

¿Cómo adapta usted el diseño?

Evolución del estilo

Este cuestionario le pide que se describa a sí mismo. Para cada reactivo anote el número "4" en la frase que mejor lo describa, "3" a la frase siguiente, y así sucesivamente hasta llegar al "1" para la frase que menos los describa a usted.

- Mis mejores habilidades son:
 - a. Habilidades analíticas
 - b. Habilidades interpersonales
 - c. Habilidades políticas
 - d. Facilidad para el drama
- La mejor forma de describirme es:
 - a. Experto técnico
 - b. Buen interlocutor
 - c. Negociador hábil
 - d. Líder inspiracional
- Lo que más me ha ayudado a tener éxito es mi habilidad para:
 - a. Tomar buenas decisiones
 - b. Supervisar y desarrollar a las personas
 - c. Crear alianzas fuertes y una base de poder
 - d. Inspirar y estimular a los demás
- Lo que es más probable que las personas noten en mí es:
 - a. Atención al detalle
 - b. Preocupación por los demás
 - c. Habilidad para tener éxito frente al conflicto y la oposición
 - d. Carisma
- Mi rasgo de liderazgo más importante es:
 - a. Pensamiento lógico, claro
 - b. Cuidado y apoyo a los demás
 - c. Rudeza y agresividad
 - d. Imaginación y creatividad
- Mi mejor descripción es como:
 - a. Un analista
 - b. Un humanista
 - c. Un político
 - d. Un visionario

Calificación: Calcule sus calificaciones con base en la escala siguiente. La calificación más alta representa su forma de ver la organización e influirá en su estilo gerencial.

$$\text{Estructura} = 1a + 2a + 3a + 4a + 5a + 6a = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$\text{Recursos humanos} = 1b + 2b + 3b + 4b + 5b + 6b = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$\text{Político} = 1c + 2c + 3c + 4c + 5c + 6c = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$\text{Simbólico} = 1d + 2d + 3d + 4d + 5d + 6d = \underline{\hspace{2cm}}$$

Interpretación: Por lo regular, los administradores organizacionales ven su mundo a través de uno o más marcos de referencia mentales. 1) El *marco estructural* de referencia ve la organización como una máquina que puede ser económicamente eficiente con una jerarquía vertical y tareas rutinarias que dan a un gerente la autoridad formal para alcanzar las metas. Esta forma de pensar gerencial se volvió muy fuerte durante la era de la administración científica, cuando la eficiencia lo era todo. 2) El *marco de los recursos humanos* ve la organización como a su gente, con el énfasis de la gerencia en el apoyo, el empowerment y la pertenencia. Esta forma administrativa de pensar ganó importancia después de los estudios Hawthorne. 3) El *marco político* ve la organización como una competencia por los recursos escasos para alcanzar las metas, con un énfasis administrativo en el establecimiento de un acuerdo entre varios grupos. Este marco de referencia demuestra la necesidad de las organizaciones de compartir la información, de tener una estrategia de colaboración y hacer que todas las partes funcionen juntas. 4) El *marco simbólico* ve la organización como el teatro, y la gerencia enfatiza los símbolos, la visión, la cultura y la inspiración. Este marco de referencia gerencial es importante para manejar la cultura adaptable en una organización que aprende.

¿Qué marco refleja su forma de ver el mundo? Los primeros dos marcos de referencia (estructural y de recursos humanos) son importantes para los gerentes más nuevos en los niveles inferiores e intermedios de una organización. Por lo regular, estos dos marcos se dominan primero. Conforme los gerentes ganan experiencia y suben de nivel en la organización, deben adquirir habilidades políticas y de colaboración (capítulo 13), además de aprender los símbolos para dar forma a los valores culturales (capítulo 10). Es importante que los administradores no se estancuen en su forma de ver la organización porque su progreso puede estar limitado.

Fuente: Roy G. Williams y Terrence E. Deal, *When Opposites Dance: Balancing the Manager and Leader Within* (Palo Alto, CA: Davies-Black, 2003), páginas 24-28. Reimpreso con autorización.