

52  
Lej.



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA  
FACULTAD DE MEDICINA**

**Seminario de Investigación Administrativa**

Que en opción al Grado de  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

*P r e s e n t a:*  
**Margarita García Carrera**

Asesor: L. A. E. CARLOS OLIVARES LOJERO



México, D. F.

1987



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# INDICE

Introducción.

Desarrollo Organizacional (concepto básico).

Proceso o etapas en la implantación del desarrollo Organizacional.

## Capítulo I: "Estructura Organica Administrativa en la Facultad de Medicina".

- |                                                                                       |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---|
| a) Objetivo e importancia del desarrollo organizacional.                              | 1 |
| b) Situación organizacional.                                                          | 2 |
| c) Conformación de la Secretaría Administrativa (División de Estudios Profesionales). | 4 |

## Capítulo II: "Fuentes de Información".

- |                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| a) Investigación (concepto).                                                                                                      | 13 |
| - De campo.                                                                                                                       |    |
| - Documental.                                                                                                                     |    |
| - Proceso de la investigación.                                                                                                    |    |
| b) Fuentes de Información.                                                                                                        | 13 |
| b.1) Internas.                                                                                                                    |    |
| - Organigrama de la Facultad de Medicina.                                                                                         |    |
| - Organigrama de la División de Estudios Profesionales.                                                                           |    |
| - Estructura Organica de la Secretaría Administrativa.                                                                            |    |
| - Estructura Organica de la Unidad de Implementación y Proyectos.                                                                 |    |
| - Estructura Organica de la Unidad Administrativa de la División de Estudios Profesionales.                                       |    |
| - Estructura Organica de la Unidad Administrativa de la Secretaría de Enseñanza e Investigación en atención primaria de la salud. |    |
| - Estructura Organica de la Unidad Administrativa de la División de Estudios de Postgrado.                                        |    |
| - Estructura Organica de la Unidad Administrativa de la División de Investigación.                                                |    |
| - Política de Admisión para el personal de Nuevo Ingreso de confianza.                                                            |    |
| - Tabla del Nivel Académico del personal administrativo de confianza.                                                             |    |
| - Tabla de Distribución del personal sindicalizado por rama, puesto y área de adscripción.                                        |    |
| - Tabla de ausentismo e irregularidades del personal de base y bajas del personal de confianza 85-86.                             |    |

- b.2) Externas. 29
- Cláusula No. 13 Procedimiento de Admisión.
- Cláusula No. 63 Estímulos.
- Cláusula No. 91 Extensión Universitaria en Beneficio de los Trabajadores.

Capítulo III: "Investigación de la Organización Existente en la Facultad de Medicina".

a) Desarrollo del proceso de investigación en Facultad de Medicina.	38
b) Dotación de Personal a la Administración (proceso).	39
b.1) Reclutamiento.	
b.1.1.) Fuentes de abastecimiento.	
b.1.2.) Medios de Reclutamiento.	
b.2) Selección.	42
b.2.1.) Hoja de Solicitud.	
b.2.2.) Entrevista.	
b.2.3.) Pruebas psicométricas y/o prácticas.	
b.2.4.) Investigaciones.	
b.2.5.) Examen médico.	
b.3) Integración.	43
b.4) Capacitación y Adiestramiento.	44
c) Análisis del proceso de contratación del Personal Administrativo.	45
c.1) Personal de confianza.	
c.2) Personal de base.	
d) Autodiagnóstico.	48
e) Técnica para obtener la Información.	51
e.1) Determinación del Universo o ámbito.	
e.2) Formulación de los cuestionarios.	
e.3) Muestreo.	
e.4) Recolección de datos.	
e.5) Tabulación de datos.	
e.6) Interpretación de datos.	
f) Concepto de Liderazgo y Dirección.	66
g) Perfil de Liderazgo.	68
h) La Ventana de Johari.	73
- Area I (abierta).	
- Area II (oculta).	
- Area III (ciega).	
- Area IV (desconocida).	
i) Resultados (cuadros gráficos).	77
j) Análisis e Interpretación de Resultados.	126
- Perfil de Liderazgo.	
- Ventana de Johari.	

## Capítulo IV: Presentación de Alternativas de Cambio.

a) Funciones de Liderazgo.	130
b) Modificación del Estilo de Liderazgo	131
c) Establecimiento de Laboratorios de Sensibilidad.	132
- Grupos T.	
- Sociogramas.	
d) Solución de conflictos.	134
d.1) Conflictos intragrupales.	
d.2) Conflictos intergrupales.	
d.3) Conflictos con roles de trabajo.	
d.3.1) Compartimentalización.	
e) Fomento del Trabajo por Equipo.	137
- Talla de un grupo de trabajo.	
- Composición de un grupo de trabajo.	
- Estructuras del poder y estructuras de trabajo.	
f) Fases de Integración.	138
f.1) Fase individualista.	
f.2) Fase de identificación.	
f.3) Fase de integración.	
g) Responsabilizar al Personal	139
g.1) Responsabilizar al personal en el trabajo mismo.	
g.2) Manejo de problemas y aplicación de criterios.	
h) Grupos Informales.	142
i) Fomento de la Comunicación Orientada.	143
i.1) Buzón de sugerencias.	
i.2) Sistema del procedimiento.	
j) Factores motivacionales y factores higiénicos (conceptos).	146
- Personal Sindicalizado.	
- Personal de Confianza.	

## Capítulo V: Establecimiento de los Cambios.

a) Programas de Entrenamiento.	150
b) Políticas.	151
c) Agentes de cambio	151
d) Tiempo de cambio	152
Síntesis.	153
Conclusión.	156
Anexos.	158
Bibliografía	169

## INTRODUCCION

De acuerdo a un proceso constante de reordenamiento administrativo que la Rectoría de la Universidad Nacional Autónoma de México. Trata de implantar desde el año 1986, y basada en la experiencia de la operación diaria, dan las pautas para la sugerencia de cambios internos, buscando siempre mejorar los niveles de Eficiencia y Eficacia en el cumplimiento de objetivos fijados.

El presente programa tiene como finalidad el ser un instrumento administrativo que permita conocer en forma general e integral la organización y funciones de la Secretaría Administrativa así como el Desarrollo constante del personal Administrativo de la Facultad.

La información se proporciona en base a la situación actual que prevalece en la Facultad, conscientes que los cambios que sufre toda organización por la propia dinámica Institucional, hacen necesaria la actualización constante de este tipo de documentos.

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### CONCEPTO BASICO

Iniciamos nuestro estudio, dando un significado de lo que es el Desarrollo Organizacional, comúnmente llamado D.O. por algunos autores que tocan este tema así como el proceso para implantarlo.

Peter Watkins Sandoval - Serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran.

Narren Benis - Respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso.

Richard Beckhard - Esfuerzo planificado de toda la Organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Luis Ferrer - Aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planifi

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### CONCEPTO BASICO

Iniciamos nuestro estudio, dando un significado de lo que es el Desarrollo Organizacional, comúnmente llamado D.O. por algunos autores que tocan este tema así como el proceso para implantarlo.

Peter Watkins Sandoval - Serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran.

Warren Benis - Respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso.

Richard Beckhard - Esfuerzo planificado de toda la Organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Luis Ferrer - Aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planifi



cado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona.

Chruden/Sherman - En su libro Administración de personal nos describen el Desarrollo Organizacional como un método a gran escala para una más completa utilización del potencial humano, en lo cual el entrenamiento desempeña un papel principal en la creación del trabajo en equipo y el mejoramiento de las relaciones entre los grupos más que en entrenamiento individual. Cierta número de expertos consideran este concepto demasiado estrecho y que la efectividad de una organización implica algo más que entrenamiento y trabajo de grupo, prefieren usar el término "renovación organizacional" definiéndola como el proceso de iniciar, crear y afrontar los cambios necesarios para hacer posible que la organización llegue a ser o permanecer viable, que se adapte a nuevas condiciones, que resuelva problemas, que aprenda por la experiencia y que se desplace hacia una mayor madurez Organizacional. Tanto el desarrollo como la renovación organizacional, sin embargo, implican cambios que son esenciales para el funcionamiento efectivo de una organización.

Ahora bien, después de analizar los conceptos anteriores, podemos estructurar una idea de lo que se puede entender por Desarrollo Organizacional.

Desarrollo Organizacional - Según las exigencias que lo determinan externas y/o internas, es un esfuerzo planificado de toda la Organización, que a través de la utilización de las ciencias del comportamiento se logra el propósito de aplicar una estrategia de reeducación hacia los integrantes de la Organización y a la misma, en relación a sus actitudes, valores costumbres, etc. Adaptándolos a los posibles

cambios y teniendo una más completa utilización del potencial humano, disciplinándolos (entrenándolos) en el desarrollo de trabajo por equipo y mejorando las relaciones entre los grupos. Para que todo esto se realice debe estar respaldado por la alta Dirección de la Organización.

## PROCESO O ETAPAS EN LA IMPLANTACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Autodiagnóstico\*.- Detectar el estado de salud por el que pasa la Organización.
2. Recopilación de datos.- A través de encuestas, entrevistas, observación, etc.
3. Diagnóstico de datos.- Generalmente los datos que se investigan son: El clima organizacional, estructura organizacional, los estilos gerenciales y de liderazgo, solución de problemas, toma de decisiones, comunicación, motivación, conflictos intergrupales e intragrupal.
4. Planeación de la aplicación del Desarrollo Organizacional.
5. Capacitación del personal indicado.- Para la efectividad del Desarrollo Organizacional de acuerdo al diagnóstico de datos.
6. Ejecución.- Aplicación de la planeación considerando la relación existente entre "Liderazgo y Administración".
7. Seguimiento y reciclaje.

\* Nota: Guía Práctica de Desarrollo Organizacional (Módulo I. Unidad IX)  
De: Luis Ferrer Pérez

# CAPITULO I

## ESTRUCTURA ORGÁNICA ADMINISTRATIVA EN FACULTAD DE MEDICINA

a) Objetivo e Importancia del Desarrollo Organizacional en Facultad de Medicina.

México como otro más de los países de América Latina, con sus múltiples problemas que lo caracterizan como subeducación, subadministración y subdesarrollo, donde el escaso avance tecnológico que se ha dado no ha ido paradójicamente nivelado con el incremento que se debe tener en el desarrollo del Factor Humano.

A esta situación surge la necesidad de que haya un cambio en los Recursos Humanos Administrativos, tanto en Instituciones Privadas como Públicas y un lugar ideal para llevar esta empresa son las Universidades formadoras de profesionistas, que posteriormente darán a conocer sus vivencias y conocimientos adquiridos al exterior.

En Facultad de Medicina, se busca sensibilizar en forma integral al personal que compone ésta Organización, para implantar un adecuado proceso de cambio planificado de los Recursos Humanos Administrativos, en los que se permita mejorar las actitudes, capacidades y habilidades, manteniendo niveles óptimos de eficiencia y eficacia en el desempeño laboral; así como coadyuvar al desarrollo personal del trabajador, logrando mayor efectividad y mejor funcionamiento en el desarrollo de los objetivos preestablecidos por cada uno de sus departamentos y en su totalidad de la propia Dependencia.

## b) Situación Organizacional

Facultad de Medicina conserva una organización tradicional de tipo burocrático, en la cual su finalidad es proporcionar un servicio al estudiantado que la integra en su formación de profesionales.

Para tal finalidad contamos con el elemento humano llamado trabajador:

- Personal Académico
- Personal Administrativo no sindicalizado - confianza
- Personal Administrativo sindicalizado - base

Para el caso que nos compete, se considera exclusivamente al personal Administrativo por razones de origen, normas, procedimientos y reglamentos que los conforman, totalmente distintas al personal académico, pero con la misma finalidad.

Trabajadores no sindicalizados - confianza. La Administración de la Facultad se encuentra dirigida principalmente por profesionistas de diferente índole, predominando los Licenciados en Contaduría Pública y Administración, denominados de "confianza", que en un 53% si bien ha terminado su período de estudio correspondiente, no porta cédula profesional, pero que cubre sus actividades y cargas de trabajo asignadas satisfactoriamente.

Las funciones se realizan en base a las decisiones que toman los de mayor rango, así como los subordinados de confianza se limitan a sus áreas de trabajo.

La estructura Administrativa siendo un órgano de gran relevancia dentro de los que conforman la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Autónoma de México cumple con la empresa de coordinar y vigilar todas aquellas actividades administrativas, con el fin de tramitar y controlar la obtención y aplicación de recursos humanos, materiales y financieros, que contribuyan con el objetivo fundamental de la Facultad, el de impartir educación superior a nivel de licenciatura, especialización, maestría y doctorado en el área de la medicina y sus diferentes ramas para formar profesionales, investigadores y profesores que impulsen el desarrollo social.

La Estructura Orgánica-Administrativa se sustenta en cinco Unidades que conforman a la Secretaría Administrativa, todas ellas dirigidas y coordinadas por el Secretario Administrativo de la Facultad de Medicina.

- A) Unidad de Implementación y Proyectos.
- B) Unidad Administrativa de la División de Estudios Profesionales.
- C) Unidad Administrativa de la Secretaría de Educación e Investigación en Atención Primaria de la Salud.
- D) Unidad Administrativa de la División de Estudios de Posgrado.
- E) Unidad Administrativa de la División de Investigación.

La Unidad de Implementación y Proyectos.- Por su aportación se considera un apoyo administrativo, en su búsqueda de normas y procedimientos que permitan simplificar y estandarizar el trabajo, tratando de incrementar la eficacia del personal administrativo.

Las cuatro Unidades Administrativas restantes proporcionan, mediante integración sistemática de los diferentes departamentos que las componen, los servicios administrativos que exigen la totalidad de las funciones sustantivas de cada uno de las Divisiones para el cumplimiento de sus programas.

Integramos en nuestro estudio, el puesto de Ayudante de Unidad Administrativa, por las actividades administrativas que realiza, sirviendo de enlace entre los Departamentos y Secretarías que se dedican a la Docencia, y las Unidades Administrativas, a fin de que la docencia cumpla con las metas fijadas.

Para nuestro estudio eligiéremos la Unidad Administrativa División de Estudios Profesionales U.A.D.E.P. por ser la de mayores dimensiones y concentrar la mayor parte del personal administrativo sindicalizado.

La Unidad Administrativa División de Estudios Profesionales se encuentra dirigida conforme al organigrama\* y a la siguiente descripción de puestos:

**c) Conformación de la Secretaría Administrativa**  
**(División de Estudios Profesionales)**

1. Nombre del puesto: **Secretario Administrativo.**
2. Objetivo del puesto: Dirigir, coordinar y vigilar las actividades desarrolladas por las Unidades Administrativas, con el fin de tramitar y controlar la obtención y aplicación de recursos humanos, materiales y financieros que contribuyen al desarrollo y cumpli-

\* Tratado en el Capítulo II "Fuentes de Información" Pág. 16



miento de los objetivos de la Facultad.

3. Nivel jerárquico: segundo.

4. Jefe inmediato superior: Director de la Facultad.

5. Puestos que supervisa:

- Jefe de la Unidad de Implementación y Proyectos.
- Jefe de la Unidad Administrativa de la División de Estudios Profesionales.
- Jefe de la Unidad Administrativa de la Secretaría de Educación e Investigación en Atención Primaria de la Salud.
- Jefe de la Unidad Administrativa de la División de Estudios de Posgrado.
- Jefe de la Unidad Administrativa de la División de Investigación.

6. Relaciones con el personal de la Dependencia: con el Director de la Facultad, con los Secretarios Académicos, con los jefes de Unidades Administrativas, con los jefes de Departamento y Unidades Académicas.

#### UNIDAD ADMINISTRATIVA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES

1. Nombre del puesto: Jefe de la Unidad Administrativa División de Estudios Profesionales.

2. Objetivo del puesto: Proporcionar, a través de los diferentes Departamentos que componen a la Unidad, los servicios administrativos, que exige la totalidad de las funciones propias de la misma para el cumplimiento de los programas.

3. Nivel jerárquico: tercero.

4. Jefe Inmediato Superior: Secretario Administrativo.

5. Puestos que supervisa.

- Jefe del Departamento de Aproveccionamiento e Inventarios.
- Jefe del Departamento de Contabilidad y Presupuesto.
- Jefe del Departamento de Personal.
- Jefe del Departamento de Servicios Generales.
- Jefe del Departamento de Archivo y Correspondencia.
- Jefe del Departamento de Ingresos y Egresos.

6. Relaciones con el personal de la Dependencia: con el Secretario Administrativo, con los jefes de Unidad, con los jefes de Departamento, Ayudantes de Unidad y Analistas asignados a la Unidad.

La Unidad Administrativa División de Estudios Profesionales para el logro de sus funciones se encuentra estructurada por seis Departamentos.

- Departamento de Aproveccionamiento e Inventarios.
- Departamento de Contabilidad, Presupuesto y Trámites.
- Departamento de Personal.
- Departamento de Servicios Generales.
- Departamento de Archivo y Correspondencia.
- Departamento de Ingresos y Egresos.

**DEPARTAMENTO DE APROVISIONAMIENTO E INVENTARIOS**

1. Nombre del puesto: Jefe del Departamento.

2. Objetivos del puesto: Suministrar los bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de programas establecidos a los Departamentos.

mentos, Coordinaciones y Secretarías.

3. Nivel jerárquico: cuarto.
4. Jefe inmediato superior: Jefe de la Unidad Administrativa correspondiente.
5. Puestos que supervisa.
  - Jefe de Sección de Aprovisionamiento.
  - Jefe de la Sección de Almacén.
  - Jefe de la Sección de Inventarios.
  - Jefe de la Sección de Impresos.
6. Relaciones con el personal de la Dependencia: con el Jefe de la Unidad correspondiente y demás Unidades, con el Secretario Administrativo, con Jefes de División, Secretarios, Jefes de Departamento de las Unidades, Ayudantes de Unidades, con el personal adscrito al Departamento.

#### DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, PRESUPUESTO Y TRAMITE

1. Nombre del puesto: Jefe del Departamento.
2. Objetivo del puesto: Mantener los registros contables actualizados con los movimientos de la Dependencia, vigilar el presupuesto así como proporcionar información financiera a las Autoridades de la Facultad.
3. Nivel jerárquico: cuarto.
4. Jefe inmediato superior: Jefe de la Unidad correspondiente.
5. Puestos que supervisa.
  - Jefe de la Sección de Contabilidad.

- Jefe de la Sección de Presupuesto.
- Jefe de la Sección de Trámite.

6. Relaciones con el personal de la Dependencia: con el Jefe de Unidad y de las demás Unidades, Secretario Administrativo, con los Jefes de Departamento de la Unidad y de otras Unidades, con Ayudantes de Unidad Administrativa, con el personal adscrito al Departamento.

#### DEPARTAMENTO DE PERSONAL

1. Nombre del puesto: Jefe del Departamento.
2. Objetivos del puesto: Mantener actualizado los registros y controles del personal adscrito a la Dependencia a través de programas, normas y procedimientos a fin de contribuir con el objetivo de la Dependencia.
3. Nivel jerárquico: cuarto.
4. Jefe inmediato superior: Jefe de la Unidad Administrativa.
5. Puestos que supervisa.
  - Jefe de la Oficina de Personal Administrativo.
  - Jefe de la Oficina de Personal Docente.
6. Relaciones con el personal de la Dependencia: Con los demás Jefes de Unidad, Secretario Administrativo, Jefes de División, Secretarios y Jefes de Departamento, con el personal administrativo y académico de la Facultad para aclarar o resolver dudas o problemas, Ayudantes de Unidad Administrativa, con personal adscrito al mismo Departamento.

**OFICINA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

1. Nombre del puesto: Jefe de Oficina.
2. Objetivo del puesto: Lograr que los trámites de contratación, registros y controles del Personal Administrativo, así como los métodos, sistemas y procedimientos de información se operen al mayor nivel de eficiencia y eficacia.
3. Nivel jerárquico: Quinto.
4. Jefe inmediato superior: Jefe del Departamento de Personal.
5. Puestos que supervisa:
  - Jefe de la sección de movimientos Administrativos.
  - Jefe de la Sección de Control de tiempo Extra y Prima Dominical.
  - Jefe de la Sección de Control y Asistencia.
6. Relaciones con el personal de Dependencia:

Con el Jefe del Departamento de personal, Jefe del Departamento de la Unidad y de otras Unidades, Secretario Administrativo, Jefe de División, con el personal Administrativo de base, con los Ayudantes de Unidad, con el personal adscrito al Departamento.

**DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES**

1. Nombre del puesto: Jefe del Departamento.
2. Objetivo del puesto: Coordinar las actividades al mantenimiento preventivo y correctivo menor, así como la conservación del mobiliario, equipo e instalaciones de la Dependencia.
3. Nivel jerárquico: cuarto.
4. Jefe inmediato superior: Jefe de la Unidad Administrativa.
5. Puestos que supervisa.
  - Jefe de la Sección de Mantenimiento.
  - Jefe de la Sección de Intendencia.
  - Jefe de la Sección de Transporte.
6. Relaciones con el personal de la Dependencia: con el Jefe de la Unidad Administrativa, con los Jefes de Departamento de la Unidad con los Ayudantes de Unidad Administrativa, con el personal adscrito al mismo Departamento.

**DEPARTAMENTO DE ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA**

1. Nombre del puesto: Jefe del Departamento.
2. Objetivo del puesto: Supervisar la conservación, depuración y distribución de documentos que se generen y reciban en la Facultad - con el fin de proporcionarlos en forma oportuna a los funcionarios y empleados para la realización de los asuntos.
3. Nivel jerárquico: cuarto.
4. Jefe inmediato superior: Jefe de la Unidad Administrativa.

5. Puestos que supervisa.
  - Jefe de la Sección de Archivo.
  - Jefe de la Sección de Correspondencia.
  - Archivistas.
  - Oficiales Administrativos.
6. Relación con el personal de la Dependencia: con el Jefe de la Unidad, con los Jefes de Departamento de la Unidad y de otras Unidades, con Ayudantes de Unidad Administrativa, con personal adscrito al mismo Departamento.

#### DEPARTAMENTO DE INGRESOS Y EGRESOS

1. Nombre del puesto: Jefe del Departamento.
2. Objetivo del puesto: Coordinar y vigilar el cumplimiento de actividades relacionadas con el control de dinero que por diversos conceptos ingresan o egresan de la Facultad (venta de libros, ingreso extraordinario, fondo fijo, etc.).
3. Nivel jerárquico: cuarto.
4. Jefe inmediato superior: Jefe de la Unidad Administrativa.
5. Puestos que supervisa.
  - Jefe de la Sección de Pagaduría.
  - Jefe de la Sección de Caja.
  - Jefe de la Sección de Librería.
  - Pagador Auxiliar.
  - Cajero Auxiliar.

6. Relaciones con el personal de la Dependencia: con el Jefe de la Unidad, con los Jefes de Departamento de la Unidad y de otras Unidades, con Ayudantes de Unidad Administrativa, con el personal adscrito al mismo Departamento.

### AYUDANTE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA

1. Objetivo del puesto: Proporcionar el apoyo administrativo a las Secretarías, Departamentos o Unidades que así lo requieran, a fin de que la docencia cumpla con las metas fijadas.
2. Nivel jerárquico: cuarto.
3. Jefe inmediato superior: Jefe de la Unidad Administrativa.
4. Puestos que supervisa.
  - Personal secretarial.
  - Oficial administrativo.
  - Intendente.
  - Auxiliar de intendencia.
  - Telefonista.
  - Laboratorista.
  - Técnico, etc., etc.
5. Relaciones con el personal de la Dependencia: con el Secretario Administrativo, Jefes de Unidad, Jefes de Departamento, con los Ayudantes de Unidad de las demás Secretarías o Departamentos, con el personal asignado al Departamento.



**C A P I T U L O II**  
**F U E N T E S D E I N F O R M A C I Ó N**

## a) Investigaciones

Estas son necesarias para la recopilación de datos, con la finalidad de obtener información de una situación o casos específicos (entre mayor conocimiento de variables se tenga, mayor información se obtendrá) a continuación mostramos su clasificación:

- De Campo.- Este tipo de investigación es directa, confiable ya que se recopilan datos desde el origen de lo que buscamos pero tiene la desventaja de que es muy costosa.

- Documental.- Es la que se basa en datos estadísticos, libros, informes, archivos, etc. Tiene la característica de ser muy amplia y mucho menos costosa.

Para una mayor claridad del Desarrollo de la presente investigación anexaremos el proceso\* a través del cual se identifica el problema, se analiza y se resuelve.

