una vez resuelta esta instancia los resultados se enviarán directamente a nuestra base de datos y serán analizados en forma confidencial a la luz de los argumentos académicos y en base a nuestra experiencia profesional.

Como devolución a su participación, se le enviará un informe personalizado con los resultados analizados en vistas a describir su estilo de liderazgo y el tipo de competencias que prevalecen en su modo de gestionar. Consideramos que el informe que le enviaremos será de utilidad para ud como punto de partida para maximizar sus resultados como líder. Desde ya, también estaremos disponibles para ud para aclarar cualquier duda que le surja a partir del mismo.

Saludos cordiales

Adolfo Vázquez Gabriela Montini