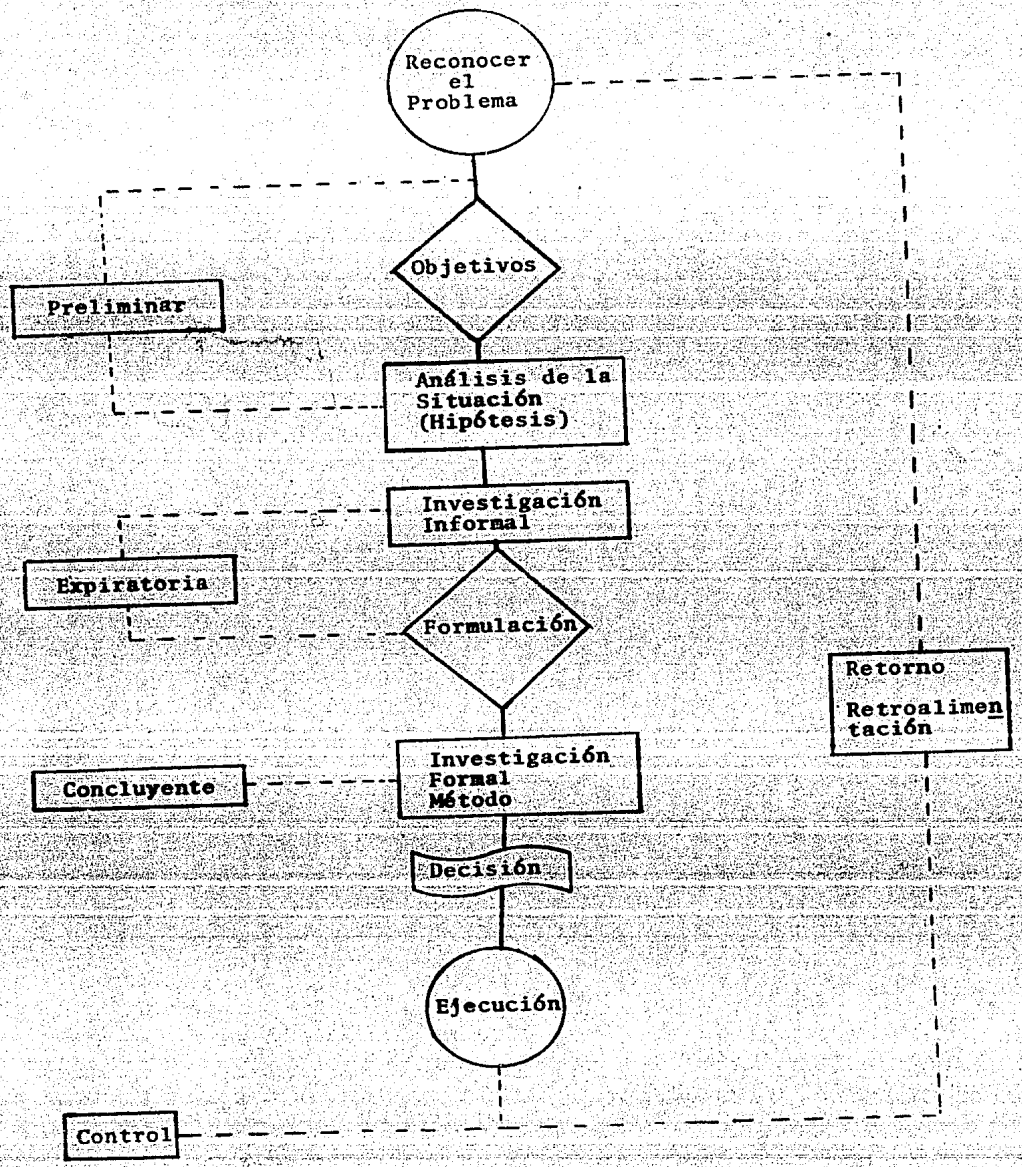
## b) Fuentes de Información

### b.1.) Internas:

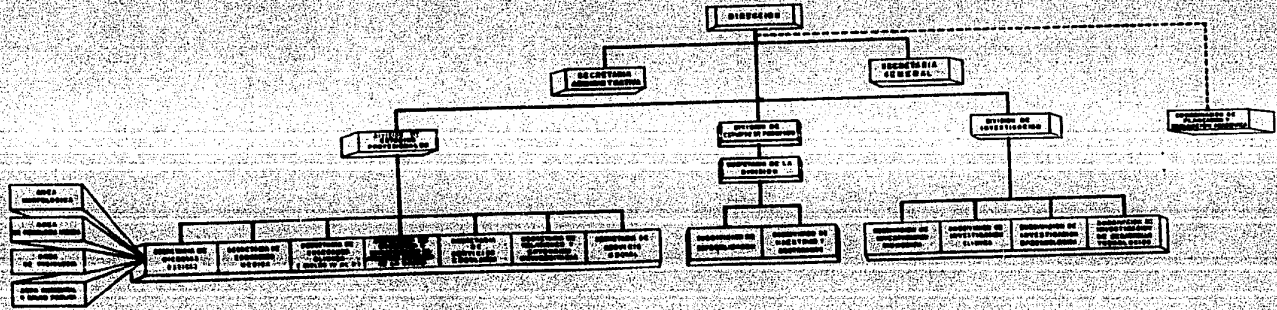
Para nuestro caso en específico, que es la Facultad de Medicina, a continuación se anexarán, organogramas, estructuras organizacionales de la Secretaría Administrativa, conjuntamente con

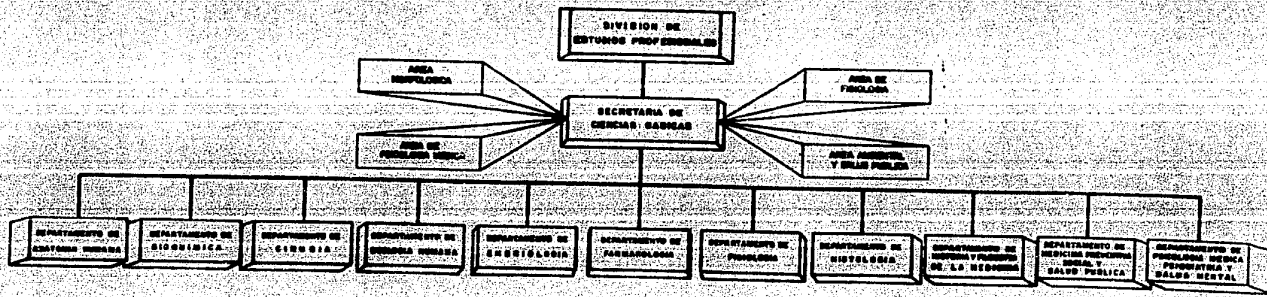
las Divisiones que la conforman, políticas de admisión para el nuevo personal de confianza, nivel académico de éstos, Tabla - de Distribución del Personal Sindicalizado por rama, puesto y área de adscripción, tabla de ausentismos e irregularidades del personal de base y bajas del personas de confianza 85-86.

# PROCESO DE INVESTIGACION

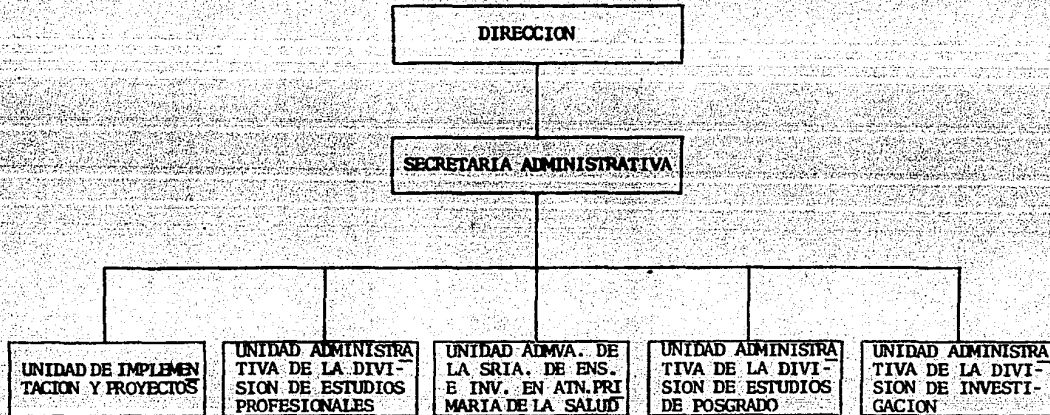


**ORGANIGRAMA  
DE LA  
FACULTAD DE MEDICINA**

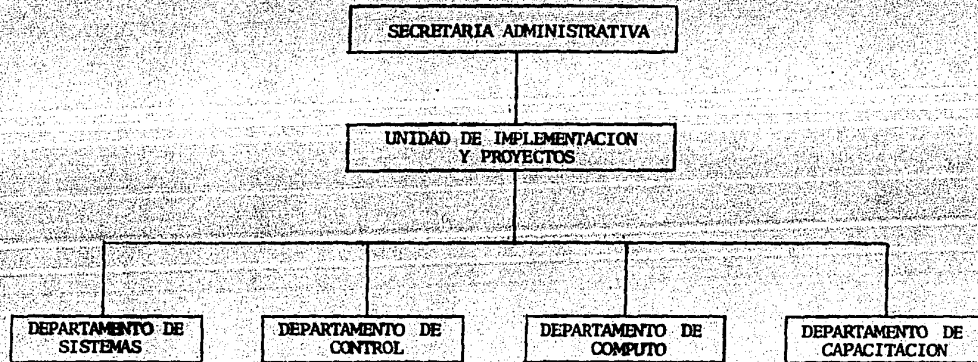




**ESTRUCTURA ORGANICA**

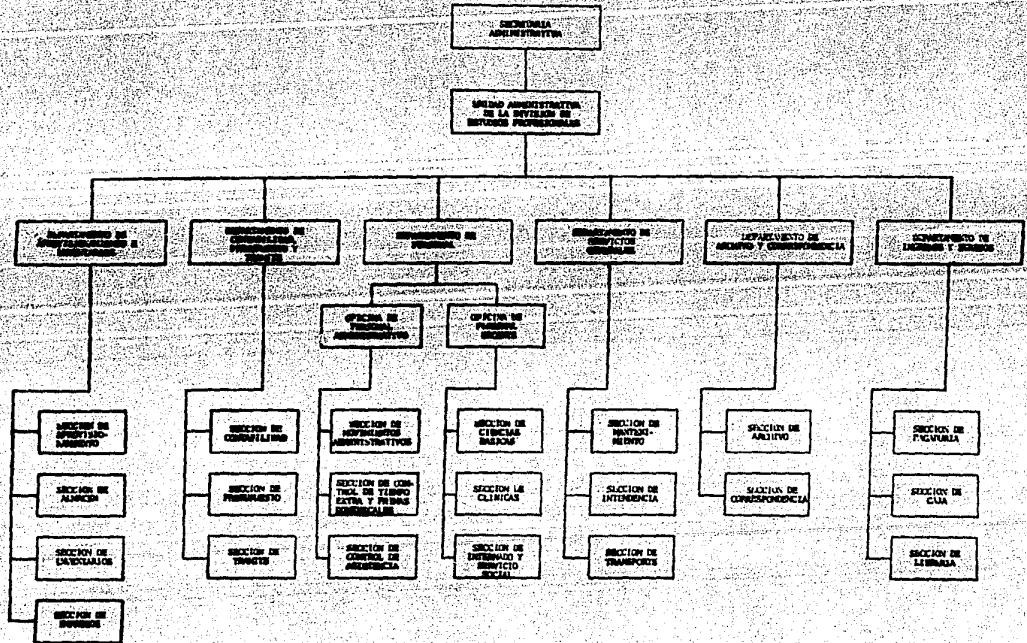


**ESTRUCTURA ORGANICA**

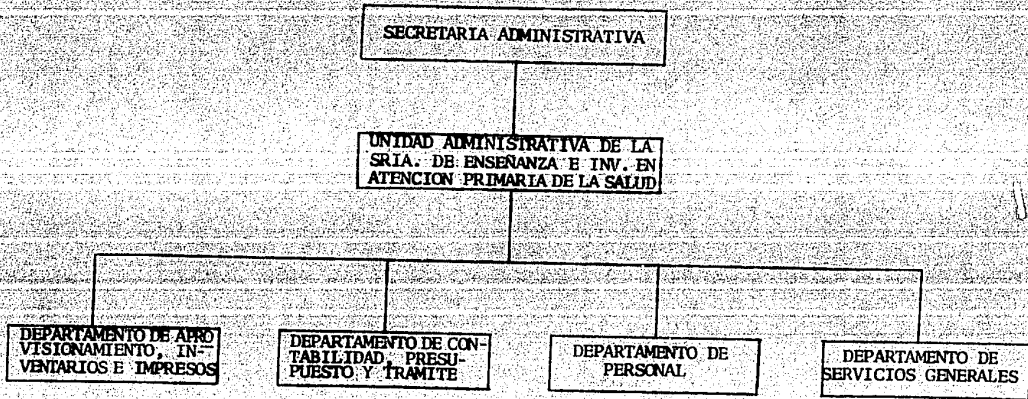




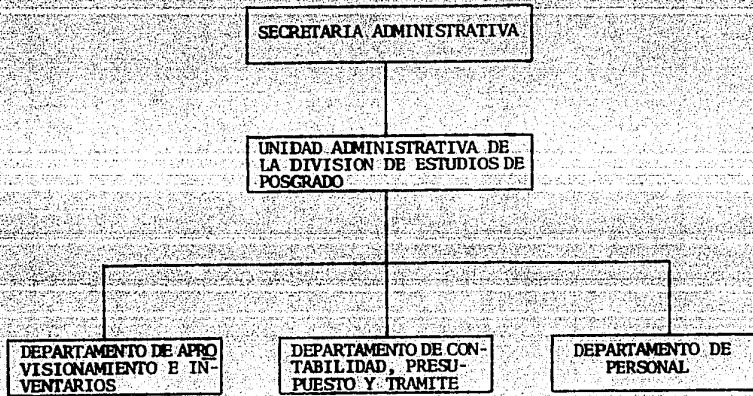
ESTRUCTURA ORGANICA



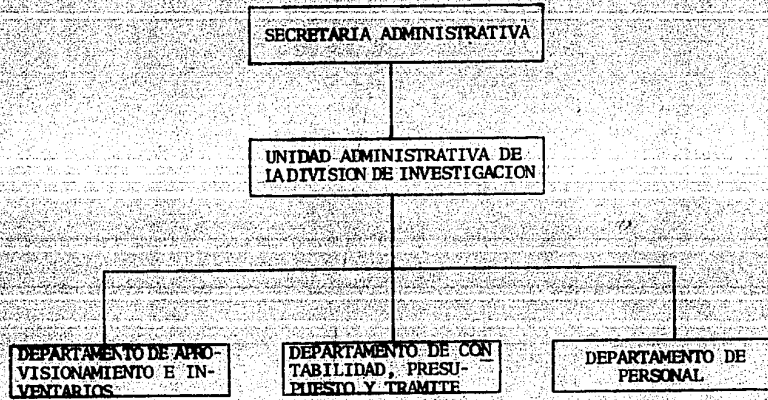
ESTRUCTURA ORGANICA



**ESTRUCTURA ORGANICA**



ESTRUCTURA ORGANICA



## POLITICAS DE ADMISION PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO DE CONFIANZA

Las políticas de admisión para el personal de nuevo ingreso de confianza a la Facultad de Medicina son las siguientes:

- Se realiza la solicitud de candidato principalmente a la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, tomando en consideración el tipo de plaza que se requiera cubrir.
- Posteriormente a la solicitud, las personas interesadas deben acudir a la Unidad de Implementación y Proyectos de la Secretaría Administrativa de la Facultad, para establecer una entrevista con el Jefe de la Unidad o bien, con el Jefe del Departamento de Sistemas.
- Al llevarse a cabo la entrevista directa de preferencia, se le pide traiga consigo el candidato Currículum Vitae y una fotografía tamaño infantil, para poder abrir su expediente.
- Posteriormente a la entrevista se le realiza un examen el cual se divide en dos partes: la psicométrica y la de conocimientos generales, los cuales se evaluarán con base a tablas ya establecidas.
- Después de evaluado él o los candidatos, dependiendo del número de plazas vacantes, se selecciona él o los candidatos de mejores calificaciones tanto en la entrevista como del examen para ocupar las plazas, a consideración o Vo.Bo. del Secretario

Administrativo por medio de entrevista, tomando en cuenta responsabilidad, preparación, deseo de cooperación y que vivan de preferencia en el sur de la ciudad. Posteriormente se someterán a consideración de la Dirección General de Estudios Administrativos para los trámites correspondientes al ingreso.

FACULTAD DE MEDICINA  
SECRETARIA ADMINISTRATIVA  
NIVEL ACADEMICO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA

PROFESION (RAMA ECONOMICO-ADMINISTRATIVO)

Contaduría	11	3 Pasantes	8 Titulados
Contaduría Privada	2	1 Pasante	1 Titulado
Administración	22	10 Pasantes	12 Titulados
Admón. Pública	2	2 Pasantes	
Admón. Industrial	1	1 Pasante	

OTRAS RAMAS

Informática	1		1 Titulado
Ingeniería	8	7 Pasantes	1 Titulado
Actuaría	3	3 Pasantes	
Física	2	2 Pasantes	
Pedagogía	1		1 Titulado
Q.F.B.	1	1 Pasante	
Enfermería	1		1 Titulado
Programación	1		1 Titulado (carrera técnica)
Medicina Veterinaria			1 Titulado

FACULTAD DE MEDICINA

"PLAZAS ADMINISTRATIVAS DE BASE POR RAMA, PUESTO Y AREA DE ADSCRIPCION"

RAMA	PUESTO	DIV. EST. PROFESION.	DIV. EST. POSGRADO	DIV. DE INVESTIG.	S.E.I.A.P.S.	TOTAL
Administración "A"	Almacenista	5	1	0	0	6
	Jefe Oficina	5	0	0	0	5
	Jefe Sección	19	0	4	0	23
	Jefe Servicio	6	0	0	0	6
	Op. máq. regis.	2	0	0	0	2
	Of. Admvo.	119	17	4	5	145
	Secretario	127	21	11	14	173
	Multicopista	7	1	1	3	12
	Archivista	6	1	0	0	7
	Jefe Admvo.	4	0	0	0	4
Auxiliar de Admi- nistración "AA"	Aux. de Int.	162	7	14	16	199
	Vigilante	27	2	3	0	32
Especializada Técnica "ET"	Aux. Forense	33	0	1	0	34
	Bibliotecario	21	0	9	0	30
	Dibujante	4	0	0	0	4
	Estadígrafo	2	0	0	0	2
	Fotógrafo	7	1	0	0	8
	Laboratorista	64	0	13	0	78
	Perforista	2	0	0	0	2
	Publicista	1	0	0	0	1
Técnico	82	3	31	5	121	
Especializada	Of. Electric.	1	0	0	0	1
	Of. Trans. Esp.	3	0	0	4	7
Obrera	Of. Carpintero	2	0	0	0	2
	Of. Plomero	2	0	0	0	2
	Albañil	2	0	0	0	2
Obrera	Carpintero	1	0	0	0	1
	Electricista	3	0	0	0	3
	Pintor	2	0	0	0	2
	Cerrajero	1	0	0	0	1
Profesional	Profesionista	33	0	1	0	34
T O T A L		755	54	92	48	949

FUENTE: PLANTILLAS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE POR UNIDAD RESPONSABLE.



**TABLA DE AUSENTISMO E IRREGULARIDADES DEL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE**

	1985	1986
Faltas	4,718	4,918
Retardos	2,671	2,842
Incapacidades	9,661	9,866
Comisiones	3,937	1,528
Permisos Económicos	7,837	8,495
Licencias S/S	4,403	4,927
Vacaciones Adicionales por Antigüedad	2,344	2,589

**BAJAS PERSONAL DE CONFIANZA**

1985  
40 Personas - Baja: 6  
Personas

1986  
34 Personas - Baja: 6  
Personas

**b.2) FUENTES DE INFORMACION EXTERNAS:**

- Contrato Colectivo de Trabajo 1986-1988.  
Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional  
Autónoma de México.

**Relaciones de Trabajo:****Contratación.****Cláusula No. 13****Procedimiento de admisión.****Prestaciones:****Cláusula No. 63.****Estímulos.****Prestaciones Culturales.****Cláusula No. 91**

CLAUSULA No. 13  
PROCEDIMIENTO DE ADMISION

La admisión, adscripción y ascenso de los trabajadores administrativos, se realizará conforme a lo estipulado en el presente Contrato Colectivo de Trabajo, conforme al Catálogo de Puestos Administrativos de Base y a los Perfiles de Puestos.

Para ocupar una plaza vacante temporal, definitiva o puesto de nueva creación, se seguirán los lineamientos siguientes:

1.- La Universidad deberá informar al Sindicato y a las Comisiones Mixtas de Escalafón y Admisión, en un plazo no mayor de 5 días hábiles, de las vacantes y puestos de base de nueva creación, computando dicho plazo a partir de que se presenten o se creen dichas vacantes, según el caso, efecto de que el propio Sindicato proporcione el personal respectivo. Lo mismo se hará en los casos en que por cualquier causa se requiera personal, observándose el principio de que siempre se cubrirá por el Sindicato las plazas vacantes, cualquiera que sea su naturaleza.

2.- Al presentarse la vacante, la Comisión Mixta de Escalafón dictaminará lo que proceda y lo comunicará a la Universidad inmediatamente, a fin de que ejecute el dictamen de acuerdo a la Cláusula 91.

3.- Una vez concluido el proceso escalafonario, la plaza que haya quedado vacante, se deberá solicitar al Sindicato a efecto de que el propio Sindicato proporcione al personal respectivo, debiéndose ajustar a los requisitos del catálogo y perfil de puestos pactado bilateralmente.

4. Los candidatos a ingresar a laborar en la UNAM, que reúnan los requisitos establecidos en el Catálogo de Puestos Administrativos de Base y los Perfiles del Puesto, realizarán una evaluación que permita demostrar la capacidad del aspirante para desempeñar el puesto, misma que aplicará la UNAM.

5. Por ningún concepto dentro de las evaluaciones se incluirán requisitos relativos a exámenes psicométricos, psicotécnicos y psicológicos ni los relacionados a sexo, edad, estatura, complexión o antigüedad en la UNAM, ni promedio alguno para estudiantes, a menos que expresamente la Comisión considere que se requieren éstos por la naturaleza de los servicios que haya que prestarse, ni se impondrá impedimento alguno a la mujer por razón de su estado derivado de su sexo, debiendo en todo caso, respetarse a las disposiciones legales correspondientes en lo que se refiere el régimen de protección de mujeres y menores.

6. Asimismo, en ningún caso y por ningún motivo se podrá disminuir el número de plazas, pero sí podrá la Institución, previo acuerdo con el Sindicato, solicitar la vacante para otra dependencia.

7. Todas las plazas administrativas que no sean de confianza sea cual fuere su modalidad, serán cubiertas por el Sindicato, de acuerdo con las condiciones establecidas en este Contrato.

8. Para cubrir las plazas definitivas, la UNAM solicitará por escrito al STUNAM los candidatos respectivos, entregando simultáneamente, copia de la solicitud a la delegación sindical correspondiente y el Sindicato los presentará dentro de un plazo que no exceda de 10 días hábiles, contados a partir del siguiente a aquél en que se reciba la solicitud: tratándose de personal especializado o profesional, el plazo indicado será de 15 días hábiles. Los candidatos deberán reunir los requisi

tos contenidos en el Catálogo de Puestos y Perfiles del Personal Administrativo de Base y aprobar la evaluación correspondiente.

En caso de coberturas de plazas que hayan sido objeto de licencias sin goce de sueldo o por gravidez, el Sindicato se compromete a presentar a los candidatos respectivos en un plazo de diez días hábiles contados a partir de que el Sindicato reciba la solicitud.

9. En los casos de vacantes en las plazas definitivas o temporales, si transcurridos los plazos antes citados, el Sindicato no proporcionará candidatos, la UNAM contratará por 45 días al personal de la vacante en cuestión, debiendo ajustarse a los requisitos establecidos en el Catálogo de Puestos Administrativos de Base y Perfil de Puestos, así como aprobar la evaluación correspondiente.

En caso que dentro de 45 días el Sindicato no presente al candidato que cumpla con los requisitos solicitados en el Catálogo de Puestos Administrativos de Base, el candidato de la UNAM que haya sido contratado por tiempo determinado, podrá ser contratado definitivamente en el puesto.

10. Los candidatos propuestos por el Sindicato para ocupar un puesto, deberán sujetarse a un periodo de prueba de 28 días naturales, durante el cual demostrarán su idoneidad. Si la Institución objeta la idoneidad del candidato propuesto en los primeros 28 días naturales, el trabajador podrá recurrir a la Comisión Mixta de Admisión, a efecto de que ésta determine en forma definitiva si es procedente o no, la objeción.

11. La Comisión Mixta de Admisión vigilará que en los exámenes que practiquen se observen criterios objetivos, siendo siempre adecuados al puesto respectivo y

de conformidad con el Catálogo de Puestos Administrativos de Base.

12. En caso de emergencia o urgencia debidamente comprobadas, podrán modificarse los plazos mencionados, de común acuerdo entre las partes tomando en cuenta las circunstancias del caso concreto.

13. Los Trabajadores Administrativos de Base que hayan renunciado al puesto contratado en la Institución y que posteriormente deseen incorporarse a la misma, la UNAM los eximirá de la evaluación respectiva, siempre y cuando el reintegro sea a la misma categoría, que la fecha de renuncia no sea superior a un año y que al momento de su reintegro se ajuste a los requisitos del Catálogo de Puestos vigente.

## CLAUSULA No. 63

## ESTIMULOS

1.- A los trabajadores que durante un trimestre no incurran en faltas de asistencia ni retardos, la UNAM les otorgará una gratificación equivalente a una cuota que se determinará de acuerdo al rango de salario en que se encuentre el trabajador al momento de concluir el trimestre en el que se haga merecedor al pago del estímulo según el siguiente cuadro:

## Rango 1:

Hasta \$ 150,000.00 . . . . . \$ 14,000.00

## Rango 2:

De \$ 150,001.00 a \$ 163,000.00 . . . . . \$ 15,500.00

## Rango 3:

De \$ 163,001.00 a \$ 180,000.00 . . . . . \$ 17,700.00

## Rango 4:

De \$ 180,001.00 o más . . . . . \$ 19,500.00

2.- A los trabajadores que durante los cuatro trimestres del año se hagan merecedores a la gratificación trimestral, se les otorgará en forma adicional una gratificación equivalente a lo que se menciona en el cuadro siguiente:

## Rango 1:

Hasta \$ 150,000.00 . . . . . \$ 23,000.00

## Rango 2:

De \$ 150,001.00 a \$ 163,000.00 . . . . . \$ 26,000.00

Rango 3:

De \$ 163,001.00 a \$ 180,000.00 . . . . . \$ 30,000.00

Rango 4:

De \$ 180,001.00 a \$ 200,000.00 o más . . . . . \$ 32,500.00

3.- A los trabajadores que durante alguno de los trimestres no incurran en faltas de asistencia ni hagan uso de alguno de los días económicos a que tienen derecho en ese trimestre, la UNAM, les cubrirá el importe de los mismos, calculado a partir del sueldo tabular diario del trabajador, al momento de concluir el trimestre más \$ 4,000.00 de prima en 1987 y \$ 6,000.00 en 1988. El disfrute de un solo día económico en el trimestre excluye al trabajador del pago del estímulo, y de la prima correspondiente.

4.- A los trabajadores que durante el año no incurran en faltas de asistencia y habiendo usado uno o más días económicos pero de modo tal que el disfrute de los mismos en ningún caso se haya hecho en lunes o viernes; el día previo o posterior a cualquier día de descanso obligatorio, periodo vacacional, vacaciones adicionales o días festivos, se les otorgará una gratificación anual de \$ 8,000.00 durante 1987 y \$ 12,000.00 durante 1988.

5.- Para poder concursar al pago de un trimestre por primera ocasión, en cualquiera de los casos mencionados en esta cláusula, será necesario que el trabajador inmediatamente antes de la fecha del inicio del trimestre, tenga por lo menos seis meses de servicio ininterrumpidos en la Institución.

6.- Esta prestación se computará del 1o. de noviembre al 31 de octubre del siguiente año, no pudiéndose acumular los trimestres de un año con los del siguiente.



7.- La prueba fehaciente de los trabajadores en todos los casos será la tarjeta de asistencia registrada mediante reloj checador debidamente firmada por el trabajador.

8.- Aquellos trabajadores cuya jornada es inferior a la actual estipulada en el Contrato Colectivo de Trabajo, pero que en su contrato individual de trabajo - (forma única) tienen establecida una jornada inferior, si serán sujetos al pago del estímulo siempre y cuando cumplan con lo estipulado en esta cláusula.

9.- Para aquellos que trabajan una jornada inferior, y su forma única de contratación establece jornada completa, de acuerdo al Contrato Colectivo de Trabajo, no serán considerados para el pago de los estímulos previstos en esta cláusula.

10.- Ninguna falta de asistencia se considerará justificada para los efectos del otorgamiento de estos estímulos, salvo las derivadas de licencia por gravedad, enfermedad grave debidamente comprobada que amerite incapacidad del trabajador por más de 8 días dada por el ISSSTE, o cierre de CENDI o Jardín de Niños por causas imputables a la UNAM.

11.- Para efectos de esta cláusula se entiende por:

UN AÑO: El período comprendido entre el 1o. de noviembre y el 31 de octubre.

1er. TRIMESTRE: El que comprende los meses de noviembre, diciembre y enero.

2do. TRIMESTRE: El que comprende los meses de febrero, marzo y abril.

3er. TRIMESTRE: El que comprende los meses de mayo, junio y julio.

4o. TRIMESTRE: El que comprende los meses de agosto, septiembre y octubre.

FALTA DE ASISTENCIA: Dejar de concurrir a laborar a su lugar de trabajo en la jornada establecida en su Contrato Individual, con o sin causa justificada.

RETARDOS: El registrar su asistencia un minuto después del tiempo de tolerancia de quince minutos.

12.- Para los efectos de esta cláusula el derecho a días económicos por trimestre se distribuirán de la manera siguiente:

PRIMER TRIMESTRE: Dos días

SEGUNDO TRIMESTRE: Tres días

TERCER TRIMESTRE: Dos días

CUARTO TRIMESTRE: Tres días

#### CLAUSULA No. 91

#### EXTENSION UNIVERSITARIA EN BENEFICIO DE LOS TRABAJADORES

La Universidad y el Sindicato convienen en realizar actividades de extensión de la cultura acordadas expresamente para facilitar que los trabajadores y sus hijos accedan a la ciencia, la tecnología, las humanidades y las bellas artes.

### C A P I T U L O   I I I

## INVESTIGACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EXISTENTE EN FACULTAD DE MEDICINA

a) Desarrollo del proceso de investigación en Facultad de Medicina

Tomando como base el proceso de la implantación del Desarrollo Organizacional mencionado en las primeras páginas, la conformación estructural en la que se asienta esta Dependencia y las fuentes de información que dí a conocer en el capítulo anterior, iniciaré la investigación de la Organización existente en esta Facultad.

- PRIMERO:

Analizaré el proceso de contratación del personal administrativo de base y confianza.

- SEGUNDO:

Autodiagnóstico.- Concepto

- TERCERO:

Determinaré los estilos de Liderazgo a través de la encuesta de los principales dirigentes de la Unidad Administrativa de la División de Estudios Profesionales, así como su amplitud del área abierta en la que se determina la conducta y relaciones interpersonales de éstos, y del personal administrativo de base elegido (por separado).

- CUARTO:

Análisis e interpretación de los resultados en forma general.

## b) Dotación de Personal a la Administración (Proceso)

Para poder analizar todos los principios y técnicas de admisión y contratación del personal de base y confianza, iremos describiendo todas y cada una de las etapas generales dentro de este proceso que sería el siguiente:

### b.1.) - RECLUTAMIENTO

Podemos definir este concepto como la acción de enlistar o captar elementos humanos que puedan ser posteriormente útiles para el logro de nuestros objetivos, por lo que debemos dividir esta etapa en dos partes:

b.1.1.) Fuentes de Abastecimiento.- De no existir un candidato idóneo dentro de nuestra propia organización se acudirá a:

- Sindicato.- Que viene a ser la principal y única fuente de abastecimiento en nuestro caso para el personal de base en virtud de la Cláusula de Admisión exclusiva establecida en el Contrato Colectivo de Trabajo y Legislación Universitaria.

- Escuelas.- En un país como es México en la que existen problemas de subempleo y en los que prolifera la falta de personal altamente calificado, es de vital importancia la fijación de cap-

tación de recursos dentro de las Universidades, Tecnológicos, Escuelas Comerciales, etc. ya que esto permitiría escoger el mejor personal potencialmente disponible.

- Recomendado de los Trabajadores de la Empresa.- Por lo general suelen recomendar elementos que pueden ser buenos, ya que no podrían ponerse en evidencia ellos mismos, aunque por supuesto esto no es una regla.

- Oficinas de Colocación.- En la actualidad existen bolsas de trabajo de diversas instituciones del sector público en la que hay intercambio de información acerca de candidatos para las diferentes áreas de este sector, como ejemplo se encuentra la Secretaría de Comercio, Hacienda, etc., además de que este servicio es gratuito.

- Puerta de la Calle.- Personal que es atraído por el prestigio que pudiera tener la empresa y se presenta espontáneamente.

b.1.2) Medios de Reclutamiento.- Requisición al sindicato\* - de acuerdo a la reglamentación de la Cláusula de Admisión Exclusiva, éste debe comprender:

- Los requisitos que debe reunir el candidato de acuerdo con las

\* "Administración de Personal" de Agustín Reyes Ponce, pág. 85.

especificaciones del Artículo 37 Fracción I de la Ley Federal del Trabajo.

- La fijación de un plazo dentro del cual el sindicato debe llenar la vacante, y la fijación de que, si no lo hace, la empresa podrá utilizar ésta.

- La determinación de que el sindicato presentará dos o más candidatos, para poder seleccionar entre ellos.

- El convenio de que, tan pronto como el candidato no llene los requisitos, debe abandonar el puesto (antes aun de que termine el período de prueba), y presentar otro, o bien que la empresa cubra dicha vacante.

- Periódico, radio, televisión.- Presentación en anuncios en los que establecemos la serie de características que debe reunir el candidato para determinado puesto.

- Carta, telegrama o teléfono.- Medio utilizado para poder allegar candidatos en forma más directa de comunicación para aclarar dudas en cuanto a las características que debe reunir.

- Bolsa de trabajo propia.

b.2.)- SELECCION

Ya que hemos hecho el reclutamiento o captación de una serie de candidatos para un determinado trabajo, tenemos que escoger uno, que sea el más adecuado para nuestro puesto, con esto queremos decir que sea la persona que reúna el mayor número de características, de acuerdo a nuestras necesidades, por lo que se hará a través del siguiente procedimiento:

b.2.1.)- Hoja de Solicitud.- Que abarcará básicamente datos personales como:

- Nombre
- Edad
- Sexo
- Edo. civil
- IMSS o ISSSTE
- R.F.C.
- Datos familiares
- Experiencia ocupacional
- Puesto y sueldo deseado
- Firma

b.2.2.)- Entrevista.- Es una forma de comunicación interpersonal que tiene como objeto proporcionar o recabar información directa del candidato en virtud de la cual se puede tomar una decisión de selección.

b.2.3.)- Pruebas psicométricas y/o prácticas.- Dentro de esta etapa se llegará a la valorización de conocimientos, técnicas y experiencia laboral que el puesto exige. Así como las posibilidades de futuro desarrollo.



b.2.4.)- Investigaciones.- Con este punto se pretende la verificación de la información proporcionada por el candidato y que básicamente serían las siguientes:

- Investigación de antecedentes laborales.
- Investigación de antecedentes penales.
- Investigación de antecedentes socioeconómicos.

b.2.5).- Examen Médico.- Reviste un grado de importancia dentro de la Empresa ya que dependiendo de esto se pudiera determinar posibles contagios, ausentismos, bajas en la producción, incapacidades físicas, etc. Esto se encuentra estipulado en los Reglamentos de Higiene y Seguridad Industrial de la Secretaría del Trabajo, Artículos 15, 16 y 17.

Con la información obtenida en cada una de las diferentes fases del proceso de Selección, se procede a evaluar los requerimientos del puesto con las características del candidato para la toma de decisión, una vez tomada ésta es comunicada al candidato.

#### b.3.)- INTEGRACION

Cuando ya se selecciona y contrata a uno de los candidatos es necesario que se le dé toda la información necesaria en cuanto a normas, políticas, procedimientos y costumbres ya que el desconocimiento de todo esto puede afectar en forma negativa su eficiencia.

Es de vital importancia el establecimiento de planes y programas

cuyo objeto sea acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y grupo de trabajo y que debe comprender:

- Historia general de la Empresa.
- Políticas generales del personal.
- Reglas generales de disciplina.
- Beneficios de los que puede disfrutar.
- Visita física de la Empresa.

#### b.4.)- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Para poder entender este concepto debemos establecer las diferencias entre ambos.

**Capacitación.**- Es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

**Adiestramiento.**- Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi por lo regular mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Esto con la finalidad de que continuamente se establezcan programas de aprendizaje y especialización para poder contar con una plantilla totalmente calificada para poder desempeñar sus actividades con un alto grado de responsabilidad y dedicación, lo cual repercutirá en beneficio de la Institución, así como también para el desarrollo Económico de México.

## c) Análisis del proceso de contratación del Personal Administrativo

### c.1.) - Personal de Confianza

De acuerdo al procedimiento de Admisión del personal de confianza \* podemos observar que de acuerdo a los puntos establecidos por éste, en teoría se considera como funcional, pero que en realidad no se cumple en su totalidad debido a la falta de personal realmente calificado, por lo que se hace difícil una buena selección de buenos elementos.

### c.2.) - Personal de base

Por otro lado en cuanto a la selección y reclutamiento del personal de base (Cláusula No. 13) \*\* utilizado por el Sindicato de la U.N.A.M. (STUNAM).

- Podemos decir que por ejemplo en el punto No. 1 no se cumplen con los tiempos (días) estipulados para cubrir vacantes existentes - ya que ésto se realiza con bastante retraso, lo cual repercute en las áreas operativas.

- Debido al retraso realizado en el punto anterior, el dictamen que realiza la Comisión Mixta de Escalafón para la selección de candidatos, llega muy posterior a la fecha de requisición (punto No. 2).

\* Ver fuentes internas pag. 24

\*\* Ver fuentes externas. pag. 30

En el punto No. 3 en que la Comisión determina que puede crearse una plaza o que ésta en su momento se encuentra vacante se solicita al Sindicato tres candidatos cuando menos.

Pero de acuerdo a la experiencia obtenida dentro de este proceso podemos observar que la calidad ofrecida por dichos candidatos es de muy baja competitividad. Esto es debido a una selección basada en el favoritismo, compadrazgo, etc., lo cual repercute en el bajo rendimiento y falta de interés por el trabajo.

En cuanto a los puntos 4 y 5 podemos observar que no se llevan a cabo realmente por lo que se expuso anteriormente (no existe realmente una selección).

Los puntos 6 y 7 son tratados por las autoridades representativas de los dos sectores patrón y trabajador. El punto número 8 no se cumplen las condiciones ni tiempos expuestos en esta Cláusula.

El punto número 9 por lo regular nunca llega a darse dentro de la Universidad.

El punto número 10, podemos decir que es problema de las personas que tienen bajo su cargo en ese momento al personal eventual ya que también existen compromisos por parte de estas autoridades con el Sindicato y aceptan cualquier candidato aun cuando no reuna las características necesarias para el puesto.

Punto número 11, la Comisión realmente casi no interviene en

En cuanto a los exámenes de conocimientos generales que se practican ya sea por parte del Sindicato, y por los realizados por la Institución en la cual sea requerido el candidato, ya que éste estará a prueba por 28 días.

- Punto número 12, casos excepcionales o fortuitos de poca existencia dentro de esta Universidad.

- En el punto 13, podemos decir que no existe un verdadero conocimiento por parte de los dirigentes del Sindicato en cuanto a los Requerimientos exigidos por el puesto o categoría, por lo que en algunas ocasiones no se cumplen ni con los mínimos de escolaridad, experiencia y conocimiento del trabajo a desempeñar.

NOTA: Quiero dejar constancia clara de que el análisis realizado de los puntos anteriormente expuestos, no pretende ser una crítica destructiva, ni de ataque, para las autoridades del STUNAM o los encargados de seleccionar al personal de confianza, es simplemente un estudio de las técnicas de selección dentro de la operación real de la Facultad de Medicina. Esto con la finalidad de poder dar una propuesta hacia el mejoramiento dentro de este proceso, lo cual traería como consecuencia el alza del índice en productividad.

d).- Autodiagnóstico

Información a través de la Observación.- Toda investigación empieza con la examinación atenta de hechos y he podido observar de cerca la situación de los Recursos Humanos en que se apoya ésta Facultad. El personal administrativo sindicalizado se encuentra integrado por personas de edad tanto joven como madura, siendo éste un impedimento para la realización acorde del trabajo en equipo.

La mayor parte del personal se siente relegado, realizando funciones metódicas y rutinarias, desconociendo la importancia del objetivo final por el cual él desempeña sus funciones; no desea tomar la más mínima decisión por no querer responsabilizarse en sus funciones, sujetándose a que lo guíen paso a paso en el desarrollo de las mismas. No tiene iniciativa de cooperación, con sus compañeros, con su dirigente, ni en su mismo trabajo.

Una de las más sutiles y al mismo tiempo identificaciones del descontento o actitud negativa de los empleados es el ausentismo; que está constituido por todas aquellas faltas injustificadas de asistencia al trabajo, las causas de éste son debidas a diferentes factores entre los cuales tenemos: vivienda retirada que ocasiona problemas de transporte, obligaciones en el hogar principalmente en el sexo femenino, selección de personal deficiente e irresponsable en el desempe-

ño laboral, desempeño de funciones no acordes al puesto, etc.

Cuando un trabajador no se encuentra a gusto en su trabajo o no satisface sus objetivos personales, es un buscador de empleo, sin embargo nuestra realidad señala que las personas permanecen indefinidamente en esta Dependencia por la seguridad y protección que ofrece el encontrarse en una situación de sindicalizado, esto le permite satisfacer las necesidades físicas y de seguridad que proporciona el dinero, ocasionándoles un perjuicio en la satisfacción de sus necesidades de desarrollo personal.

El sindicato además de asumir su papel de "satisfactor y defensor de derechos del trabajador" asume un papel de tipo paternalista en el cual protege al personal irresponsable, justificando irregularidades que su jefe inmediato no autoriza.

El personal administrativo no sindicalizado (confianza) está integrado en un 90% por personas jóvenes de reciente egreso de Facultad, deseosos de poner sus conocimientos adquiridos en práctica; no se encuentra contaminado por vicios de trabajo, costumbres, ni actitudes negativas.

Es fácilmente dirigido en la consecución de los fines que se pretendan, por su profesionalismo, deseo de adquirir experiencia o superación profesional.

Pero en el transcurso de cierto tiempo sus deseos de superación personal y profesional no se realizan, su empeño por regular lo que

considera que está fuera de orden, se ve minado por el clima organizacional, colocándolo en una situación de frustración, terminando por concretizarse a su área de trabajo, volviéndolos indiferentes en lo que sucede a su alrededor.

He observado que en la mayor parte del personal hay incertidumbre, inconformidad, la gente se trata en forma ficticia, cubriendo los problemas especialmente en lo que se relaciona al jefe, haciendo comentarios en pasillos.

Las necesidades y sentimientos particulares son asuntos ajenos; el personal se refugia en los procedimientos de trabajo, por no encontrar flexibilidad en el trato personal.

En relación a la toma de decisiones, su origen se encuentra en el primero y segundo nivel (Secretario Administrativo y Jefes de Unidades Administrativas), los jefes de Departamento y Ayudantes de Unidad Administrativa, se encargan de transformar las decisiones en acciones encaminadas a organizar el trabajo, distribuirlo, supervisar-lo y evaluarlo principalmente en el ámbito del personal sindicalizado.

El índice de rotación de personal de confianza es constante y principalmente se realiza en la categoría de Ayudante de Unidad debido a la falta de incentivos.



e).- Técnica para obtener la información

Por el tipo de trabajo que se está desarrollando, me basaré en la investigación de campo, apoyándome en la técnica de Encuesta.

Ya que la observación consiste en obtener datos, por la directa e indirecta aplicación de nuestros sentidos a los fenómenos que influyen en la Administración: por la encuesta se obtienen dichos datos de las personas en forma directa; los instrumentos más usados para preguntar los datos que nos interesan son cuestionarios, entrevistas personal o telefónica, etc.

Considerando el instrumento más importante para perfeccionar el poder de observación utilizaremos la Encuesta por cuestionario.

La encuesta por cuestionario, suele comprender los siguientes pasos:

e.1.- Determinación del Universo o Ambito.

e.2.- Formulación de los cuestionarios.

e.3.- Muestreo.

e.4.- Recolección de datos.

e.5.- Tabulación de los mismos.

e.6.- Interpretación de los mismos.

e.1.)- Determinación del Universo o Ambito

Nuestro Universo es el personal administrativo que conforma a la Pa-

Facultad de Medicina\* que a la vez se encuentra segmentado -  
por cinco Unidades Administrativas\*\*

Para el estudio se elegirá la Unidad Administrativa de la  
División de Estudios Profesionales\*\*\* por ser la de mayor Es-  
tructura Orgánica y por concentrar la mayor parte del personal  
de base y de confianza.

El personal de base que se elegirá pertenece a los pues-  
tos donde hay una mayor concentración de trabajadores\*\*\* y que  
se localizan en las áreas donde se imparte la Docencia especi-  
ficándose a continuación:

- Oficial Administrativo.
- Secretario.
- Auxiliar de Intendencia.
- Laboratorista.
- Técnico.

\* Pág. 16

\*\* Pág. 18

\*\*\* Pág. 20

\*\*\*\* Pág. 27

Áreas donde se imparte la enseñanza y se ubican los puestos ele  
gidos para el levantamiento de encuestas.

- Secretaría de Educación Médica.
- Secretaría de Enseñanza Clínica.
- Departamento de Anatomía Humana.
- Departamento de Bioquímica.
- Departamento de Cirugía.
- Departamento de Ecología Humana.
- Departamento de Farmacología.
- Departamento de Fisiología.
- Departamento de Histología.
- Departamento de Psicología Médica Psiquiatría y Salud Mental.

Para el levantamiento de la encuesta, del personal de base: se elegirán dos personas por puesto, de cada una de las áreas de adscripción antes mencionado, teniendo un total de 10 entrevistados, abarcando todas las áreas se obtiene una encuesta de 100 entrevistados o puestos elegidos.

El personal administrativo de confianza será seleccionado para el levantamiento de encuesta, considerando que bajo su dirección tie  
ne un grupo de trabajo; puestos que ocupan:

- Secretario Administrativo.
- Jefe de la Unidad Administrativa de la División de Estudios Profesionales.
- Jefe del Departamento de Aprovisionamiento e Inventarios.

- Jefe del Departamento de Contabilidad Presupuesto y Trámite.
- Jefe del Departamento de Personal.
- Jefe del Departamento de Servicios Generales.
- Jefe del Departamento de Archivo y Correspondencia.
- Jefe del Departamento de Ingresos y Egresos.
- Jefe de Oficina de Personal Administrativo.
- 10 Ayudantes de Unidad Administrativa que se encuentran adscritos en las áreas elegidas en el levantamiento de encuestas al personal administrativo de base.

#### e.2.)- Formulación de los Cuestionarios

Los cuestionarios que se utilizan son formularios redactados en forma interrogativa de tipo estructurado, en donde las preguntas como las respuestas se encuentran predeterminadas; las preguntas son cerradas, denominadas también fijas-alternativas.

#### Ventajas:

- a) Permite obtener mayor información del entrevistado.
- b) El contenido puede contestarse en un momento de descanso del trabajador.
- c) El entrevistado tiene tiempo para pensar en su respuesta.
- d) Puede ser contestado, al mismo tiempo por todos los interrogados y a la vez guardar el anonimato de los informantes.

El presente cuestionario (hoja No.56 ) está basado en la "Ventana de Johari", que fue diseñada por Joe Luft y Harry Ingham de -- quienes obtuvo su nombre\* .

Será aplicado al personal administrativo en general según selección en la determinación del universo o ámbito.

Está estructurado para evaluar la conducta y la comprensión en las relaciones interpersonales; con él se obtendrá información que determinará la receptividad al Feedback y la disposición a la Auto-Apertura, por cada trabajador, dirigente, Departamento o, la Unidad Administrativa a la que se le haya aplicado.

No existen respuestas correctas o incorrectas. La mejor respuesta es simplemente aquella que se acerque más en representar sus prácticas habituales en dichas relaciones.

Se tienen cinco puntos que pueden distribuirse en seis combinaciones posibles de respuestas a cada par de alternativas, presentadas en cada pregunta, el 5 es un sí contundente y el 0 un no rotundo.

Pregunta A.	5	0	4	1	3	2
Pregunta B.	0	5	1	4	2	3

\* Apuntes - Curso Liderazgo Situacional - Dirección General de Estudios Administrativos.

## OBSERVACIONES:

- Este cuestionario es con la finalidad de recabar información para una investigación de tesis.
- La información que usted proporcione no tiene ninguna relación con el desempeño de su trabajo.
- Se solicita que antes de contestar cada pregunta piense su respuesta detenidamente.
- Si tiene cualquier duda pregunte a su entrevistador.

## CUESTIONARIO

1. Si uno de mis amigos tiene un "problema personal" con un conocido de ambos, con el cual nos agrada llevarnos bien, ¿Qué haría yo?.

A        Decirle a mi amigo que considero que él tiene una responsabilidad parcial en los problemas con esta persona y tratar de hacerle ver en qué forma esa persona ha sido afectada por él.

B        No verme involucrado porque yo no seguiría llevándome bien con los dos al mismo tiempo, una vez que yo ya pensé que camino seguir.

2. Si he tenido un problema fuerte con uno de mis amigos recientemente y me doy cuenta que él ha estado equivocado en relación a mí desde aquél día. ¿Qué haría yo?.

A        Evitar que las cosas se empeoren ventilando su comportamiento y simplemente dejar que caigan por sí mismos.

B        Sacar a relucir su comportamiento y preguntarle cómo siente él que el problema ha afectado nuestras relaciones.

3. Si un amigo ha empezado a dejarme de hablar y eso ha ocasionado alejamiento y separación entre nosotros. ¿Qué haría yo?

A        Decirle lo que pienso acerca de su comportamiento y pedirle que me diga que piensa él.

B \_\_\_\_ Seguir su conducta y hacer que nuestros encuentros sean cortos y retirados, de acuerdo como él los quiere.

4. Si dos de mis amigos y yo estuvimos platicando, y uno de ellos trae a plática un problema personal mío que involucra al otro amigo, del cual él no estaba enterado. ¿Qué haría yo?

A \_\_\_\_ Cambiar la plática e indicarle a mi amigo que haga lo mismo.

B \_\_\_\_ Enterar a mi amigo que no está informado sobre lo que está hablando mi otro amigo, solicitando que lo tratemos más tarde.

5. Si un amigo mío me dice que, en su forma de ver las cosas, yo estoy haciendo cosas que me hacen menos competente de lo que yo podría ser en mis relaciones con las personas que me rodean. ¿Qué haría yo?

A \_\_\_\_ Pediría que me explicara paso a paso, lo que él ha visto y que me dijera los cambios que debo hacer.

B \_\_\_\_ Molestarme por su crítica y hacerle ver porqué me comporto así.

6. Si uno de mis amigos aspira a un puesto en nuestra área de trabajo para el cual considero, que no se lo merece, y si él ha sido asignado para ese puesto por disposición de nuestro jefe. ¿Qué haría yo?

A \_\_\_\_ No mencionar mi recelo ni a mi amigo ni al jefe y dejar que ellos traten el asunto en forma personal.

B \_\_\_\_ Hacerles ver a mi amigo y al jefe mi enojo y después que ellos tomen la solución final.

7. Si considero que uno de mis amigos empieza a ser desleal conmigo y con sus otros amigos, y ninguno de ellos le ha hecho ver sus cambios. ¿Qué haría yo?

A \_\_\_\_ Preguntarle a varias de estas personas como notan la situación para ver si ellos también consideran que él está siendo desleal.

B \_\_\_ No preguntar a otros qué piensan de nuestro amigo, y esperar que ellos me digan.

8. Si yo estoy preocupado con algunos asuntos personales y un amigo me dice que yo he empezado a mostrarme irritado con él y con otros y lo he molestado con cosas sin importancia. ¿Qué haría yo?

A \_\_\_ Decirle que yo he estado preocupado y probablemente nervioso, por algún tiempo y que preferiría no ser molestado.

B \_\_\_ Escuchar sus reclamos, pero no tratar de explicarle mi comportamiento.

9. Si yo he escuchado a algunos amigos discutir un rumor negativo respecto a un amigo mío, lo cual yo sé que le puede perjudicar, y él pregunta qué sé al respecto. ¿Qué haría yo?

A \_\_\_ Decirle que yo no sé nada acerca de eso y decirle también que nadie podría creer de ningún modo un rumor como ése.

B \_\_\_ Decirle exactamente lo que yo escuché, cuándo lo escuché y de quién lo escuché.

10. Si un amigo me señala el hecho de yo tengo un problema de personalidad con otro amigo, con el que es importante que me lleve bien. ¿Qué haría yo?.

A \_\_\_ Considerar sus comentarios fuera de lugar y decirle que no deseo discutir ese asunto más.

B \_\_\_ Hablar acerca de esto claramente con él, con el fin de encontrar en qué forma mi comportamiento ha sido afectado por esta situación.

11. Si mis relaciones con un amigo han sido dañadas por repetidos conflictos sobre un problema de importancia para ambos. ¿Qué haría yo?

A \_\_\_ Ser cuidadoso en mis conversaciones con él para que ese problema no surja nuevamente y venga a empeorar nuestra relaciones.

B \_\_\_ Señalar los aspectos de desavenencia que están dañando nuestra relación y



sugerir que los discutamos hasta conseguir resolverlos.

12. Si en una discusión personal con un amigo sobre sus problemas y comportamiento, él sugiere de improviso que discutamos mis problemas y comportamiento en la misma forma como hemos discutido los suyos. ¿Qué haría yo?

A \_\_\_ Tratar de conservar la discusión alejada de mis problemas, sugiriendo que otros amigos míos frecuentemente me han hablado de esos asuntos.

B \_\_\_ Recibir bien la oportunidad de escuchar lo que él siente acerca de mi y alentar sus comentarios.

13. Si un amigo mío empieza a platicarme sobre sus sentimientos de rechazo hacia otro amigo, al cual él siente poco amable con otros (y yo francamente estoy de acuerdo). ¿Qué haría yo?

A \_\_\_ Escuchar y también expresarle mis sentimientos de manera que él sepa cual es mi punto de vista.

B \_\_\_ Escuchar pero no expresar mis propios puntos de vista y opiniones negativas, ya que él puede repetir lo que yo le dije en forma tan secreta.

14. Si yo pienso que un rumor negativo sobre mí se ha difundido y sospecho que uno de mis amigos lo ha escuchado enteramente. ¿Qué haría yo?

A \_\_\_ Evitar hacer mención del problema y dejar que él me lo comunique si él quiere.

B \_\_\_ Correr el riesgo de orillar lo preguntándole directamente qué sabe sobre todo el asunto.

15. Si yo he observado a un amigo en sus relaciones con personas que lo rodean y pienso que está haciendo una cantidad de cosas que lo perjudican en ellas. ¿Qué haría yo?

A \_\_\_ Correr el riesgo de que se me considere como un entrometido y decirle lo que yo he observado y mis reacciones hacia ello.

B \_\_\_ Guardarme mis opiniones para no parecer que interfiero en cosas que no son de mi incumbencia.

16. Si dos amigos y yo estamos platicando y uno de ellos inadvertidamente menciona un problema personal en el que estoy involucrado, pero del cual yo no tenía conocimiento. ¿Qué haría yo?

A \_\_\_ Presionarlo para que me informe sobre el problema y sobre sus opiniones al respecto.

B \_\_\_ Dejar a mis amigos el que me informen o no, dejándoles opción a que cambien de asunto si es que así lo quieren.

17. Si un amigo parece estar preocupado y ha empezado a molestarse con cosas aparentemente sin importancia y ha comenzado a irritarse conmigo y con otros sin una causa real. ¿Qué haría yo?

A \_\_\_ Tratarlo con suma cautela por algún tiempo, bajo la suposición de que él ha tenido algunos problemas personales temporales que no son de mi incumbencia.

B \_\_\_ Tratar de hablar con él al respecto y señalarle cómo su comportamiento está afectando a las personas.

18. Si me han empezado a desagradar ciertos hábitos de un amigo al punto de que éstos han afectado el agrado por su compañía. ¿Qué haría yo?

A \_\_\_ No decirle nada directamente, pero hacerle ver mis sentimientos ignorando cada vez que se manifiesten sus fastidiosos hábitos.

B \_\_\_ Manifestar mis sentimientos en una forma abierta y clara de manera que podamos continuar nuestra amistad agradable y gustosamente.

19. En una discusión sobre el comportamiento social con uno de mis amigos más queridos. ¿Qué haría yo?

A \_\_\_ Evitar mencionar sus defectos e imperfecciones de manera de no herir sus

sentimientos.

**B** Puntualizar sobre sus defectos e imperfecciones de manera que él pueda mejorar sus habilidad en el trato con las personas.

20. Si yo sé que puedo ser asignado a un puesto importante dentro de nuestro grupo y las actitudes de mis amigos han comenzado a manifestarse negativas hacia mí. ¿Qué haría yo?

**A** Discutir mis limitaciones con mis amigos de manera que yo pueda descubrir los aspectos en que debo mejorar.

**B** Tratar de descifrar por mí mismo mis imperfecciones de manera que pueda superarlas.

El presente cuestionario (hoja No. 63) servirá para determinar el estilo de Liderazgo que utiliza el dirigente y la madurez que tiene éste: ante su grupo de trabajo, como colaborador, forma de actuar para lograr los objetivos de la Dependencia, de su puesto de trabajo en particular, el apoyo que proporciona a sus colaboradores etc.

El cuestionario fue estructurado de la siguiente forma:

Pregunta No. 1.- Se formuló con base a la serie, Capacitación Integral - Liderazgo (Desarrollo de Habilidades Directivas) Capítulo 7.

Pregunta No. 2 y 3.- Se tomó como base el cuestionario, "Perfil del Liderazgo", Dirección General de Estudios Administrativos UNAM.

Pregunta No. 4.- Se tomó como base el cuestionario, "Diagnóstico de Estilo" Ralph White y Ronald Lippitt Dirección General de Estudios Administrativos-Sistema General de Actualización.

Pregunta No. 5.- Se tomó como base Prueba de "Hersey - Blanchard" Situación No. 12 Capítulo 7 serie: Capacitación Integral - Liderazgo Desarrollo de Habilidades Directivas.

## OBSERVACIONES:

- Este cuestionario es con la finalidad de recabar información para una investigación de tesis.
- La información que usted proporcione no tiene ninguna relación con el desempeño de su trabajo.
- Si tiene cualquier duda pregunte a su entrevistador.

## CUESTIONARIO

Se solicita que llene el cuestionario, tratando de ser tan realista como sea posible. Piense en situaciones específicas que usted haya experimentado de acuerdo a la pregunta.

Conteste con números del 1 al 3 en orden de importancia, a las 3 alternativas que se le formulan en cada pregunta.

- 1.- Usted expone los objetivos a realizar y en el transcurso de x tiempo descubre que no se han realizado satisfactoriamente. ¿Qué haría?
  - a)  Solicito información y a la vez retroalimentación sobre los objetivos fijados.
  - b)  Considero que hay un problema, pero confío que se lograrán satisfactoriamente.
  - c)  Tomo posición del problema y trato de resolverlo bajo mi dirección.
- 2.- Su jefe lo llama a su oficina para criticarlo sobre cierto punto de su trabajo. Usted sabe que el desarrollo del mismo es sumamente satisfactorio para la gente que usted presta sus servicios. El jefe no es sólo crítico, sino que hace que usted se sienta mal y lo acusa de ser un Administrador descuidado.
  - a)  Se atreve a llamarme la atención cuando se considera satisfactorio mi desempeño.
  - b)  Reconozco que se llegó a esta situación, pero puedo demostrar que fue necesario, veamos en que forma podemos mejorar este punto.
  - c)  Lamento que los resultados no sean de su satisfacción, dígame como desea que se realice dicha actividad subsecuentemente.
- 3.- Solicita la presencia de cierto grupo de sus colaboradores, para evaluar su desempeño, los cuales fijaron sus objetivos de común acuerdo y a la fecha no lo han logrado.

Después de un breve saludo inicia la plática de trabajo.

- a)  Considero que han sido descuidados en su trabajo, los resultados no se asemejan a los objetivos trazados, les indicaré la forma de lograrlos.
- b)  De acuerdo a mi función de director de este grupo y a las evaluaciones periódicas que se realizan; veamos como marchan las cosas, deseo expresarles mi ayuda y serles útil en lo que pueda.
- c)  En el transcurso de las evaluaciones hemos hablado sobre los objetivos de trabajo y esta vez los resultados no corresponden a lo acordado. Quiero saber el motivo y como quieren que planteemos las funciones en lo futuro. Espero que mejoren su desempeño.

4.- Yo como dirigente de mi grupo de trabajo.

- a)  Determino toda política, del Departamento o Dirección a mi cargo.
- b)  Toda política es asunto de discusión y decisión de grupo, que yo animo y asisto.
- c)  Libertad completa para la decisión de grupo o de individuo con mínima participación de mi parte.

5.- Se detectan dificultades internas entre los subordinados, los cuales tienen un récord sobresaliente de logros y han trabajado en armonía durante el último año, todos ellos se encuentran capacitados para la tarea.

- a)  Participa en la discusión de los problemas respaldando a los subordinados.
- b)  Actúa rápidamente para corregir y dirigir.
- c)  Comunica a sus subordinados su solución al problema y examina con ellos la necesidad de nuevas prácticas.

### e.3) Muestreo.

La toma de muestra se realizó en el Departamento de Farmacología obteniendo los siguientes resultados: El personal elegido al principio se mostró renuente a contestar los cuestionarios, - considerándolos una afectación a su trabajo, a medida que se explicó la finalidad de la obtención de la información, no hubo mayor problema, terminaron considerándose personas importantes por la selección que se les había hecho, además que les llamó la atención las situaciones planteadas en los cuestionarios, al ponerlos a pensar en la forma en que actuaban o que podrían actuar en determinado momento.

En relación a la comprensión y redacción de los cuestionarios, así como la forma de contestarlos no hubo la mayor complicación: Integrándose esta muestra a la recolección de datos.

### e.4) Recolección de Datos.

La aplicación de los cuestionarios "La Ventana de Johari" se llevó en forma paulativa. Un Departamento por día en la cual se reunía al personal elegido (base) con auxilio o apoyo del Ayudante de Unidad Administrativa del área, se les explicaba: el motivo de dicha entrevista, las instrucciones de llenado y aclaración de dudas; posteriormente se retiraban a sus lugares y en el transcurso de ese mismo día hacían la devolución del cuestionario.

El levantamiento de la encuesta al personal de confianza se realizó uniformemente, proporcionando simultáneamente los dos -

cuestionarios "La Ventana de Johari" y "Perfil de Liderazgo", logrando la obtención de datos sin problema alguno.

e.5) Tabulación de Datos. Ver Anexos.

e.6) Interpretación de los Datos.

Para poder dar una interpretación de los resultados de la encuesta, "Perfil de Liderazgo" aplicada al personal que asume funciones de dirigente, independientemente del tamaño del tramo de control que maneje, se dará una breve explicación a lo que se refiere Liderazgo, Dirección y Líder.

#### f) CONCEPTO DE LIDERAZGO Y DIRECCION

##### El sentido original de ambos términos\*

-Dirección es una palabra de origen latino, viene del verbo *rigere*, *rectum*, y de su compuesto *dirigere*, *directum*, que significan guiar, dirigir. La raíz es *reg*. Esta dió origen a una amplia familia de palabras como: *regir*, *rey*, *reina*, *regio*, *régimen*, *regente*, *rector*, *rectoría*, *rectitud*, *dirigir*, *director*, *dirigente*, *directo*, *derecho*, etc.

-Líder, en cambio, es palabra sajona. En inglés se dice

\* Dr. Mauro Rodríguez Estrada - Serie Capacitación Integral, Capítulo 3.



Leader. Viene del verbo to lead = guiar, dirigir. Resulta claro que en cuanto a su origen, dirección y liderazgo resultan sinónimos.

Definiciones de ambos términos.

-Dirección\*\* - Implica vigilar y supervisar las actividades y el personal de un grupo, equipo, división u organización. Proporcionar la guía para convertir en acciones los planes y para asegurar que sean observadas las relaciones intergrupales que se derivan de esas mismas acciones.

\*\* Administración de Personal - CHRUDEN/SHERMAN, Pág. 91.

## g) PERFIL DE LIDERAZGO

Para dar una visión más clara del Estilo de Dirección que es manejado dentro de Facultad de Medicina, utilizaremos 2 patrones específicos denominados A y R y subpatrones que se desglosan de los mismos, que a continuación describiremos.

PATRON A:

- Va tras lo que quiere.
- Decide los eventos.
- Se expresa a sí mismo
- Se defiende usted mismo.

PATRON R:

- Busca los sentimientos y puntos de vista de los demás.
- Se adapta al medio.
- Expresa preocupación por los derechos y sentimientos de los demás.

SUBPATRONES:

A<sub>1</sub> = Conducta Acertiva:

Puede seguir este patrón sin perjudicar a otros.

A<sub>2</sub> = Conducta Agresiva:

Puede seguir este patrón y en el camino perjudicar a los demás.

SUBPATRONES:

R<sub>1</sub> = Conducta Responsiva:

Puede seguir el patrón, sin hacer a un lado sus propios derechos y sin desdenarse a sí mismo.

R<sub>2</sub> = Conducta No Acertiva:

Puede seguir este patrón atendiendo recursos y objetivos de su grupo, en formas que lo lesionan a sí mismo, manifiesta una necesidad de ser querido, de adaptarse, de evitar la interacción o confrontación.

**NOTA:** Estos patrones de conducta son basados en Apuntes-Curso "Liderazgo situacional" Sistema Integral de Actualización. Dirección General de Estudios Administrativos.

Al calificar las alternativas de cada una de las tres si tuaciones obtenidas en los Cuestionarios, los dirigentes entre vistados, indican patrones de conducta que utilizan al manejar situaciones administrativas.

Dichos patrones se obtienen vaciando los números respecti vos de las alternativas planteadas, a la gráfica denominada -- "Perfil del Liderazgo" y de acuerdo a la clave de respuestas.

### PERFIL DEL LIDERAZGO

#### RESULTADOS


## CLAVE DE RESPUESTAS

- |                     |         |                     |         |
|---------------------|---------|---------------------|---------|
| <b>Pregunta 1.-</b> | a) = R1 | <b>Pregunta 2.-</b> | a) = A2 |
|                     | b) = A1 |                     | b) = A1 |
|                     | c) = A2 |                     | c) = R2 |
| <b>Pregunta 3.-</b> | a) = A2 | <b>Pregunta 4.-</b> | a) = A2 |
|                     | b) = R2 |                     | b) = R1 |
|                     | c) = A1 |                     | c) = A1 |
| <b>Pregunta 5.-</b> | a) = A1 |                     |         |
|                     | b) = A2 |                     |         |

El número más bajo en el perfil muestra el patrón específico más descriptivo de la conducta de cada uno de los dirigentes.

Así como el número más alto indica el patrón menos descriptivo de cada dirigente.

Cuando dos columnas tienen totales similares indica que el dirigente considera que usa en combinación un patrón con el otro.

En este cuestionario se manejaron los patrones combinando A1 con R1 para determinar si existe madurez en cada uno de los dirigentes y en relación con su grupo de trabajo.

Combinación A1 R1 = Se centra en los recursos y objetivos de sí mismo y de sus colaboradores, sin menospreciar los derechos de los demás, ni los propios.

Sí el líder confía decisiones importantes en manos de los seguidores - deja al seguidor visto como colaborador, no como súbdito, las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo - en particular.

El dirigente no se respalda en sus funciones para lograr que los objetivos de la institución se cumplan.

Confía en la madurez de su grupo a la vez que su tiempo - lo puede dedicar en otras actividades y no estar supervisando el trabajo de los demás.

No tiene que estar retroalimentando la comunicación porque todos conocen sus responsabilidades y niveles de rendimiento que de ellos se espera.

El grupo formula su propia dirección

La Madurez: En general se toma como la disposición para establecer metas altas y alcanzables responsabilizándose de ellas. En la práctica concreta consiste en la conjunción de los dos elementos: motivación (querer) más capacidad (poder) para una tarea determinada: la que el dirigente pretende y/o la Dependencia pide.

La conducta agresiva y no acertiva no se pueden integrar.

La conducta agresiva demuestra una preocupación por vencer, por ser el número 1, la no acertiva manifiesta una necesidad de ser querido, de adaptarse, de evitar la interacción o confrontación.

La conducta agresiva avanza sin adecuada preocupación por otros, mientras que la no acertiva carece de una adecuada preocupación por uno mismo.

## h) LA VENTANA DE JOHARI

Se utilizó la ventana de Johari para conocer la conducta y la comprensión en las relaciones interpersonales de esta Unidad Administrativa en elección, con el objeto de manejar más eficientemente las capacidades y limitaciones de los distintos miembros y grupos, así como utilizar más eficientemente los recursos externos.

El área total de la ventana representa conducta, actitudes, sentimientos, motivaciones, percepciones, apariencias, opiniones todo aquello que describe o constituye a una persona, grupo o Dependencia.

	CONOCIDO POR LA PERSONA O GRUPO	DESCONOCIDO POR LA PERSONA O GRUPO
CONOCIDO POR OTRAS PERSONAS O GRUPOS	I AREA ABIERTA	III AREA CIEGA
DESCONOCIDO POR OTRAS PERSONAS O GRUPOS	II AREA OCULTA	IV AREA DESCONOCIDA

En este cuestionario que se aplica existen diez preguntas que están relacionadas con su receptividad al Feedback de sus amigos, conocidos o compañeros de trabajo y diez preguntas que están relacionadas con su disposición a la Auto-Apertura.

### CLAVE DE RESPUESTAS

#### RECEPTIVIDAD AL FEEDBACK

2. B \_\_\_\_\_

3. A \_\_\_\_\_

5. A \_\_\_\_\_

7. A \_\_\_\_\_

8. B \_\_\_\_\_

10. B \_\_\_\_\_

12. B \_\_\_\_\_

14. B \_\_\_\_\_

16. A \_\_\_\_\_

20. A \_\_\_\_\_

TOTAL : \_\_\_\_\_

#### DISPOSICION A LA AUTO APERTURA

1. A \_\_\_\_\_

4. B \_\_\_\_\_

6. B \_\_\_\_\_

9. B \_\_\_\_\_

11. B \_\_\_\_\_

13. A \_\_\_\_\_

15. A \_\_\_\_\_

17. B \_\_\_\_\_

18. B \_\_\_\_\_

19. B \_\_\_\_\_

TOTAL : \_\_\_\_\_

Los resultados así obtenidos son vaciados en la gráfica "Ventana de Johari", describiéndose el área de apertura en la que se encuentra, de acuerdo a lo expuesto anteriormente.



- AREA I

Area Abierta: Equivale a aquello que tanto uno como los demás conocen.

En esta área la conversación es más relajada, más libre, se tocan temas como: el vestir, el estado del tiempo, el lugar donde vive, cosas de interés comun.

Es donde está más igualmente distribuido el control sobre la información para poder relacionarse o comunicarse más eficazmente.

- AREA II

Area Oculta: Representa aquello que uno no desea o no se siente libre de dar a conocer sobre sí mismo o sobre lo que se discute. Esto se puede referir a datos sobre sentimientos, motivaciones, opiniones, etc.

- AREA III

Area Ciega: Es aquella información que los demás conocen pero que la persona ignora. Datos que podrían desagradar si la persona los conoce.

- AREA IV

Area Desconocida: Es todo aquello que ni uno ni nadie conoce,

sobre sí mismo o sobre lo que se está discutiendo.

Mientras más abierta sea el Area I, la comunicación será más productiva y las relaciones interpersonales serán mucho mejores.

i) Resultados: (Cuadros Gráficos)

Los resultados de las entrevistas aplicadas al personal administrativo se encuentran integrados de la siguiente manera:

a) De la página 78 a la 95 son los resultados del personal administrativo de confianza, se encuentran segmentados por el puesto que ocupan según elección en la determinación del ámbito de la Unidad Administrativa de la División de Estudios Profesionales; excluyendo el personal con categoría de Ayudante de Unidad Administrativa. La primer gráfica se refiere al estilo de Liderazgo que maneja, la segunda gráfica su amplitud de su área abierta donde se determina la conducta y sus relaciones interpersonales.

b) De la página 96 a la 125 se encuentran segmentados por área de adscripción, la primer gráfica se refiere al estilo de Liderazgo que maneja el Ayudante de Unidad Administrativa, la segunda su área abierta de conducta e interrelaciones; así como la tercera se refiere a lo mismo pero del grupo de trabajo que dirige.

AREA DE ADSCRIPCION: UNIDAD ADMINISTRATIVA  
 NOMBRE DEL PUESTO: SECRETARIO ADMINISTRATIVO

PERFIL DEL LIDERAZGO  
 RESULTADOS

	A2	A1	R1	R2
Pregunta 1	2	3	1	
Pregunta 2	3	1		2
Pregunta 3	3	2		1
Pregunta 4	2	3	1	
Pregunta 5	1	2		

A2	A1	R1	R2
11	11	2	3

Diagnóstico: Utiliza los patrones A2 y A1, simultáneamente, a la vez que maneja el patrón R1 mostrando interés en los demás sin denigrarse a sí mismo.

AREA DE ADSCRIPCION: UNIDAD ADMINISTRATIVA

NOMBRE DEL PUESTO: SECRETARIO ADMINISTRATIVO

VENTANA DE JOHARI

Receptividad al Feed-Back

CLAVE DE RESPUESTA

RECEPTIVIDAD AL FEEDBACK

DISPOSICION A LA AUTO-APERTURA

2. B 5

1. A 4

3. A 5

4. B 3

5. A 4

6. B 5

7. A 5

9. B 3

8. B 2

11. B 3

10. B 5

13. A 3

12. B 5

15. A 5

14. B 4

17. B 3

16. A 1

18. B 4

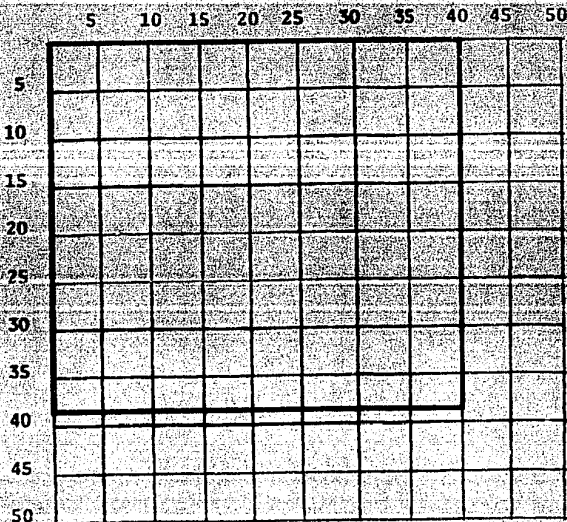
20. A 4

19. B 4

TOTAL: 40

TOTAL: 37

Disposición a la Auto-apertura



ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

AREA DE ADSCRIPCION: UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
 NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES

PERFIL DEL LIDERAZGO  
 RESULTADOS

	A2	A1	R1	R2
Pregunta 1	3	2	1	
Pregunta 2	3	2		1
Pregunta 3	3	1		2
Pregunta 4	3	2	1	
Pregunta 5	2	1		

A2	A1	R1	R2
14	8	2	3

Diagnóstico: Los patrones A1 y R1 nos indican que logra sus propósitos sin denigrar a las demás personas, a la vez que se preocupa por las necesidades de los demás.

AREA DE ADSCRIPCION: UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES

VENTANA DE JOHARI

Receptividad al Feed-Back

CLAVE DE RESPUESTA

RECEPTIVIDAD AL FEEDBACK

DISPOSICION A LA AUTO-APERTURA

2. B 0

1. A 5

3. A 5

4. B 5

5. A 5

6. B 0

7. A 5

9. B 5

8. B 0

11. B 5

10. B 5

13. A 5

12. B 5

15. A 5

14. B 0

17. B 5

16. A 5

18. B 5

20. A 0

19. B 5

TOTAL: 30

TOTAL: 45

Disposición a la Auto-apertura

	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
5										
10										
15										
20										
25										
30										
35										
40										
45										
50										

AREA DE ADSCRIPCION: UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
 NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE APROVISIONAMIENTO E INVENTARIOS

PERFIL DEL LIDERAZGO

RESULTADOS

	A2	A1	R1	R2
Pregunta 1	2	3	1	
Pregunta 2	3	2		1
Pregunta 3	3	1		2
Pregunta 4	3	1	2	
Pregunta 5	1	2		

A2	A1	R1	R2
12	9	3	3

Diagnóstico: El patrón A1 indica que es una persona acertiva, defiende sus metas sin pasar por los derechos de los demás; los patrones de conducta R1 y R2 los utiliza simultáneamente tal vez dependiendo del objetivo que pretenda.



AREA DE ADSCRIPCION: UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE APROVISIONAMIENTO E INVENTARIO

VENTANA DE JOHARI

CLAVE DE RESPUESTA

Receptividad al Feed-Back

RECEPTIVIDAD AL FEEDBACK

DISPOSICION A LA AUTO-APERTURA

2. B 1

1. A 2

3. A 3

4. B 3

5. A 4

6. B 1

7. A 1

9. B 3

8. B 1

11. B 3

10. B 4

13. A 1

12. B 1

15. A 2

14. B 1

17. B 3

16. A 2

18. B 4

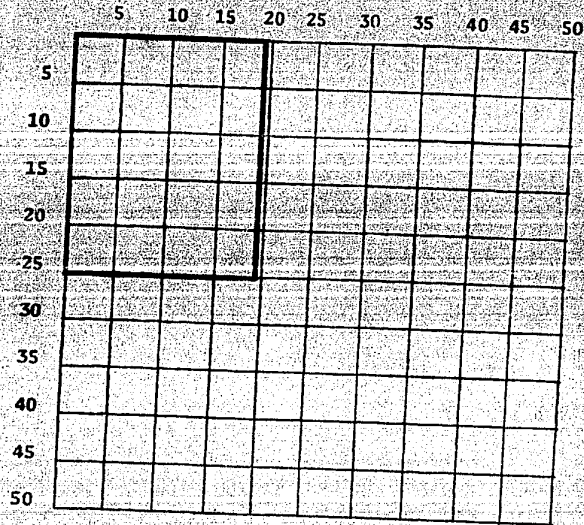
20. A 1

19. B 3

TOTAL: 19

TOTAL: 25

Disposición a la Auto-Apertura



AREA DE ADSCRIPCION: UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
 NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD PRESUPUESTO Y TRAMITE

PERFIL DEL LIDERAZGO  
 RESULTADOS

	A2	A1	R1	R2
Pregunta 1	2	3	1	
Pregunta 2	3	2		1
Pregunta 3	2	1		3
Pregunta 4	2	3	1	
Pregunta 5	1	2		

A2	A1	R1	R2
10	11	2	4

Diagnóstico: Utiliza los patrones A2 y A1 simultáneamente tal vez dependiendo del propósito que persiga y utiliza el patrón R1 mostrando preocupación en los derechos de los demás sin denigrar sus propios derechos.

AREA DE ADSCRIPCION: UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
 NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD PRESUPUESTO Y TRAMITE

PERFIL DEL LIDERAZGO  
 RESULTADOS

		A2	A1	R1	R2
Pregunta	1	2	3	1	
Pregunta	2	3	2		1
Pregunta	3	2	1		3
Pregunta	4	2	3	1	
Pregunta	5	1	2		
		A2	A1	R1	R2
		10	11	2	4

Diagnóstico: Utiliza los patrones A2 y A1 simultáneamente tal vez dependiendo del propósito que persiga y utiliza el patrón R1 mostrando preocupación en los derechos de los demás sin denigrar sus propios derechos.

AREA DE ADSCRIPCION: UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO

VENTANA DE JOHARI

Receptividad al Feed-Back

CLAVE DE RESPUESTA

RECEPTIVIDAD AL FEEDBACK

DISPOSICION A LA AUTO-APERTURA

2. B 2

1. A 4

3. A 0

4. B 3

5. A 4

6. B 0

7. A 1

9. B 1

8. B 2

11. B 3

10. B 4

13. A 1

12. B 3

15. A 1

14. B 2

17. B 1

16. A 1

18. B 1

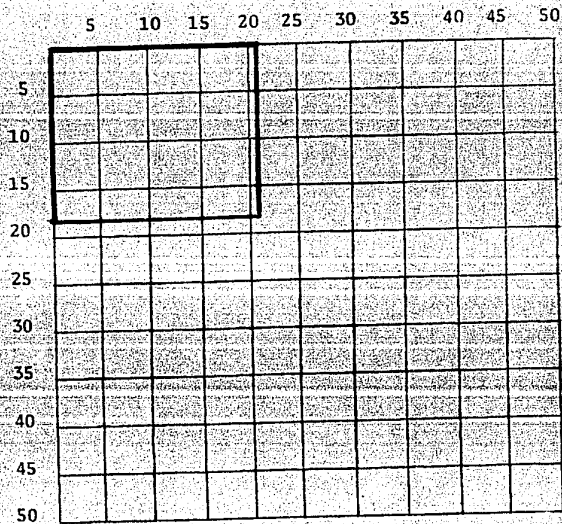
20. A 2

19. B 3

TOTAL: 21

TOTAL: 18

Disposición a la Auto-Apertura



AREA DE ADSCRIPCION: UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

PERFIL DEL LIDERAZGO

RESULTADOS

	A2	A1	R1	R2
Pregunta 1	2	3	1	
Pregunta 2	1	2		3
Pregunta 3	3	1		2
Pregunta 4	2	3	1	
Pregunta 5	1	2		

A2	A1	R1	R2
9	11	2	5

**Diagnóstico:** El patrón A2 nos muestra una conducta agresiva logra sus propósitos pasando por encima de los demás; el patrón R1 indica que muestra preocupación por las necesidades de otras pero hay la posibilidad que sea con la finalidad de lograr sus propios objetivos.

AREA DE ADSCRIPCION: UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

VENTANA DE JOHARI

Receptividad al Feed-Back

CLAVE DE RESPUESTA

RECEPTIVIDAD AL FEEDBACK

DISPOSICION A LA AUTO-APERTURA

2. B 5

1. A 5

3. A 5

4. B 5

5. A 5

6. B 2

7. A 4

9. B 0

8. B 0

11. B 5

10. B 5

13. A 0

12. B 0

15. A 5

14. B 0

17. B 3

16. A 5

18. B 4

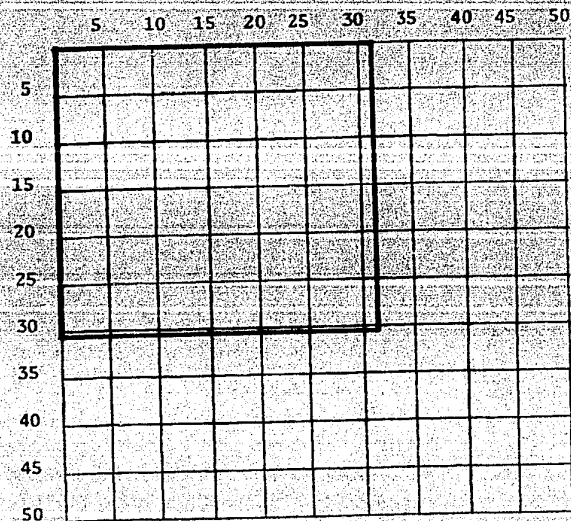
20. A 3

19. B 4

TOTAL: 32

TOTAL: 31

Disposición a la Auto-apertura



AREA DE ADSCRIPCION: UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
 NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE OFICINA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

PERFIL DEL LIDERAZGO  
 RESULTADOS

	A2	A1	R1	R2
Pregunta 1	2	3	1	
Pregunta 2	2	5		1
Pregunta 3	1	2		3
Pregunta 4	3	2	1	
Pregunta 5	2	1		

A2	A1	R1	R2
10	11	2	4

**Diagnóstico:** Sus patrones de conducta A2 y A1 los utiliza simultáneamente, el patrón R1 indica que se interesa en los demás, posiblemente viendo el beneficio personal.

AREA DE ADSCRIPCION: UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE OFICINA DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

VENTANA DE JOHARI

Receptividad al Feed-Back

CLAVE DE RESPUESTA

RECEPTIVIDAD AL FEEDBACK

DISPOSICION A LA AUTO-APERTURA

2. B 4

1. A 2

3. A 5

4. B 4

5. A 5

6. B 0

7. A 0

9. B 5

8. B 4

11. B 1

10. B 4

13. A 4

12. B 5

15. A 4

14. B 1

17. B 4

16. A 1

18. B 3

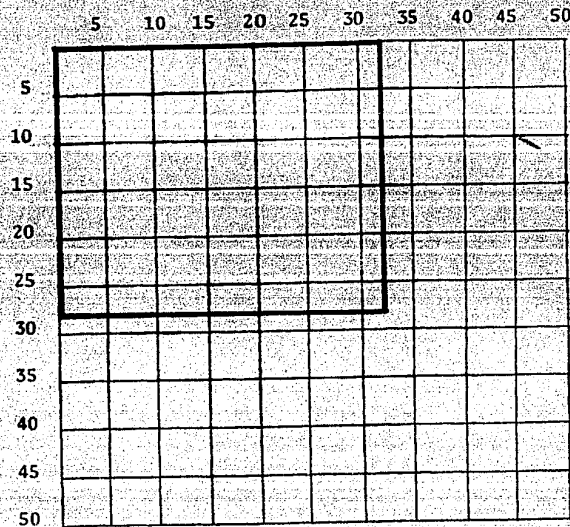
20. A 3

19. B 3

TOTAL: 32

TOTAL: 28

Disposición a la Auto-Apertura





AREA DE ADSCRIPCION: UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
 NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

PERFIL DEL LIDERAZGO  
 RESULTADOS

	A2	A1	R1	R2
Pregunta 1	1	3	2	
Pregunta 2	1	2		3
Pregunta 3	2	1		3
Pregunta 4	1	3	2	
Pregunta 5	1	2		

A2	A1	R1	R2
6	11	4	6

**Diagnóstico:** El patrón A2 nos señala una conducta agresiva, el patrón R1, muestra preocupación por los demás sin denigrar sus propios derechos.

AREA DE ADSCRIPCION: UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

VENTANA DE JOHARI

Receptividad al Feed-Back

CLAVE DE RESPUESTA

RECEPTIVIDAD AL FEEDBACK

DISPOSICION A LA AUTO-APERTURA

2. B 1

1. A 3

3. A 4

4. B 4

5. A 4

6. B 0

7. A 1

9. B 2

8. B 2

11. B 3

10. B 3

13. A 1

12. B 4

15. A 2

14. B 4

17. B 1

16. A 4

18. B 5

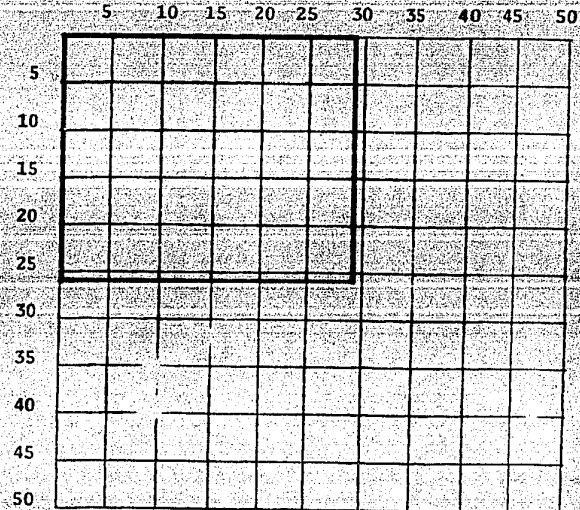
20. A 2

19. B 5

TOTAL: 29

TOTAL: 26

Disposición a la Auto-Apertura



AREA DE ADSCRIPCION: UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA

PERFIL DEL LIDERAZGO

RESULTADOS

	A2	A1	R1	R2
Pregunta 1	1	2	3	
Pregunta 2	1	2		3
Pregunta 3	1	3		2
Pregunta 4	1	3	2	
Pregunta 5	2	1		

A2	A1	R1	R2
6	11	5	5

Diagnóstico: El patrón A2 indica que logra sus propósitos en forma agresiva; los patrones R1 y R2 los maneja simultáneamente.

AREA DE ADSCRIPCION: UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA

VENTANA DE JOHARI

Receptividad al Feed-Back

CLAVE DE RESPUESTA

RECEPTIVIDAD AL FEEDBACK

2. B 5

3. A 5

5. A 5

7. A 0

8. B 0

10. B 5

12. B 5

14. B 5

16. A 0

20. A 5

TOTAL: 35

DISPOSICION A LA AUTO-APERTURA

1. A 5

4. B 5

6. B 0

9. B 5

11. B 5

13. A 0

15. A 5

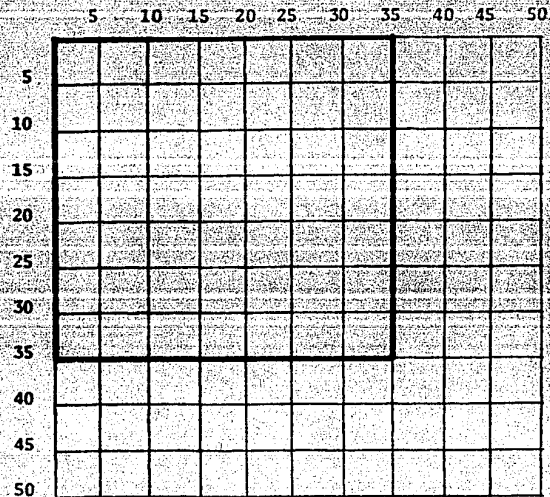
17. B 5

18. B 5

19. B 0

TOTAL: 35

Disposición a la Auto-Apertura



AREA DE ADSCRIPCION: UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
 NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INGRESOS Y EGRESOS

PERFIL DEL LIDERAZGO  
 RESULTADOS

	A2	A1	R1	R2
Pregunta 1	2	3	1	
Pregunta 2	2	1		3
Pregunta 3	3	2		1
Pregunta 4	3	2	1	
Pregunta 5	2	1		
	A2	A1	R1	R2
	12	9	2	4

Diagnóstico: Los patrones A1 y R1 nos indica que logra sus propósitos sin denigrarse a sí mismo ni a las demás personas.

AREA DE ADSCRIPCION: UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INGRESOS Y EGRESOS

PERFIL DEL LIDERAZGO

RESULTADOS

	A2	A1	R1	R2
Pregunta 1	2	3	1	
Pregunta 2	2	1		3
Pregunta 3	3	2		1
Pregunta 4	3	2	1	
Pregunta 5	2	1		

A2	A1	R1	R2
12	9	2	4

**Diagnóstico:** Los patrones A1 y R1 nos indica que logra sus propósitos sin denigrarse a sí mismo ni a las demás personas.

AREA DE ADSCRIPCION: UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INGRESOS Y EGRESOS

VENTANA DE JOHARI

Receptividad al Feed-Back

CLAVE DE RESPUESTA

RECEPTIVIDAD AL FEEDBACK

DISPOSICION A LA AUTO-APERTURA

2. B 4

1. A 4

3. A 5

4. B 3

5. A 5

6. B 0

7. A 2

9. B 2

8. B 4

11. B 5

10. B 5

13. A 3

12. B 4

15. A 4

14. B 2

17. B 4

16. A 0

18. B 5

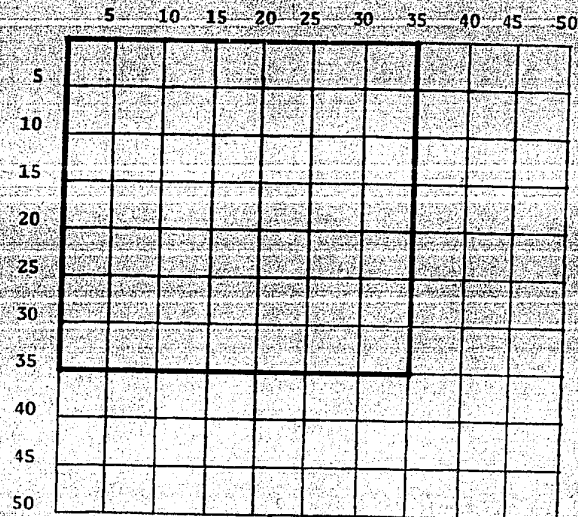
20. A 4

19. B 5

TOTAL: 35

TOTAL: 35

Disposición a la Auto-Apertura



AREA DE ADSCRIPCION: DEPARTAMENTO DE ANATOMIA

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA

PERFIL DEL LIDERAZGO

RESULTADOS

	A2	A1	R1	R2
Pregunta 1	1	3	2	
Pregunta 2	2	3		1
Pregunta 3	3	1		2
Pregunta 4	2	3	1	
Pregunta 5	1	2		

A2	A1	R1	R2
9	12	3	3

**Diagnóstico:** Muestra un patrón de conducta agresiva A2; a la vez que utiliza los patrones de conducta R1 R2 simultáneamente, muestra preocupación por los derechos y necesidades de otros, en ocasiones sin denigrarse y en otras ocasiones sin defenderse.



AREA DE ADSCRIPCION: DEPARTAMENTO DE ANATOMIA HUMANA

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA

VENTANA DE JOHARI

Receptividad al Feed-Back

CLAVE DE RESPUESTA

RECEPTIVIDAD AL FEEDBACK

DISPOSICION A LA AUTO-APERTURA

2. B 4

3. A 5

5. A 5

7. A 3

8. B 1

10. B 3

12. B 5

14. B 5

16. A 4

20. A 5

TOTAL: 40

1. A 0

4. B 4

6. B 2

9. B 5

11. B 2

13. A 3

15. A 3

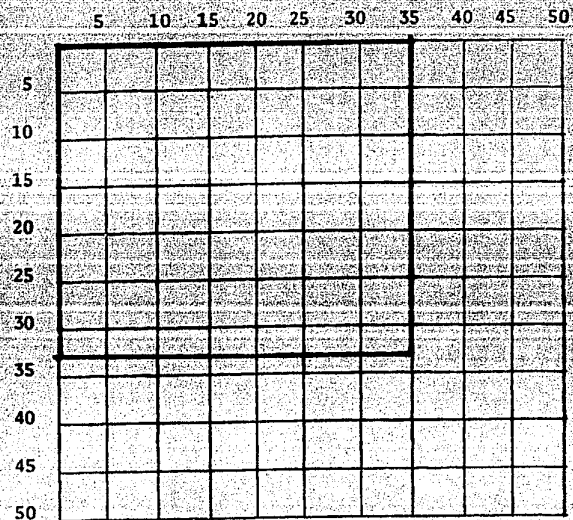
17. B 5

18. B 4

19. B 5

TOTAL: 33

Disposición a la Auto-Apertura





AREA DE ADSCRIPCION: DEPARTAMENTO DE BIOQUIMICA

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA

### PERFIL DEL LIDERAZGO

#### RESULTADOS

	A2	A1	R1	R2
Pregunta 1	3	1	2	
Pregunta 2	3	1		2
Pregunta 3	3	1		3
Pregunta 4	3	1	2	
Pregunta 5	2	1		

A2	A1	R1	R2
14	5	4	5

Diagnóstico: El patrón de conducta A1 y R1 nos indican que logra los objetivos defendiendo sus derechos sin lastimar a las demás personas, ni a sí mismo.

AREA DE ADSCRIPCION: DEPARTAMENTO DE BIOQUIMICA

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA

VENTANA DE JOHARI

Receptividad al Feed-Back

CLAVE DE RESPUESTA

RECEPTIVIDAD AL FEEDBACK

DISPOSICION A LA AUTO-APERTURA

2. B 5

1. A 5

3. A 5

4. B 5

5. A 5

6. B 5

7. A 5

9. B 2

8. B 0

11. B 5

10. B 5

13. A 5

12. B 5

15. A 5

14. B 5

17. B 4

16. A 5

18. B 5

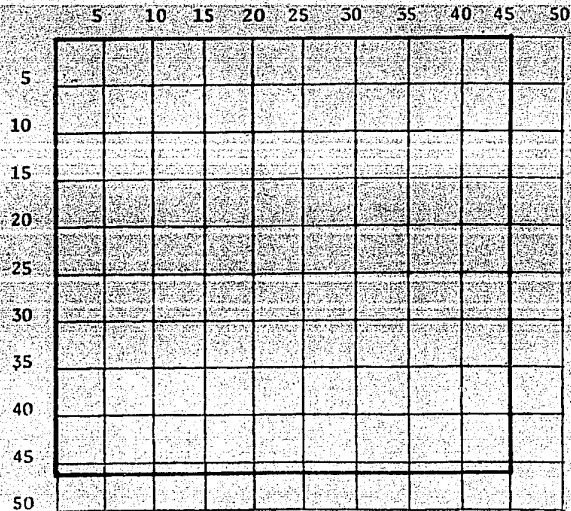
20. A 5

19. B 5

TOTAL: 45

TOTAL: 46

Disposición a la Auto-Apertura



AREA DE ADSCRIPCION: DEPARTAMENTO DE BIOQUIMICA

PERSONAL ADMINISTRATIVO SINDICALIZADO

CLAVE DE RESPUESTA

VENTANA DE JOHARI

Receptividad al Feed-Back

RECEPTIVIDAD AL FEEDBACK

DISPOSICION A LA AUTO-APERTURA

2. B 25

1. A 31

3. A 39

4. B 44

5. A 46

6. B 7

7. A 25

9. B 23

8. B 10

11. B 40

10. B 40

13. A 38

12. B 41

15. A 33

14. B 19

17. B 37

16. A 21

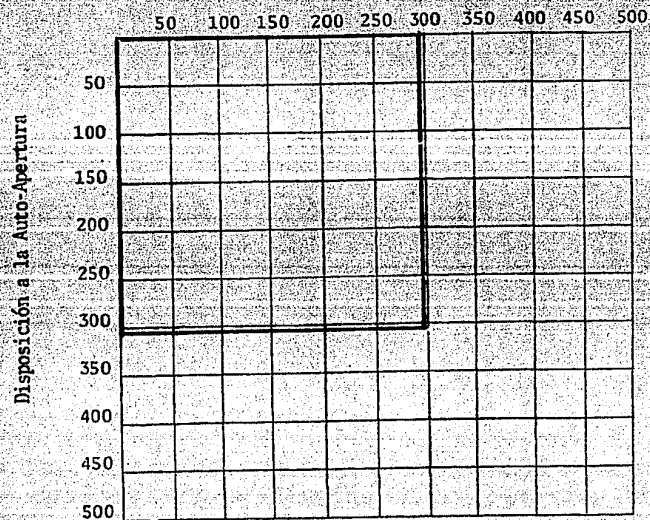
18. B 40

20. A 29

19. B 38

TOTAL: 295

TOTAL: 331



AREA DE ADSCRIPCION: DEPARTAMENTO DE CIRUGIA

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA

PERFIL DEL LIDERAZGO

RESULTADOS

	A2	A1	R1	R2
Pregunta 1	3	2	1	
Pregunta 2	3	1		2
Pregunta 3	3	2		1
Pregunta 4	3	2	1	
Pregunta 5	2	1		

A2	A1	R1	R2
14	8	2	3

Diagnóstico: Los patrones de conducta A1 y R1 indican que este dirigente logra sus propósitos sin denigrar a las demás personas y a la vez le preocupa las necesidades de éstas.

AREA DE ADSCRIPCION: DEPARTAMENTO DE CIRUGIA

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA

VENTANA DE JOHARI

Receptividad al Feed-Back

CLAVE DE RESPUESTA

RECEPTIVIDAD AL FEEDBACK

DISPOSICION A LA AUTO-APERTURA

2. B 4

1. A 3

3. A 5

4. B 4

5. A 5

6. B 1

7. A 3

9. B 2

8. B 1

11. B 5

10. B 5

13. A 4

12. B 5

15. A 3

14. B 2

17. B 2

16. A 4

18. B 4

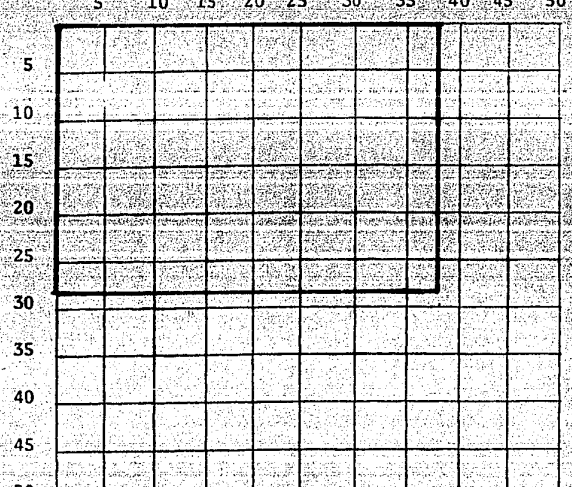
20. A 4

19. B 0

TOTAL: 38

TOTAL: 28

Disposición a la Auto-Apertura



AREA DE ADSCRIPCION: DEPARTAMENTO DE CIRUGIA

PERSONAL ADMINISTRATIVO SINDICALIZADO

CLAVE DE RESPUESTA

RECEPTIVIDAD AL FEEDBACK      DISPOSICION A LA AUTO-APERTURA

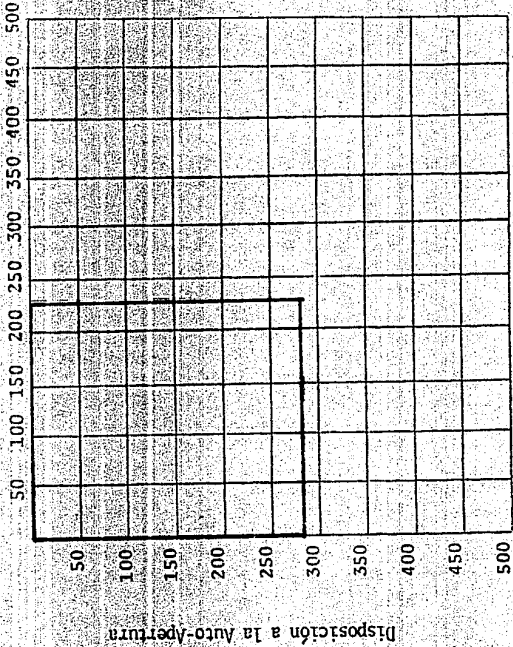
- 1. A 37
- 2. B 10
- 3. A 17
- 5. A 43
- 7. A 10
- 8. B 29
- 10. B 25
- 12. B 13
- 14. B 31
- 16. A 19
- 20. A 31
- 1. A 37
- 4. B 24
- 6. B 8
- 9. B 30
- 11. B 34
- 13. A 20
- 15. A 30
- 17. B 24
- 18. B 38
- 19. B 40

TOTAL: 228

TOTAL: 285

VENTANA DE JOHARI

Receptividad al Feed-Back





AREA DE ADSCRIPCION: DEPARTAMENTO DE ECOLOGIA HUMANA

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA

PERFIL DEL LIDERAZGO

RESULTADOS

	A2	A1	R1	R2
Pregunta 1	2	3	1	
Pregunta 2	1	2		3
Pregunta 3	2	1		3
Pregunta 4	3	2	1	
Pregunta 5	2	1		

A2	A1	R1	R2
10	9	2	6

Diagnóstico: Simultáneamente utiliza los patrones de conducta Acertivo A2 Agresivo A1 para lograr sus objetivos; el patrón R1 nos muestra preocupación por las necesidades de los demás, pero es posible que sea en beneficio de sus objetivos.

AREA DE ADSCRIPCION: DEPARTAMENTO DE ECOLOGIA HUMANA

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA

VENTANA DE JOHARI

Receptividad al Feed-Back

CLAVE DE RESPUESTA

RECEPTIVIDAD AL FEEDBACK

DISPOSICION A LA AUTO-APERTURA

2. B 3

1. A 3

3. A 3

4. B 4

5. A 3

6. B 1

7. A 2

9. B 1

8. B 1

11. B 4

10. B 4

13. A 0

12. B 5

15. A 1

14. B 4

17. B 3

16. A 4

18. B 4

20. A 1

19. B 3

TOTAL: 30

TOTAL: 24

Disposición a la Auto-Apertura

	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
5										
10										
15										
20										
25										
30										
35										
40										
45										
50										

AREA DE ADSCRIPCION: DEPARTAMENTO DE ECOLOGIA HUMANA

PERSONAL ADMINISTRATIVO SINDICALIZADO

CLAVE DE RESPUESTA

RECEPTIVIDAD AL FEEDBACK

DISPOSICION A LA AUTO-APERTURA

2. B 32

1. A 40

3. A 46

4. B 41

5. A 45

6. B 7

7. A 46

9. B 21

8. B 2

11. B 30

10. B 46

13. A 43

12. B 36

15. A 21

14. B 17

17. B 27

16. A 47

18. B 40

20. A 34

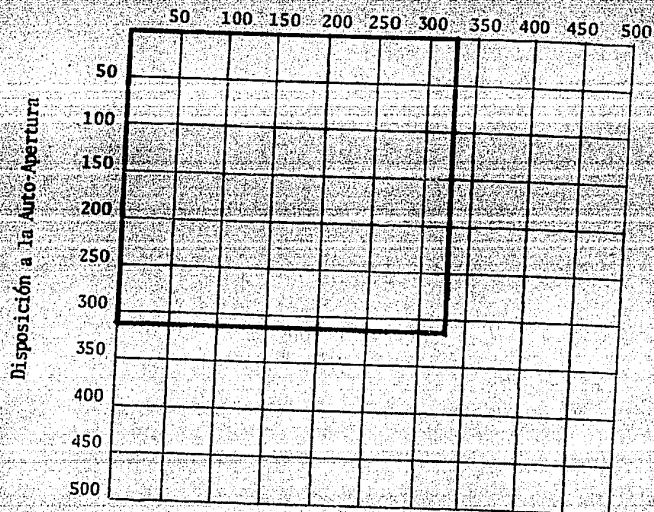
19. B 43

TOTAL: 351

TOTAL: 313

VENTANA DE JOHARI

Receptividad al Feed-Back



AREA DE ADSCRIPCION: DEPARTAMENTO DE FARMACOLOGIA

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA

PERFIL DEL LIDERAZGO

RESULTADOS

	A2	A1	R1	R2
Pregunta 1	2	3	1	
Pregunta 2	3	1		2
Pregunta 3	3	1		2
Pregunta 4	2	3	1	
Pregunta 5	2	1		

A2	A1	R1	R2
12	9	2	4

**Diagnóstico:** Su patrón A1 y R1 indican que a la vez que logra sus objetivos, le interesa las necesidades de los demás sin denigrar sus propios derechos.

AREA DE ADSCRIPCION: DEPARTAMENTO DE FARMACOLOGIA

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA

VENTANA DE JORJARI

CLAVE DE RESPUESTA

Receptividad al Feed-Back

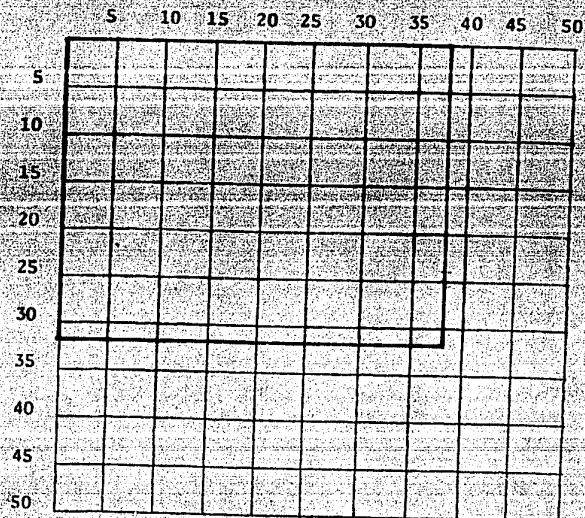
RECEPTIVIDAD AL FEEDBACK

DISPOSICION A LA AUTO-APERTURA

2. B 3  
3. A 3  
5. A 5  
7. A 5  
8. B 0  
10. B 5  
12. B 4  
14. B 4  
16. A 5  
20. A 4  
TOTAL: 38

1. A 4  
4. B 3  
6. D 0  
9. B 2  
11. B 1  
13. A 5  
15. A 4  
17. B 4  
18. B 5  
19. B 4  
TOTAL: 32

Disposición a la Auto-Apertura





AREA DE ADSCRIPCION: DEPARTAMENTO DE FISILOGIA  
 NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA

PERFIL DEL LIDERAZGO  
 RESULTADOS

	A2	A1	R1	R2
Pregunta 1	2	3	1	
Pregunta 2	2	3		1
Pregunta 3	2	1		3
Pregunta 4	3	2	1	
Pregunta 5	2	1		

A2	A1	R1	R2
11	10	2	4

**Diagnóstico:** Sus patrones A1 y R1 nos indican que a la vez que valora sus derechos y sentimientos se preocupa por los objetivos de los demás.





AREA DE ADSCRIPCION: DEPARTAMENTO DE FISILOGIA

PERSONAL ADMINISTRATIVO SINDICALIZADO

CLAVE DE RESPUESTA

RECEPTIVIDAD AL FEEDBACK

DISPOSICION A LA AUTO-APERTURA

2. B 17

1. A 23

3. A 42

4. B 36

5. A 42

6. B 15

7. A 39

9. B 13

8. B 12

11. B 33

10. B 30

13. A 25

12. B 40

15. A 11

14. B 16

17. B 25

16. A 35

18. B 32

20. A 35

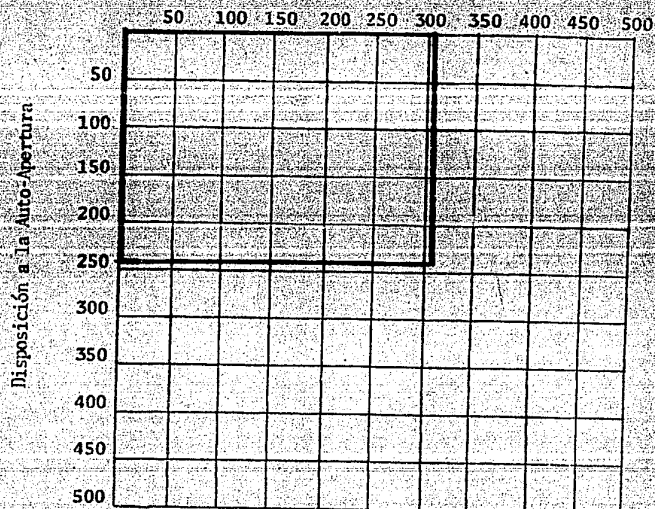
19. B 32

TOTAL: 308

TOTAL: 245

VENTANA DE JOHARI

Receptividad al Feed-Back



AREA DE ADSCRIPCION: DEPARTAMENTO DE HISTOLOGIA

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA

PERFIL DEL LIDERAZGO

RESULTADOS

	A2	A1	R1	R2
Pregunta 1	1	3	2	
Pregunta 2	1	2		3
Pregunta 3	3	1		2
Pregunta 4	2	3	1	
Pregunta 5	2	1		

A2	A1	R1	R2
9	10	3	5

Diagnóstico: No hay mucha diferencia entre el patrón A2 y A1 los utiliza invariablemente; el patrón R1 muestra preocupación por los intereses de otros, tal vez por no denigrar sus propios derechos.

AREA DE ADSCRIPCION: DEPARTAMENTO DE HISTOLOGIA

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA

VENTANA DE JOHARI

Receptividad al Feed-Back

CLAVE DE RESPUESTA

RECEPTIVIDAD AL FEEDBACK

DISPOSICION A LA AUTO-APERTURA

2. B 2

1. A 5

3. A 3

4. B 3

5. A 4

6. B 0

7. A 2

9. B 2

8. B 2

11. B 4

10. B 3

13. A 5

12. B 4

15. A 2

14. B 1

17. B 1

16. A 2

18. B 4

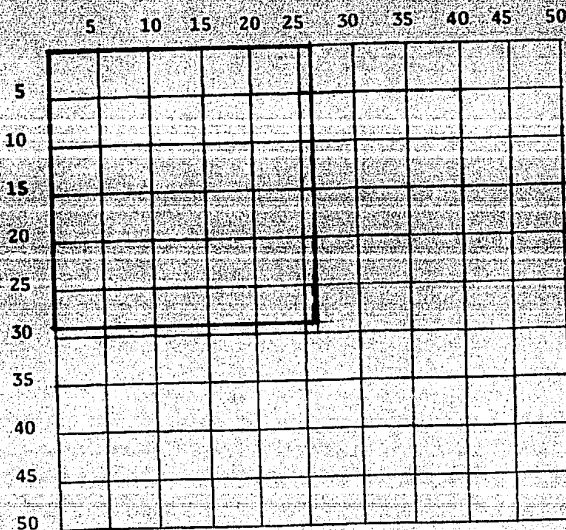
20. A 3

19. B 3

TOTAL: 26

TOTAL: 29

Disposición a la Auto-apertura





AREA DE ADSCRIPCION: DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA MEDICA PSIQUIATRIA Y SALUD MENTAL

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA

PERFIL DEL LIDERAZGO

RESULTADOS

	A2	A1	R1	R2
Pregunta 1	2	3	1	
Pregunta 2	2	1		3
Pregunta 3	3	1		2
Pregunta 4	2	3	1	
Pregunta 5	1	2		

A2	A1	R1	R2
10	10	2	5

**Diagnóstico:** Sus patrones de conducta A1 y A2 son iguales, los usa en combinación, dependiendo ésta, de la situación que lo amerite; el patrón R1 indica que no se menoscaba a sí mismo.



AREA DE ADSCRIPCION: DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA MEDICA PSIQUIATRIA Y SALUD MENTAL

PERSONAL ADMINISTRATIVO SINDICALIZADO

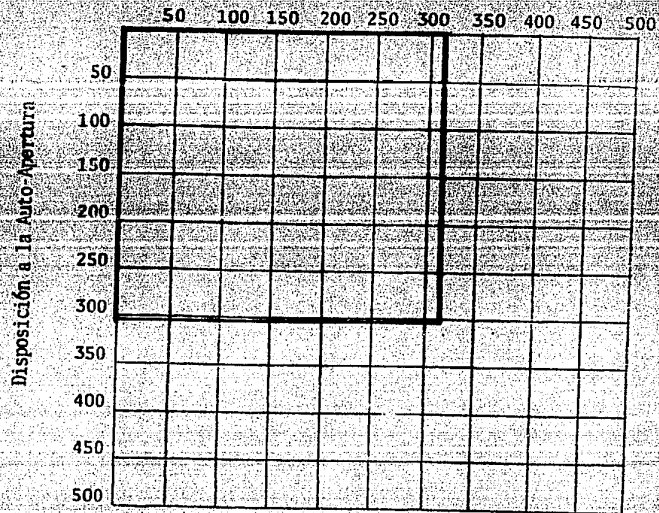
VENTANA DE JOHARI

CLAVE DE RESPUESTA

Receptividad al Feed-Back

RECEPTIVIDAD AL FEEDBACK      DISPOSICION A LA AUTO-APERTURA

2. B <u>22</u>	1. A <u>39</u>
3. A <u>40</u>	4. B <u>37</u>
5. A <u>42</u>	6. B <u>10</u>
7. A <u>24</u>	9. B <u>22</u>
8. B <u>20</u>	11. B <u>32</u>
10. B <u>44</u>	13. A <u>43</u>
12. B <u>45</u>	15. A <u>22</u>
14. B <u>27</u>	17. B <u>23</u>
16. A <u>36</u>	18. B <u>31</u>
20. A <u>17</u>	19. B <u>43</u>
TOTAL: <u>317</u>	TOTAL: <u>302</u>



AREA DE ADSCRIPCION: DEPARTAMENTO SECRETARIA DE EDUCACION MEDICA

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA

PERFIL DEL LIDERAZGO

RESULTADOS

	A2	A1	R1	R2
Pregunta 1	2	3	1	
Pregunta 2	1	2		3
Pregunta 3	2	1		3
Pregunta 4	1	3	2	
Pregunta 5	1	2		

A2	A1	R1	R2
7	11	3	6

**Diagnóstico:** El patrón A2 nos señala que es una guía de tipo agresivo, es probable que por la misma razón, su patrón de conducta R1 también sea bajo o sea que se preocupe por las personas en forma ficticia.



AREA DE ADSCRIPCION: DEPARTAMENTO SECRETARIA DE EDUCACION MEDICA

VENTANA DE JOHARI

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA

Receptividad al Feed-Back

CLAVE DE RESPUESTA

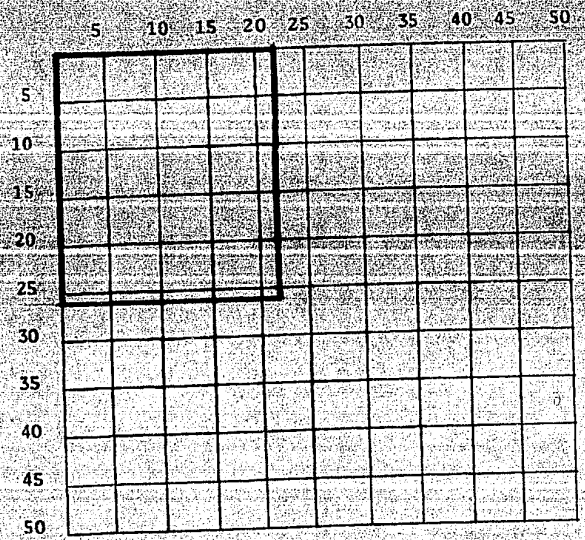
RECEPTIVIDAD AL FEEDBACK

DISPOSICION A LA AUTO-APERTURA

- 2. B 5
- 3. A 5
- 5. A 5
- 7. A 2
- 8. B 0
- 10. B 5
- 12. B 0
- 14. B 0
- 16. A 0
- 20. A 0
- TOTAL: 22

- 1. A 3
- 4. B 5
- 6. B 0
- 9. B 3
- 11. B 2
- 13. A 3
- 15. A 0
- 17. B 3
- 18. B 5
- 19. B 2
- TOTAL: 26

Disposición a la Auto-apertura





AREA DE ADSCRIPCION: DEPARTAMENTO SECRETARIA DE ENSEÑANZA CLINICA  
 NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA

PERFIL DEL LIDERAZGO  
 RESULTADOS

	A2	A1	R1	R2
Pregunta 1	1	5	2	
Pregunta 2	3	2		1
Pregunta 3	3	1		2
Pregunta 4	2	3	1	
Pregunta 5	1	2		
	A2	A1	R1	R2
	10	11	3	3

Diagnóstico: El dirigente es casi en la misma proporción Acertivo (A1), Agresivo (A2), así como su patrón de conducta responsiva (R1) y su conducta no acertiva (R2) son iguales.

AREA DE ADSCRIPCION: DEPARTAMENTO SECRETARIA DE ENSERANZA CLINICA

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA

VENTANA DE JOHARI

Receptividad al Feed-Back

CLAVE DE RESPUESTA

RECEPTIVIDAD AL FEEDBACK

DISPOSICION A LA AUTO-APERTURA

2. B 2

1. A 1

3. A 3

4. B 3

5. A 2

6. B 2

7. A 3

9. B 1

8. B 1

11. B 4

10. B 3

13. A 2

12. B 4

15. A 1

14. B 3

17. B 0

16. A 2

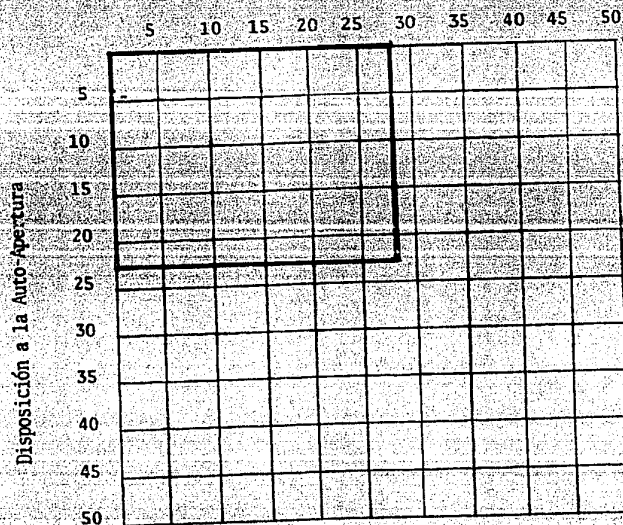
18. B 5

20. A 5

19. B 4

TOTAL: 28

TOTAL: 23



AREA DE ADSCRIPCION: DEPARTAMENTO SECRETARIA DE ENSEÑANZA CLINICA

PERSONAL ADMINISTRATIVO SINDICALIZADO

VENTANA DE JOHARI

Receptividad al Feed-Back

CLAVE DE RESPUESTA

RECEPTIVIDAD AL FEEDBACK

DISPOSICION A LA AUTO-APERTURA

2. B 24

1. A 29

3. A 36

4. B 34

5. A 44

6. B 7

7. A 31

9. B 17

8. B 10

11. B 35

10. B 44

13. A 24

12. B 33

15. A 26

14. B 23

17. B 20

16. A 35

18. B 39

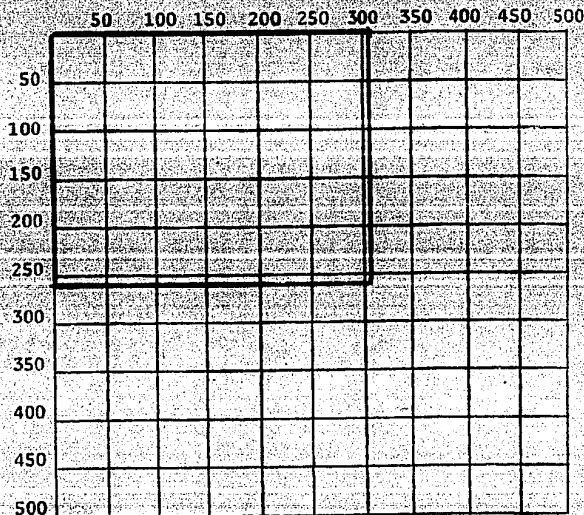
20. A 28

19. B 32

TOTAL: 308

TOTAL: 263

Disposición a la Auto-apertura



j) EL ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS SE EXPONE BAJO EL ORDEN SIGUIENTE

1.- Se analizan e interpretan los resultados de la encuesta "Perfil de Liderazgo" y "Ventana de Johari" de los dirigentes que asumen los puestos de: Secretario Administrativo, Jefe de la Unidad Administrativa, Jefes de Departamento y Jefe de Oficina del Personal Administrativo.

a) Se observa que la mayor parte de los resultados del personal con categoría de Jefe de Departamento, incluyendo al Principal dirigente administrativo de esta Dependencia, se mueven de la combinación de conductas A1 A2 Acertivo-Agresivo hacia la total conducta A2 de la agresividad.

¿Estos dirigentes consiguen lo que quieren independientemente de la forma en que lo logren?

Es posible que dependiendo de su objetivo manejen esta combinación de patrones. En ocasiones utilicen sus recursos para influir en las personas, sin pasar por alto los derechos ajenos y sin herir individualidades de otras; y en otras ocasiones logren sus propósitos pasando por alto estas situaciones.

Estos dirigentes conservan un área abierta sumamente reducida no acorde al puesto que tienen; distinguiéndose por el mismo concepto el puesto de Jefe de Personal y el Jefe de Oficina de Personal docente y el Jefe de Oficina de Personal Administrativo, que por las características de sus funciones y el constante trato personal que asumen con la totalidad de los Recursos Humanos con que cuenta esta Dependencia, deberían tener un área abierta superior a los demás dirigentes.

El principal dirigente administrativo de esta Facultad según su gráfica de conducta y relaciones interpersonales conserva un área abierta en forma proporcional, mayor que la de los demás dirigentes analizados.

b) El dirigente de la Unidad Administrativa así como los Jefes de los Departamentos de Aprovechamiento e Inventario, de Ingresos y Egresos manejan la conducta acertiva; el primero conserva un área abierta sumamente desproporcionada, abriéndose hacia el área oculta y cerrándose el área ciega.

Esto significa que desea darse a conocer o quiere expresar datos o situaciones que ignoran los demás y a la vez no quiere enterarse de los conocimientos que poseen las personas a su alrededor.

El Jefe del Departamento de Aprovechamiento e Inventarios a pesar de manejar una conducta acertiva, su gráfica de área abierta es sumamente cerrada. En forma contraria al Jefe del

Departamento de Ingresos y Egresos que tiene un área abierta ma  
yor y en forma proporcionada.

2.- Los resultados que arrojan las encuestas aplicadas a -  
los dirigentes de los puestos de Ayudante de Unidad Administra-  
tiva y a su grupo de trabajo se inter~~pre~~ta de la siguiente mane-  
ra:

**NOTA:** Se hace la ubicación en su lugar de trabajo.

a) Cuatro observan conducta acertiva.

Departamento: Farmacología

Cirugía

Bioquímica

Ecología Humana

De los dirigentes que observaron este tipo de conducta los  
tres primeros conservan un área abierta mayor que la de su gru-  
po de trabajo, el último de ellos su área es menor que la de su  
tramo de control.

b) Cuatro observan conducta Acertiva-Agresiva.

Departamento: Psicología Médica Psiquiátrica y Salud

Mental

Fisiología

Secretaría de Enseñanza Clínica

Histología



c) Dos observan conducta Agresiva.

Departamento: Anatomía

Secretaría de Educación Médica

Uno conserva un área abierta superior y proporcional a su grupo; El segundo junto con su grupo conservan un área abierta sumamente estrecha.

3.- Se interpretará la interrelación: entre los diferentes estilos de Liderazgo; en relación con sus áreas abiertas de los dirigentes analizados.

Cada perfil de Liderazgo es único en cada dirigente según se determinó en cada gráfica en donde se analizan los resultados de las encuestas en forma particular.

Con los diferentes Perfiles de Liderazgo que existen y la reducida área abierta con que cuentan la mayor parte de los dirigentes de esta Unidad Administrativa de la División de Estudios Profesionales, se determina que los objetivos de esta División se realizan bajo un clima de presiones, descontentos, aislamientos, inconformidades; Además que es sumamente crítica la situación de que el área abierta de un dirigente sea menor que la de su grupo de trabajo. -- Con éste tipo de dirigentes se logran los objetivos ... ¿Pero en qué forma?

**CAPITULO IV**  
**PRESENTACIÓN DE ALTERNATIVAS DE CAMBIO**

El Liderazgo es una condición humana que involucra a todos a través de su existencia donde se ubican dirigentes y dirigidos.

En una Institución donde se designan dirigentes por la autoridad que se les confiere. Aparte que son portadores de conocimientos de profesiones Administrativas y de otro tipo de rama, se les debe orientar para ser buenos sub-líderes.

El Liderazgo Institucional u Organizacional supone el trabajo de un grupo de líderes, grupos de seguidores y niveles de jerarquía.

Es la actividad para influir sobre los miembros de un grupo para que se interesen y se esforcen por alcanzar los objetivos que se plantean.

#### a) FUNCIONES DEL LIDERAZGO \*

-En el contexto laboral, la función básica del líder consiste en crear un clima carente de amenazas y contribuir con sus actitudes y conductas a construir un ambiente sano y de seguridad.

-El líder deberá facilitar que todo y cada uno de los miembros del grupo, aprendan a asumir la responsabilidad en el campo mismo inherente al liderazgo.

\*Curso Liderazgo Situacional - Dirección General de Estudios Administrativos.

- El grupo como Líder:

Deberá asumir la responsabilidad de su propio proceso de liberación progresiva, de su propio desarrollo, de su educación.

Deberá esclarecer y jerarquizar sus propios objetivos y metas para poder alcanzarlos.

#### b) MODIFICACION DE ESTILO DE LIDERAZGO

Cuando se examinó la estructura y su integración, se destacaron los actos importantes del Liderazgo Organizacional y sus intentos por enfrentar problemas del funcionamiento y su sobrevivencia. Resulta mucho más común, en especial cuando se dá jerarquía abajo, actos de liderazgo de menor importancia que utilizan los recursos organizacionales existentes y siguen reglas organizacionales ya establecidas.

Sólo cuando el intento por influir resulta totalmente ineficaz, puesto que de todos modos se obedecerá, pierde la administración todas sus propiedades de Liderazgo. El uso del reglamento vigente para ejercer influencia puede juzgárcele de acuerdo a su consistencia y adecuación. La administración o el más bajo nivel de Liderazgo, pueden resultar eficientes o torpes, útiles o llenos de trabas.

El utilizar la estructura legítima para aumentar la influencia, dependerá de los atributos cognoscitivos que el dirigente tenga sobre la tarea, de cuán bien comprende las reglas y de que se preocupe o no de ser justo, consecuente y equitativo en su orientación efectiva.

Las siguientes alternativas que se proponen pueden ayudar a cual

quier estilo de Liderazgo, así como a las interrelaciones de los diferentes grupos de trabajo. Logrando con ésto los objetivos y metas propuestas por la Dependencia en forma acorde.

### c) ESTABLECIMIENTO DE LABORATORIOS\* DE SENSIBILIDAD

Se da la pauta que a través de estos laboratorios el personal que ocupa puestos de dirigentes principalmente el que observa conducta agresiva, aprenda modos más eficaces de relacionarse con sus demás compañeros, así como para facilitar la integración del personal de nuevo ingreso a la Dependencia.

Este tipo de aprendizaje de sensibilidad lo podemos ubicar en el personal de base siempre y cuando esté bajo la dirección apropiada. Evitando la mal utilización de datos altamente personales, que en determinado momento incrementará la tensión en la relación de trabajo, empeorando ésta, en vez de mejorarla.

### - GRUPOS T

La T corresponde a la palabra inglesa training que equivale a adiestramiento o instrucción. Lewin emplea el concepto de dinámica de grupo.

Estos grupos T constan de diez a dieciseis miembros más uno o dos instructores, que se reúnen de hora y media a dos horas diariamente durante dos o tres semanas. Todos los temas a tratar son im-

\* Grupos que se forman para inducir o motivar a una mejor integración en sus relaciones humanas.

provisados.

Los fines de estos grupos son: Lograr que los integrantes capten la conducta que se genera dentro de ellos mismos, que aprendan a comprender y responder a los intentos de comunicación de los otros y aumentar la empatía de los participantes.

La empatía es la capacidad de percatarse de los sentimientos y actitudes de los demás, este aprendizaje depende de la sensibilidad que la persona pueda tener al respecto.

En el transcurso de este tipo de aprendizaje los integrantes se esfuerzan en crear un orden y significado fallando en una serie de intentos. A medida que este proceso continúa, los instructores comentan de vez en cuando, la forma en que los participantes interactúan, el grado y dificultad en que logran comunicarse abiertamente, los intentos de dominar o salirse del grupo, etc., etc.

#### - SOCIOGRAMAS

Medio que determina si las personas son aceptadas en un grupo, descubrir las relaciones de los individuos y en si poner al descubierto la estructura del grupo.

Por Ejemplo:

Preguntas para elaboración de un sociograma:

¿A quién te gustaría tener como compañero de trabajo?

¿A quién elegirías para la organización de una fiesta?

- ¿A quién elegirías para hacer una obra de teatro?  
 ¿A quién le contarías algunas cosas importantes de tu vida?  
 ¿A quién elegirías para organizar un círculo de estudio?

#### d) SOLUCION DE CONFLICTOS

**Grupo** - Es un conjunto de personas que se interrelacionan entre sí para el logro de metas y necesidades comunes. La obtención de éstas pueden depender de las acciones de otro(s) de lo(s) miembro(s) o de él mismo.

El conflicto comienza cuando una persona o un grupo piensa que otra persona u otro grupo están obstaculizando o van a obstaculizar algo que quieren lograr.

##### d.1) Conflictos Intragrupales\*

Consiste en que una persona del grupo es mantenida a distancia por el hecho de ser de nuevo ingreso, venir de otro grupo diferente, diferencias culturales, de clase, por el nivel educativo, nivel intelectual o escolar o problemas de trabajo. Esto da como resultado una reacción de prejuicio - Síntoma de frustración por el rechazo que es objeto, esta reacción desencadena en algunas personas la acción de tres mecanismos de defensa.

. Rechazo total al grupo.

\*Integración de equipos de trabajo - Curso - Dirección General de Estudios Admvos.

- .El desplazamiento o descarga agresiva.
- .La racionalización o autojustificación.

Análisis del conflicto: Etapas del conflicto\*

- 1.- Hay una obstaculización - Lo que impide llegar a la meta.
- 2.- Análisis - ¿Qué es lo que pasa?
- 3.- Conceptualiza el problema.
- 4.- Modificación del comportamiento basado en la conceptualización.

Podemos determinar si se manejó el conflicto bien o mal: el analizar la calidad del juicio de la decisión; observar el comportamiento de las personas si mejoran o empeoran en su relación de trabajo si se sienten rebajadas, menospreciadas, relegadas o se sienten más efectivas.

#### d.2) Conflictos Intergrupales.

Las tensiones y el stress de la vida en el seno de una organización suelen dar lugar igualmente a situaciones que plantean conflictos de roles, hacemos esta ubicación por la interrelación que existe en el desempeño de las funciones propias de cada puesto en diferentes grupos, que fue descrito en el Capítulo I.

\*Manejo de Conflictos - Curso - Dirección General de Estudios Administrativos.



d.3) Conflictos de Roles de Trabajo.- Los individuos que desempeñan determinados roles responden a las expectativas de otros relacionados con los mismos, así como a sus propios intereses. El conflicto u oposición entre los roles aparece cuando hay una diferencia entre lo que los demás esperan de alguien y lo que ese alguien espera de sí mismo. Ese conflicto se traduce en poca satisfacción derivada del trabajo, falta de confianza en la organización, baja en su producción así como problemas emocionales relacionados con la labor que se desempeña.

Los individuos de los diferentes grupos solucionan sus conflictos mediante cuatro recursos:

- 1.- Someterse a la presión.
- 2.- Apegarse a las normas profesionales.
- 3.- Transigir.
- 4.- Evitar la responsabilidad de tomar decisiones importantes.

d.3.1.) Compartimentalización\*.- Es un mecanismo psicológico de defensa a través del cual la mayoría de las personas resuelven sus conflictos de roles de trabajo. En donde el individuo se convierte en otra clase de persona al menos superficialmente, cuando sigue una conducta que es ajena a su concepto de sí mismo.

Este mecanismo requiere de un gran control, abnegación y flexi-

bilidad por parte del individuo.

El individuo que tiene una mayor cantidad de roles es más capaz de interactuar con otro en diversas situaciones y empatizar mejor con todos. Siempre y cuando sea más abierta la interrelación con los compañeros de otros grupos.

e) FOMENTO DEL TRABAJO POR EQUIPO

Equipo, tiene el significado de un grupo de personas para un fin determinado.

¿Cómo se estructuran estos grupos de trabajo?

La forma como debe ser estructurado un grupo de trabajo para que se ejerza la autoridad funcional se resume en 3 puntos.

- Talla de un grupo de trabajo.

Los grupos para que puedan funcionar en forma acorde deben fluctuar entre 5 a 7 miembros; de mayor tamaño ocasiona problemas de integración de subgrupos y oposiciones entre los miembros.

- Composición de un grupo de trabajo.

Ubicándonos en el personal de base las variables que entran en juego para la integración de personas a los grupos son principalmente en orden de importancia: los años de experiencia, la edad, las funciones que desempeñan y el sexo.

En el personal de confianza las variables que existen son, la

ubicación de la profesión al puesto y los años de experiencia, entre más homogéneo es un grupo de trabajo la integración de los miembros y la identificación con la autoridad es más fácil.

- Estructuras del poder y estructuras del trabajo.

La definición de este primer tipo de estructura se da principalmente entre el personal de confianza.

Se debe de determinar quién tiene el poder y sobre quién, oficialmente (tramo de control).

La estructura de trabajo se refiere a quién oficialmente trabaja para quién.

Uno de los retos que debe afrontar el responsable de un grupo de trabajo es hacerlo crecer, hacerlo más eficaz; Que logre pasar de las estructuras de trabajo y de poder que le han sido impuestas en el momento de su constitución como organización formal. Para que esto suceda en sus más remotos inicios, los miembros del grupo de trabajo deben estar integrados como "un grupo" y de esto mucho depende del líder que logre crear el líder.

#### f) FASES DE INTEGRACION

f.1) Fase Individualista.- Los miembros de un grupo deben aprender a aceptarse mutuamente; esta etapa durará hasta que cada uno de los miembros haya logrado hacerse aprobar como individuo.

f.2) Fase de Identificación.- Por cuestión heterogénea los miembros no aceptan formar un sólo grupo, integrándose a su vez en subgrupos.

pos. Aquí depende de la habilidad del líder para unir a los subgrupos que tienen la impresión de no ser considerados, invitándolos a participar en los momentos de decisión, logrando hacer indispensables a cada uno de los participantes en la ejecución de la tarea.

f.3) Fase de Integración.- Los integrantes han concluido las fases anteriores. El líder debe asumir dos tipos de papeles de solida-  
ridad.

1er. Debe evaluar si en la integración del grupo se excluyó a alguien o se hizo presión sobre algún miembro. Darle tiempo a que el grupo se integre a fondo.

2do. Debe vigilar que no se pierda el objetivo por el cual se creó el grupo.

### g) RESPONSABILIZAR AL PERSONAL

La responsabilidad es la obligación de un subordinado ante su superior de desempeñar las funciones de su puesto.

Las responsabilidades de un dirigente son llevadas a cabo a través de subordinados o colaboradores, el éxito de su desempeño está determinado, en grado considerable, por la eficiencia con que pueda desarrollar y motivar a sus subordinados para manejar apropiadamente la parte de responsabilidad que les ha asignado.

g.1) Responsabilizar al personal en el trabajo mismo.

- El personal administrativo - base, desempeña las funciones asignadas sin el debido aprecio y respeto que merece su trabajo.

Estas personas se deben reeducar, hacerlas conscientes de la importancia de su papel en un grupo de trabajo.

A través de la autoridad se puede instruir, dirigir y enlistar la cooperación de otros, y de lograr la coordinación de sus esfuerzos.

- El personal administrativo - confianza, en determinados puestos no desea asumir las responsabilidades que se derivan del mismo; se autojustifican con las responsabilidades de otro miembro del grupo o con otros grupos o responden en forma agresiva a los requerimientos de sus funciones.

Variables que determinan este tipo de conducta:

- . Demasiada carga de trabajo.
- . Desconocimiento en los procedimientos.
- . Obsolescencia de éstos por las modificaciones estructurales.
- . Falta de integración al grupo.
- . Desubicación de puestos.
- . Falta de capacitación.
- . Canales de comunicación inadecuados.
- . Falta de profesionalismo.
- . Falta de motivación.

El personal de confianza es más fácil de hacerlo responsable de las funciones inherentes a su puesto por su misma calidad de profesionalista. Con las siguientes sugerencias es posible que el

personal asuma la responsabilidad que le ha sido conferida.

- . Especificar la importancia que cada uno tiene en la institución para la consecución o alcance de los objetivos.
- . Existencia de objetivos bien definidos.
- . Tener bien informados a los subjesos o jefes sobre todos los sucesos, cambios, modificaciones, etc., para que a su vez informen en su tiempo los objetivos afectados.
- . Confianza entre dirigentes y seguidores, y entre ellos mismos.
- . Capacitar en lo posible al personal.
- . Hacer estudios de análisis de puestos - determinando la correlación: Puesto - funciones - responsabilidad - sueldo.
- . Instituir incentivos al personal de confianza a nivel central.

g.2) En el manejo de problemas y aplicación de criterios.

El personal de base en toda su trayectoria siempre ha sido dirigido, pocas han sido las ocasiones en las cuales él haya tenido que tomar una decisión para la solución de un problema, posiblemente por desligarse de la responsabilidad que ocasiona el tomar una determinación.

Es época que todos trabajemos en ese "grupo unido"; de acuerdo a cada nivel y jerarquía, asumamos nuestro papel que nos corresponde y así como el principal dirigente soluciona problemas a través de su decisión, el auxiliar de intendencia debe realizar sus actividades y decidir en qué momentos debe asear una área de trabajo para solucionar el problema de limpieza, que corresponde a sus funciones.

Desafortunadamente en esta carrera hacia la superación y madurez queda siempre a los individuos de marginarse y evadirse, de no decidir, sino que buscan que otros decidan por uno.

La decisión, como toda actividad humana importante, involucra a la persona en su totalidad: determinación, resolución, audacia, disciplina, ponderación, claridad de ideas y propósitos, seguridad, dedicación, compromiso y renuncia. Todo ello puede requerir una verdadera reeducación de los individuos y de los equipos de trabajo.

#### h) GRUPOS INFORMALES

Los grupos informales surgen, de la combinación concreta de factores formales y necesidades humanas, y su creación está determinada por la ubicación física de las personas y la naturaleza de su trabajo. Este no está reconocido por las autoridades de una organización y pueden originarse desde la simple conversación de dos personas en el desempeño de su trabajo hasta las reuniones de los empleados de una oficina en sus horas de descanso.

En estos casos donde el grupo está como centro de la decisión y acción, la autoridad proviene del grupo el cual toma al dirigente como su representante y como un participante más. En estos grupos se permiten experimentar las mayores satisfacciones y los más hondos disgustos.

El dirigente al formar parte como un miembro más puede observar: las formas de interrelación que existen, los problemas que hay

en la integración de los miembros, qué tipos de sublíderes se encuentran, la forma de comunicación, la agresión y la intimidación entre compañeros y el clima de grupo.

La forma en que el dirigente perciba la situación en su grupo de trabajo y la habilidad para corregir todos estos tipos de situaciones determinará el éxito para la mayor productividad y la satisfacción del grupo de trabajo.

### 1) FOMENTO DE LA COMUNICACION ORIENTADA

Se denomina comunicación a la relación entre dos o más individuos en su intercambio de ideas, opiniones, conocimientos, emociones, sentimientos, etc., todo lo que se pueda transmitir o dar a conocer entre dos o más personas, grupos u organizaciones.

Es de común idea que muchos de nuestros problemas como miembros de grupos, provienen de una comunicación inadecuada y defectuosa.

Nuestro problema en materia de comunicación consiste en hallar modos de expresarnos adecuadamente; encontrar las palabras y frases apropiadas, evitar aquellas que causarían en los demás una impresión equivocada, procurar que nuestros semejantes hablen de cuestiones que nos interesen.

De éste modo, la comunicación es un proceso de suma importancia para el funcionamiento de cualquier grupo u organización, se resumen en ellas formas de interacción grupal como son: influencia, cooperación, contagio o imitación social y liderazgo.



A través de la retroalimentación de la información podemos corregir desviaciones sobre lo apropiado o inapropiado de nuestras decisiones, programas de trabajo, estilos de liderazgo y determinar el nivel de motivación en que podemos influir sobre las personas involucradas en las actividades anteriormente descritas.

La buena comunicación, hace cada vez más eficiente cualquier organización, pues la armoniosa marcha de los grupos está en función de la información que posea cada uno de sus integrantes y la forma en que se transmite ya que quienes no están enterados de los objetivos del grupo, hacen que se marginen y ejerzan cierta desorientación hacia los demás.

#### i.1) Buzón de Sugerencias.

El establecimiento de un mecanismo a través del cual los trabajadores participen con sugerencias, que puedan emplearse en beneficio de la Dependencia; tales como modificación de métodos y procedimientos de trabajo, dispositivos de seguridad, distribución de mobiliario y otras que orienten hacia la efectividad de la organización.

Con la implantación de un mecanismo de éstas características el trabajador independientemente de la jerarquía o categoría que mantenga se sentirá motivado a interrelacionarse más a fondo, en su mismo puesto, con los demás Departamentos y con la propia Dependencia, al proporcionar sugerencias que posiblemente los dirigentes no se han percatado de su necesidad.

Es función de los dirigentes el de orientar al personal que desea participar con sus sugerencias, puesto que tienen una familiar

dad con el trabajo de los empleados y los procedimientos normales.

i.2) Sistema del Procedimiento.

1.- Ubicar el buzón en un lugar visible y cerca de uno de los principales dirigentes; para que él pueda supervisar el buen servicio que se haga del mismo.

2.- Hacer las formas de sugerencias, en una presentación pequeña y de color; para que en el momento en el que sean depositadas, el dirigente pueda constatar que se trata de un formato de sugerencia; y de ésta forma excluir documentos que no contengan éstas características.

3.- Estas formas deben ser proporcionadas y controladas por los dirigentes.

4.- El personal que desea utilizar este servicio debe asistir con el representante administrativo de esa área de trabajo el cual proporcionará dos formas, llenándose en igual forma, una se entregará al representante y la otra la depositará en el buzón.

**NOTA:** En ningún momento se debe anotar el nombre del trabajador que formule alguna sugerencia; se debe confiar totalmente en el control por parte de la persona que las proporcione.

#### MOTIVACION

Motivación son todas aquellas fuerzas capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta humana hacia un objetivo.

## j) FACTORES MOTIVACIONALES Y FACTORES HIGIENICOS\*

**Factores Motivacionales.**- Necesidades psicológicas, como el deseo de autorrealización, desarrollo del propio potencial, el desarrollo de un sentido personal de crecimiento.

**Factores Higiénicos.**- Son principalmente ambientales e incluyen sueldo, trato justo por parte de los dirigentes y condiciones de trabajo en general.

### - Personal Sindicalizado.

Los estímulos a los que se refiere la cláusula No. 63 del Contrato Colectivo de Trabajo STUNAM 1986-1988; se pueden considerar como factores higiénicos, en lo que se refiere a incrementar su sueldo a través de una cuota monetaria a las personas que no incurran en retardos, faltas y solicitud de la prestación referente a días económicos.

Por las situaciones que prevalecen en nuestro sistema social, hasta cierto punto es imposible que el trabajador sindicalizado goce del beneficio que pueda aportarle esta cláusula.

Algunos impedimentos entre otros pueden ser:

- Lugar de residencia en la periferia y opuesto al centro de trabajo.
- Deficiencia en el transporte.

\* Introducción a la Psicología Social - Henry Clay Lindgren, pág. 406.

- Fenómenos climatológicos.

- Necesidades individuales y familiares que da lugar a la utilización de días económicos.

Los factores conductuales que pueden manejar los dirigentes con sus grupos de trabajo pueden ser de tipo Higiénico: Creándoles un clima adecuado de grupo, tratarlos en forma justa y equitativa, inducirlos a recibir cursos sobre capacitación en el trabajo mismo y de trato interpersonal, aplicación de normas y restricciones en la justa medida con su adecuada flexibilidad en los casos que se ameriten.

Entre el personal sindicalizado también pueden manejarse factores de tipo motivacional, porque hay que reconocer que existen profesionistas, pero por su misma calidad de sindicalizados y asumiendo otras ramas, prefieren conservar la seguridad económica que les proporciona su misma situación; en espera que el propio Sindicato les de una oportunidad para ingresar en la rama profesional.

#### - Personal de Confianza.

En el personal de confianza se pueden aplicar los dos tipos de factores, siempre y cuando el principal dirigente proporcione su apoyo.

Factores Motivacionales tales como:

- Establecimiento de programas de capacitación al personal de nuevo ingreso, antes de ser enviado a una área específica.

- Establecimiento de sistemas de titulación profesional, en apoyo a todo el trabajador que ingrese a la Dependencia en calidad de pasante.

- Proporcionar apoyo, autorización - económica para todo el personal que desee tomar cursos de actualización; principalmente en lo que se refiere a las necesidades propias de la Dependencia - ejemplo: cursos de computación por las exigencias propias de la actualidad: En las mismas instalaciones de la UNAM o fuera de ellas.

- Oportunidad de ascenso a puestos vacantes por la competitividad de los trabajadores de una área en específico. En esta forma se aprovecharía el conocimiento, capacidad y experiencia de los trabajadores en forma impersonal.

- Crear 2 6 3 puestos de apoyo (comodines); proporcionándoles una capacitación amplia, para solventar el problema de cobertura de incapacidades o vacantes; además que de esta forma se solucionan conflictos de estancamiento de trabajo y detención de trámites.

Factores Higiénicos tales como:

- Aplicación de estudios de análisis de puestos, por parte de la Dirección General de Estudios Administrativos, en aquellos puestos en los cuales haya inquietud en lo que se refiera a categoría funciones-responsabilidad-autoridad-sueldo.

- Mejorar entre todo el personal el clima organizacional que prevalece\*.

\*El clima es, a un tiempo el resultado y la causa de la conducta de los miembros del grupo y el modo en que éstos desempeñan los roles que de ellos se espera, es un importante factor determinante.  
Introducción a la Psicología Social - Henry Clay Lindgren, pág. 342.

**CAPITULO V**  
**ESTABLECIMIENTO EN LOS CAMBIOS**

El presente programa tiene como finalidad la aplicación de las alternativas de cambio, propuestas en el Capítulo anterior, así como las que surjan en el desarrollo de los grupos de trabajo.

a) Programas de Entrenamiento:

1.- Selección del personal que debe intervenir - Eligiémos al personal involucrado en nuestra investigación:

- a) Secretario Administrativo.
- b) Jefe de Unidad Administrativa.
- c) Jefes de Departamento.
- d) Ayudantes de Unidad Administrativa.
- e) Personal de base indirectamente.

Se sugiere que primero se formen grupos de acuerdo a la categoría del puesto, para que se haga un diagnóstico por separado de cómo perciben cada nivel las situaciones.

Posteriormente se interrelacionen los grupos para el intercambio de ideas y opiniones.

2.- Determinar el lugar en que se deben reunir de acuerdo a la cantidad del personal involucrado, así como el material que se vaya a necesitar para trabajar.

3.- Programar las fechas y horarios en los que se va a trabajar, sin interferir con el desarrollo normal de las actividades de la Dependencia.



Esto se debe de determinar e informar en forma anticipada, para no intervenir con las actividades particulares de cada uno de los profesionistas, evitando fricciones por intransigencia.

4.- Establecer prioridades - Aplicación de las alternativas de cambio, considerando el orden de importancia que se les deba dar.

b) Políticas.

Las generalizaciones anticipadas sobre lo que será la conducta en la que se maneje el programa de cambio así como dispositivo, para lograrlo y evaluar la ejecución:

. Respetar el programa sugerido.

. Implantar las alternativas que se seleccionaron, así como respetar las sugerencias que se den de ciertas alternativas.

. Respetar la participación de cada integrante por más insignificante e ignorante que sea.

. Respetar las fechas, horarios y lugar programados para llevar a cabo el entrenamiento.

. Difundir los conocimientos que sean pertinentes al personal de base para que el cambio se realice en forma integral por los dirigentes.

c) Agentes de Cambio.

Los agentes del cambio serán las personas seleccionadas en

el programa de entrenamiento donde obtendrán los conocimientos para el cambio de conductas, actitudes, costumbres, creencias, etc.; propias y de su tramo de control.

Los Ayudantes de Unidad Administrativa juegan un papel sumamente importante como agentes de cambio por el contacto directo que tiene con su grupo de trabajo, principalmente porque este personal está integrado en su mayoría por trabajadores sindicalizados.

Muchos agentes de cambio quizá estén de acuerdo con las alternativas de cambio sugeridas. Sin embargo, los métodos para hacerlas efectivas variarán entre ellos.

#### d) Tiempo de Cambio.

El mejor momento para establecer el inicio del cambio es desde el momento mismo en que el dirigente empieza a ser entrenado y a su vez transmite conocimientos y experiencias a su tramo de control; logrando con ello un cambio integral a todos los niveles de la Unidad Administrativa de la División de Estudios Profesionales.

## SINTESIS

El manejo de personal es difícil, sobre todo en una Dependencia, de características burocráticas: donde el personal administrativo sindicalizado conserva ciertas costumbres, actitudes, creencias, etc., que dificultan el desarrollo de trabajo en grupo; Donde encontramos personal denominado de confianza en una actitud de descontento e in-conformidad.

Esto da la pauta para la sugerencia de un cambio planificado; En donde en primer instancia describimos la estructura organizacional en la cual se basa la Facultad de Medicina; a la vez que dimos una breve descripción de los puestos y funciones de los principales dirigentes (confianza) de la Unidad Administrativa de la División de Estudios Profesionales.

Para la investigación de la situación Organizacional nos basamos en información tal como: Organogramas, Tablas de distribución del personal sindicalizado por rama, puesto y área de adscripción, ausentismo e irregularidades del mismo personal, niveles académicos del personal dirigente, el mismo personal de base y de confianza, y algunas cláusulas sobre admisión del Contrato Colectivo del Personal Administrativo de base.

Se proporcionó un análisis del proceso de contratación del personal administrativo de base de acuerdo a lo estipulado en el Contrato Colectivo y al proceso normal de contratación. Determinando que las cláusulas de dicho procedimiento se realizan a medias o no

se realizan; El proceso de contratación del personal administrativo de confianza es funcional si se realizara sin favoritismos.

Se proporcionó un autodiagnóstico obtenido de la observación e interrogación de las personas en forma verbal, en el que se describe la situación en la que se encuentra el personal administrativo.

Mediante la técnica de encuesta se obtuvieron los datos relacionados: al tipo de Liderazgo que es ejercido por cada uno de los dirigentes y existencia de madurez ante su grupo de trabajo, como colaborador, en su trabajo, forma de actuar, etc.; Así como la conducta y la comprensión en las relaciones interpersonales de él mismo y su grupo de trabajo (personal sindicalizado).

Los resultados arrojados por las encuestas en forma relevante determinan que los dirigentes con categoría de Jefe de Departamento, incluyendo al principal dirigente de la Dependencia se mueven de la combinación de conducta A1, A2 Acertivo-Agresivo hacia la total conducta de la agresividad, a la vez que estos dirigentes conservan un área abierta sumamente reducida no acorde al puesto que tienen; excluyendo al principal dirigente que muestra en su gráfica un área abierta, mayor que los demás, esto quiere decir que él está más dispuesto a la autoapertura.

En los resultados que arrojaron las encuestas aplicadas a los dirigentes con categoría de Ayudante de Unidad Administrativa y su grupo de trabajo encontramos que: cuatro conservan conducta acertiva; de estos cuatro, tres tienen un área abierta mayor que su gru-

po y el cuarto su área es más reducida que la de su grupo.

Cuatro dirigentes conservan conducta Acertiva-Agresiva; de estos cuatro, dos conservan su área abierta amplia mayor que la de su grupo, el tercero su área es menor que la de su tramo de control y el cuarto es sumamente proporcional a la de su grupo.

Dos dirigentes conservan conducta agresiva; uno conserva un área abierta superior y proporcional a su grupo; el segundo junto con su grupo de trabajo conservan un área abierta, sumamente estrecha.

Para las situaciones anteriormente descritas se sugieren una serie de alternativas, que en determinado momento modifiquen los estilos de liderazgo, de los diferentes dirigentes, que conservan conductas principalmente de estilo agresivo, así como la integración más acorde de los mismos.

Se propone un programa de entrenamiento en forma grupal e intergrupal a través del cual los dirigentes capten las estrategias de cambio, así como políticas que sirvan de base para guiar y evaluar la ejecución de dicho programa.

Los agentes de cambio son los integrantes de los puestos de dirección, siempre y cuando se sometan al programa de entrenamiento; Para que a su vez difundan los conocimientos que sean pertinentes al personal de base; logrando la realización del cambio en forma integral en toda la Dependencia.

## CONCLUSION

El establecimiento de un programa de Desarrollo Organizacional, es factible de aplicarse en la Facultad de Medicina, siempre y cuando los altos dirigentes, en este caso el Señor Director y Secretario Administrativo, asuman un papel directo y responsable en el proceso, así como proporcionar la motivación necesaria hacia los niveles inferiores que guardan funciones de dirección.

La situación de Liderazgo y formas de interrelaciones de los diferentes integrantes, fundamentadas en una investigación, dan la pauta para la sugerencia de varias alternativas, que si son llevadas a la práctica se lograría mejorar los niveles de Eficiencia y Eficacia en la Unidad Administrativa de la División de Estudios Profesionales.

En relación al personal administrativo de confianza, con categoría de Ayudante de Unidad Administrativa, que se localiza en los Departamentos donde se imparte la enseñanza, objetivo principal de esta Facultad. Es de vital importancia, motivarlo a que prolongue su estancia en esta Dependencia; ya que considerando que en el transcurso del desarrollo de sus funciones, adquiere un cúmulo de conocimientos, principalmente de carácter de manejo de personal de base, insustituibles en la cobertura al puesto por otra persona, de recién ingreso a esta Dependencia y al puesto que se señala.

Esta situación afecta directamente al personal de base, ocasio-

mando en él mismo, actitudes de rebeldía e inconformidad, por el constante cambio de estilo de Liderazgo que sufren las autoridades.

La adecuada comunicación e integración de los esfuerzos grupales, en un programa de cambio planificado, así como una lluvia de ideas de diferentes niveles de la Organización, con el fin de elaborar soluciones, nos lleva a lograr un adecuado cumplimiento de los objetivos preestablecidos.

En una primer instancia se propone que el programa se establezca únicamente en la Unidad Administrativa de la División de Estudios Profesionales y de acuerdo con los resultados obtenidos, se implante en las otras Unidades Administrativas que conforman a la Facultad de Medicina.

Se espera que este programa de cambio, sea considerado como un punto de auxilio, al constante reordenamiento administrativo que la Rectoría de la Universidad Nacional Autónoma de México, trata de implantar desde el año 1986.

**A N E X O S**



Para una mejor comprensión de la forma de presentación de las hojas de tabulación se da la siguiente explicación:

Area de adscripción: corresponde al lugar donde se aplicarán los cuestionarios al personal de base.

Puesto que ocupa el entrevistado: el puesto que ocupan las personas seleccionadas en la aplicación del cuestionario.

P: significa la pregunta en forma consecutiva P1, P2, P3, ... P20.

Respuestas: cada pregunta tiene dos opciones a elegir, Respuesta A y Respuesta B.

a y b son las dos personas seleccionadas en cada puesto; la persona a y la persona b que ocupa el puesto de: oficial administrativo, técnico, secretario, etc., etc.

Las columnas de números que correlacionan a ó b, son las respuestas que dieron a cada una de las preguntas aplicadas.

AREA DE ADSCRIPCION: DEPTO. DE ANATOMIA HUMANA

	* AUX. DE INTEND.				SECRETARIO				OF. ADMVO.				TECNICO				LABORATORISTA				TOTAL PREGUNTA RESPUESTA	
	A		B		A		B		A		B		A		B		A		B		A	B
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b		
P. 1	3	4	2	1	5	3	0	2	0	0	5	5	3	5	2	0	4	3	1	2	30	20
P. 2	4	5	1	0	1	2	4	3	3	2	2	3	5	0	0	5	5	1	2	4	26	24
P. 3	5	2	0	3	3	3	2	2	3	0	2	5	4	5	1	0	1	1	4	4	27	23
P. 4	0	0	5	5	2	3	3	2	2	2	3	3	3	0	2	5	5	5	0	0	22	28
P. 5	5	3	0	2	5	5	0	0	5	3	0	2	5	5	0	0	4	3	1	2	43	7
P. 6	5	1	0	4	3	3	2	2	4	5	1	0	4	5	1	0	3	2	2	3	35	15
P. 7	2	5	3	0	3	1	2	4	3	5	2	0	2	5	3	0	1	1	4	4	28	22
P. 8	5	5	0	0	3	3	2	2	2	5	3	0	5	5	0	0	2	3	3	2	38	12
P. 9	2	5	3	0	3	3	2	2	5	0	0	5	4	0	1	5	3	5	2	0	30	20
P. 10	0	3	5	2	1	1	4	4	4	2	1	3	1	0	4	5	3	0	2	5	15	35
P. 11	1	1	2	4	2	2	1	3	5	1	0	4	3	0	2	5	0	1	5	4	18	32
P. 12	2	0	3	5	0	1	5	4	3	0	2	5	5	5	0	0	2	3	3	2	21	29
P. 13	3	3	2	2	0	5	5	2	4	0	3	5	2	0	3	5	5	2	0	5	22	28
P. 14	2	4	3	1	3	2	2	1	5	5	0	0	4	5	1	0	4	2	1	3	36	14
P. 15	5	3	0	2	2	4	3	1	3	0	2	5	5	5	0	0	3	5	2	0	35	15
P. 16	3	4	2	1	4	3	1	2	4	0	1	5	5	0	0	5	5	4	0	1	32	18
P. 17	2	3	3	2	2	4	3	1	2	5	3	0	5	0	0	5	5	1	0	4	29	21
P. 18	2	5	3	0	2	0	3	5	5	0	0	5	5	0	0	5	4	3	1	2	26	24
P. 19	2	1	3	4	2	1	3	4	2	2	3	3	4	5	1	0	3	5	2	0	27	23
P. 20	2	5	3	0	0	1	5	4	3	0	2	5	2	0	3	5	4	3	1	2	20	30

\* Puesto que ocupa el entrevistado.

AREA DE ADSCRIPCION: DEPTO. DE BIOQUIMICA

P.	* AUX. DE INTEND.				SECRETARIO				OF. ADMVO.				TECNICO				LABORATORISTA				TOTAL PREGUNTA RESPUESTA	
	A		B		A		B		A		B		A		B		A		B		A	B
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b		
P. 1	0	3	5	2	5	5	0	2	5	5	0	0	0	3	5	2	2	5	3	0	31	19
P. 2	5	3	0	2	0	5	5	0	0	4	5	1	2	4	3	1	2	0	3	5	25	25
P. 3	5	1	0	4	5	3	0	2	5	4	0	1	3	4	2	1	4	5	1	0	39	11
P. 4	0	4	5	1	0	0	5	5	0	0	5	5	1	0	4	5	0	1	5	4	6	44
P. 5	5	4	0	1	5	5	0	0	5	5	0	0	4	4	1	1	4	5	1	0	46	4
P. 6	5	5	0	0	5	5	0	0	5	5	0	0	0	4	5	1	4	5	1	0	43	7
P. 7	0	0	5	5	2	0	3	5	3	3	2	2	4	4	1	1	4	5	1	0	25	25
P. 8	5	2	0	3	5	5	0	0	5	3	0	2	5	5	0	0	1	4	4	1	40	10
P. 9	3	4	2	1	5	5	0	0	5	2	0	3	1	0	4	5	1	1	4	4	27	23
P. 10	0	2	5	3	0	0	5	5	0	0	5	5	4	2	1	3	2	0	3	5	10	40
P. 11	0	2	5	3	0	3	5	2	0	0	5	5	4	0	1	5	1	0	4	5	10	40
P. 12	0	1	5	4	0	1	5	4	0	0	5	5	0	0	5	5	2	5	3	0	9	41
P. 13	5	1	0	4	5	5	0	0	5	3	0	2	2	5	1	0	3	4	2	1	38	12
P. 14	5	5	0	0	0	5	5	0	0	0	5	5	4	5	1	0	5	4	2	1	31	19
P. 15	5	2	0	3	5	3	0	2	0	2	5	3	5	4	0	1	2	5	3	0	33	17
P. 16	5	1	0	4	1	0	4	5	2	3	3	2	2	0	3	5	2	5	3	0	21	29
P. 17	0	2	5	3	0	3	5	2	0	2	5	3	3	0	2	5	3	0	2	5	13	37
P. 18	0	1	5	4	0	3	5	2	0	0	5	5	2	3	3	2	1	0	4	5	10	40
P. 19	0	2	5	3	0	2	5	3	0	3	5	2	2	1	3	4	2	0	3	5	12	38
P. 20	0	3	5	2	5	3	0	2	5	1	0	4	3	2	2	3	2	5	3	0	29	21

\* Puesto que ocupa el entrevistado.

AREA DE ADSCRIPCION: DEPTO. DE BIOQUIMICA

	* AUX. DE INTEND.				SECRETARIO				OF. ADMO.				TECNICO				LABORATORISTA				TOTAL PREGUNTA RESPUESTA	
	A		B		A		B		A		B		A		B		A		B		A	B
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b		
P. 1	0	3	5	2	5	3	0	2	5	5	0	0	0	3	5	2	2	5	3	0	51	19
P. 2	5	1	0	2	0	5	5	0	0	4	5	1	2	4	1	1	2	0	3	5	25	25
P. 3	5	1	0	4	5	3	0	2	5	4	0	1	3	4	2	1	4	5	1	0	39	11
P. 4	0	4	5	1	0	0	5	5	0	0	5	5	1	0	4	5	0	1	5	4	6	44
P. 5	5	4	0	1	5	5	0	0	5	5	0	0	4	4	1	1	4	5	1	0	46	4
P. 6	5	5	0	0	5	5	0	0	5	5	0	0	0	4	5	1	4	5	1	0	43	7
P. 7	0	0	5	5	2	0	3	5	3	3	2	2	4	4	1	1	4	5	1	0	25	25
P. 8	5	2	0	3	5	5	0	0	5	3	0	2	5	5	0	0	1	4	4	1	40	10
P. 9	3	4	2	1	5	5	0	0	5	2	0	3	1	0	4	5	1	1	4	4	27	25
P. 10	0	2	5	3	0	0	5	5	0	0	5	5	4	2	5	2	0	3	5	10	40	
P. 11	0	2	5	3	0	3	5	2	0	0	5	5	4	0	3	5	1	0	4	5	10	40
P. 12	0	1	4	0	1	1	1	0	0	5	5	0	0	5	5	2	5	3	0	9	41	
P. 13	5	1	0	4	5	5	0	0	5	3	0	2	2	5	3	0	3	4	2	1	38	12
P. 14	5	5	0	0	0	5	5	0	0	0	5	5	4	5	1	0	3	4	2	1	31	19
P. 15	5	2	0	3	5	3	0	2	0	2	5	3	5	4	0	1	2	5	3	0	33	17
P. 16	5	1	0	4	1	0	4	5	2	3	3	2	2	0	3	5	2	5	3	0	21	29
P. 17	0	2	5	3	0	3	5	2	0	2	5	3	3	0	2	5	3	0	2	5	13	37
P. 18	0	1	5	4	0	3	5	2	0	0	5	5	2	3	3	2	1	0	4	5	10	40
P. 19	0	2	5	3	0	2	5	3	0	3	5	2	2	1	3	4	2	0	3	5	12	38
P. 20	0	3	5	2	5	3	0	2	5	1	0	4	3	2	2	3	2	5	3	0	29	21

\* Puesto que ocupa el entrevistado.

AREA DE ADSCRIPCION: DEPTO. DE CIRUGIA

* AUX. DE INTEND.	SECRETARIO				OF. ADMVO.				TECNICO				LABORATORISTA				TOTAL PREGUNTA RESPUESTA					
	A		B		A		B		A		B		A		B		A	B				
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b						
P. 1	5	5	0	0	5	2	0	3	4	2	1	3	5	5	0	0	4	0	1	5	37	13
P. 2	3	4	2	1	4	5	1	0	5	3	0	2	4	3	1	2	4	5	1	0	40	10
P. 3	0	0	5	5	5	5	0	0	3	0	2	3	0	0	3	5	2	2	3	3	17	35
P. 4	5	4	0	1	1	2	4	3	2	0	3	5	5	3	0	2	1	3	4	2	26	24
P. 5	3	5	2	0	5	4	0	1	5	5	0	0	3	5	2	0	5	3	0	2	43	7
P. 6	5	5	0	0	5	5	0	0	4	0	1	5	5	5	0	0	4	4	1	1	42	8
P. 7	0	0	5	5	0	0	5	5	1	5	4	0	0	0	5	5	3	1	2	4	10	40
P. 8	1	0	4	5	4	1	1	4	3	4	2	1	0	2	5	3	4	2	1	3	21	29
P. 9	0	0	5	5	4	5	1	0	5	1	0	4	0	0	5	5	0	5	5	0	20	30
P. 10	5	5	0	0	1	1	4	4	2	0	3	5	5	5	0	0	0	1	5	4	25	25
P. 11	0	1	5	4	4	2	1	1	4	0	1	5	0	2	5	5	1	2	4	3	16	34
P. 12	5	5	0	0	1	4	4	1	2	5	3	0	5	5	0	0	0	5	5	0	37	13
P. 13	2	1	3	4	4	1	1	3	3	0	0	5	2	1	3	4	5	0	0	5	20	50
P. 14	3	2	2	3	1	1	4	1	1	5	4	0	3	2	2	3	0	1	5	4	19	31
P. 15	3	2	2	3	1	4	4	1	2	5	3	0	3	2	2	3	4	4	1	1	30	20
P. 16	1	0	4	5	4	3	1	2	4	0	1	5	0	1	5	4	3	3	2	2	19	51
P. 17	3	1	2	4	4	4	1	1	5	0	0	5	3	2	2	3	1	3	4	2	26	24
P. 18	0	3	5	2	1	3	4	2	2	0	3	5	0	1	5	4	0	2	5	3	12	58
P. 19	0	1	5	4	0	4	5	1	0	0	5	5	1	0	4	5	0	4	5	1	10	40
P. 20	5	5	0	0	0	0	5	5	4	5	1	0	3	5	2	0	4	0	1	5	31	19

\* Puesto que ocupa el entrevistado.

AREA DE ADSCRIPCION: DEPTO. DE ECOLOGIA HUMANA

	* ADJ. DE INTEND.				SECRETARIO				OF. ADMVO				TECNICO				LABORATORISTA				TOTAL PREGUNTA RESPUESTA	
	A		B		A		B		A		B		A		B		A		B		A	B
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b		
P. 1	5	4	0	1	0	5	5	0	5	5	0	0	2	5	3	0	4	5	1	0	40	30
P. 2	3	0	2	5	5	0	0	5	4	0	1	5	2	0	3	5	0	4	5	1	18	32
P. 3	5	5	0	0	4	5	1	0	5	5	0	0	2	5	3	0	5	5	0	0	46	4
P. 4	0	0	5	5	0	0	5	5	1	0	4	5	3	0	2	5	0	5	5	0	9	41
P. 5	5	4	0	1	4	4	1	1	5	5	0	0	4	4	1	1	5	5	0	0	45	5
P. 6	0	5	5	0	5	5	0	0	5	5	0	0	4	5	1	0	4	5	1	0	43	7
P. 7	5	5	0	0	5	5	0	0	5	5	0	0	3	5	2	0	5	5	0	2	46	4
P. 8	5	5	0	0	5	5	0	0	5	5	0	0	4	5	1	0	5	4	0	1	48	2
P. 9	5	5	0	0	1	5	4	0	0	0	5	5	3	5	2	0	0	5	5	0	29	21
P. 10	0	0	5	5	5	0	0	5	0	0	5	0	0	5	5	0	0	5	5	0	4	46
P. 11	0	5	5	0	0	5	5	0	0	0	5	5	3	5	2	0	0	2	5	3	20	30
P. 12	0	5	5	2	1	3	4	2	1	0	4	5	3	4	2	2	0	0	5	5	14	36
P. 13	5	5	0	0	5	5	0	0	5	5	0	0	2	5	3	0	5	1	0	4	43	7
P. 14	5	5	0	0	4	5	1	0	1	0	4	5	4	5	1	0	0	4	5	1	33	17
P. 15	5	0	0	5	0	0	5	5	4	5	1	0	3	0	2	5	4	0	1	5	21	29
P. 16	5	5	0	0	5	5	0	0	5	5	0	0	3	5	2	0	4	5	1	0	47	3
P. 17	0	1	5	4	5	1	0	4	5	5	0	0	3	1	2	4	0	2	5	3	23	27
P. 18	0	0	5	5	4	0	1	5	0	0	5	5	2	0	3	5	1	3	4	2	10	40
P. 19	0	0	5	5	5	0	0	5	0	0	5	5	2	0	3	5	0	0	5	5	7	43
P. 20	5	2	0	3	5	2	0	3	1	5	4	0	2	2	3	3	5	5	0	0	34	16

\* Puesto que ocupa el entrevistado.

AREA DE ADSCRIPCION: DEPTO. DE FARMACOLOGIA

P.	* AUX. DE INTEND.				SECRETARIO				OF. ADMO				TECNICO				LABORATORISTA				TOTAL PREGUNTA RESPUESTA	
	A		B		A		B		A		B		A		B		A		B		A	B
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b		
P. 1	2	3	3	2	5	2	0	3	5	0	0	4	0	1	5	1	5	4	0	32	18	
P. 2	3	4	2	1	2	3	3	2	0	0	5	5	5	1	0	4	5	4	0	1	27	23
P. 3	3	4	2	1	0	5	5	0	5	5	0	0	5	4	0	1	4	0	1	5	35	15
P. 4	3	0	2	5	0	1	5	4	5	0	0	5	4	4	1	1	1	1	4	4	19	31
P. 5	2	5	3	0	5	5	0	0	5	5	0	0	4	4	1	1	5	4	0	1	44	6
P. 6	2	5	3	0	5	5	0	0	5	0	0	5	5	5	0	0	4	3	1	2	39	11
P. 7	3	4	2	1	2	4	3	1	0	5	5	0	4	2	1	3	0	1	5	4	25	25
P. 8	3	4	2	1	3	4	2	1	5	5	0	0	4	5	1	0	4	3	1	2	40	10
P. 9	2	5	3	0	5	1	0	4	5	0	0	5	3	0	2	5	2	4	3	1	27	23
P. 10	3	2	2	3	2	0	3	5	0	0	5	5	0	1	5	4	1	1	4	4	10	40
P. 11	1	3	4	2	3	0	2	5	0	0	5	5	1	2	4	3	5	2	0	3	17	33
P. 12	2	4	3	1	2	0	3	5	0	0	5	5	0	1	5	4	0	4	5	1	13	37
P. 13	1	0	4	5	2	5	3	0	0	5	5	0	4	4	1	1	5	2	0	3	28	22
P. 14	3	5	2	0	2	2	3	3	5	0	0	5	4	0	1	5	4	3	1	2	28	22
P. 15	3	2	2	3	4	5	1	0	5	5	0	0	4	2	1	3	5	3	0	2	38	12
P. 16	2	1	3	4	2	3	3	2	0	0	5	5	2	0	3	5	4	2	1	3	16	34
P. 17	2	5	3	0	3	1	2	4	0	0	5	5	0	1	5	4	0	1	5	4	13	37
P. 18	3	0	2	5	2	0	3	5	0	5	5	0	0	5	5	0	1	5	4	1	39	39
P. 19	3	3	2	2	1	2	4	3	0	0	5	5	0	0	5	5	0	2	5	3	11	39
P. 20	2	1	3	4	1	4	4	1	0	5	5	0	1	0	4	5	2	1	3	4	17	33

\* Puesto que ocupa el entrevistado.

AREA DE ADSCRIPCION: DEPTO. DE FISILOGIA

	* AUX. DE INTEND.				SECRETARIO				OP. ADMVO.				TECNICO				LABORATORISTA				TOTAL PREGUNTA RESPUESTA	
	A		B		A		B		A		B		A		B		A		B		A	B
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b		
P. 1	4	3	1	2	4	5	1	0	5	1	0	4	1	0	4	5	0	0	5	5	23	27
P. 2	3	4	2	1	5	0	0	5	3	5	2	0	3	0	2	5	5	5	0	0	33	17
P. 3	5	5	0	0	2	5	3	0	4	2	1	3	4	5	1	0	5	5	0	0	42	8
P. 4	1	1	4	4	0	0	5	5	4	0	1	5	3	5	2	0	0	0	5	5	14	36
P. 5	3	3	2	2	5	5	0	0	3	4	2	1	4	5	1	0	5	5	0	0	42	8
P. 6	3	4	2	1	2	2	3	3	3	3	2	2	3	5	2	0	5	5	0	0	35	15
P. 7	5	4	0	1	3	4	2	1	4	0	1	5	4	5	1	0	5	5	0	0	39	11
P. 8	4	5	1	0	4	1	1	4	1	5	4	0	3	5	2	0	5	5	0	0	38	12
P. 9	3	5	2	0	5	5	0	0	5	5	0	0	4	0	1	5	5	0	0	37	13	
P. 10	0	2	5	1	1	5	4	0	0	0	5	5	2	5	3	0	5	0	0	5	20	30
P. 11	3	3	2	2	4	0	1	5	4	0	1	5	3	0	2	5	0	0	5	5	17	33
P. 12	0	1	5	4	0	2	5	3	1	0	4	5	1	0	4	5	5	0	0	5	10	40
P. 13	1	2	4	3	1	3	4	2	5	0	0	5	3	0	2	5	5	5	0	0	25	25
P. 14	3	4	2	1	3	3	2	2	4	3	1	2	4	5	1	0	5	0	0	5	34	16
P. 15	0	0	5	5	3	1	2	4	1	3	4	2	3	0	2	5	0	0	5	5	11	39
P. 16	3	5	2	0	4	3	1	2	3	1	2	4	1	5	4	0	5	5	0	0	35	15
P. 17	5	4	0	1	3	5	2	0	1	4	4	1	3	0	2	5	0	0	5	5	25	25
P. 18	1	2	4	3	2	5	3	0	0	2	5	3	1	5	4	0	0	5	5		18	32
P. 19	5	4	0	1	3	0	2	5	1	3	4	2	2	0	3	5	0	0	5	5	18	32
P. 20	4	3	1	2	4	5	1	0	1	0	4	5	3	5	2	0	5	5	0	0	35	15

\* Puesto que ocupa el entrevistado.



AREA DE ADSCRIPCION: DEPTO. DE HISTOLOGIA

	* AUX. DE INTEND.				SECRETARIO				OF. ADMVO.				TECNICO				LABORATORISTA				TOTAL PREGUNTA RESPUESTA		
	A		B		A		B		A		B		A		B		A		B		A	B	
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b			
P. 1	5	0	0	5	5	5	0	0	5	5	0	0	5	4	0	1	5	3	0	2	42	8	
P. 2	2	2	3	3	5	0	0	5	1	2	4	3	5	5	0	0	3	4	2	1	29	21	
P. 3	3	2	2	3	5	5	0	0	5	3	0	2	0	5	5	0	5	4	0	1	37	13	
P. 4	5	0	0	5	5	0	0	5	1	5	4	0	5	5	0	0	1	3	4	2	30	20	
P. 5	5	5	0	0	4	5	1	0	5	5	0	0	5	4	0	1	5	4	0	1	47	3	
P. 6	5	5	0	0	5	5	0	0	0	5	5	0	5	5	0	0	4	4	1	1	43	7	
P. 7	3	0	2	5	5	5	0	0	5	3	0	2	0	5	5	0	4	1	1	4	31	19	
P. 8	2	5	3	0	5	5	0	0	5	3	0	2	5	3	0	2	5	3	0	2	41	9	
P. 9	5	0	0	5	0	0	5	5	0	5	5	0	5	4	0	1	2	4	3	1	25	25	
P. 10	5	0	0	5	0	0	5	5	0	5	5	0	5	4	0	1	0	4	5	1	23	27	
P. 11	2	0	3	3	5	0	0	5	5	0	5	5	0	5	4	0	1	0	4	5	1	20	30
P. 12	0	0	5	5	0	0	5	5	0	0	5	5	0	0	5	5	0	2	5	3	7	48	
P. 13	0	0	5	5	5	0	0	5	5	0	5	0	5	5	0	5	4	0	1	24	26		
P. 14	5	0	0	5	0	5	5	0	0	5	5	0	5	3	0	2	1	3	4	2	27	23	
P. 15	0	0	5	5	0	0	5	5	5	0	0	5	0	4	5	1	1	1	4	4	11	39	
P. 16	0	5	5	0	2	0	3	5	5	0	0	5	0	5	5	0	0	0	5	5	17	33	
P. 17	2	5	3	0	3	2	2	3	0	2	5	3	3	4	2	1	0	1	5	4	22	28	
P. 18	0	0	5	5	0	0	5	5	0	0	5	5	5	3	0	2	5	0	0	5	13	37	
P. 19	0	0	5	5	0	0	5	5	1	0	4	5	5	0	0	5	5	1	0	4	12	38	
P. 20	3	0	2	5	3	3	2	2	4	3	1	2	3	3	2	2	5	0	0	5	27	23	

\* Puesto que ocupa el entrevistado.

AREA DE ADSCRIPCION: DEPTO. PSICOLOGIA MEDICA PSIQUIATRIA Y SALUD MENTAL

P.	* AUX. DE INTEND.				SECRETARIO				OF. ADMVO.				TECNICO				LABORATORISTA				TOTAL PREGUNTA RESPUESTA	
	A		B		A		B		A		B		A		B		A		B		A	B
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b		
P. 1	5	4	0	1	5	4	0	1	5	0	0	2	5	5	0	4	5	1	0	39	11	
P. 2	5	5	0	0	1	1	4	4	1	0	4	5	5	1	0	4	4	5	1	0	28	22
P. 3	5	5	0	0	5	5	0	0	5	5	0	2	5	5	0	0	2	0	3	5	40	10
P. 4	0	1	5	4	1	1	4	4	1	4	4	1	4	0	1	5	1	0	4	5	13	37
P. 5	5	5	0	0	3	3	2	2	5	4	0	1	3	5	2	0	5	4	0	1	42	8
P. 6	5	5	0	0	3	3	2	2	5	4	0	1	3	4	2	1	4	4	1	1	40	10
P. 7	2	1	3	4	5	5	0	0	2	4	3	1	0	3	5	2	1	1	4	4	24	26
P. 8	5	5	0	0	1	1	4	4	5	5	0	2	5	2	2	3	4	1	1	4	30	20
P. 9	5	5	0	0	0	0	5	5	1	0	4	5	5	5	0	0	4	3	1	2	28	22
P. 10	0	1	5	4	0	0	5	5	1	0	4	5	1	2	4	3	1	0	4	5	6	44
P. 11	5	4	0	1	0	0	5	5	4	1	1	4	0	0	5	5	4	0	1	5	18	32
P. 12	0	1	5	4	0	0	5	5	0	2	5	3	0	1	5	4	1	0	4	5	5	45
P. 13	4	5	1	0	5	4	0	1	5	5	0	0	4	4	1	1	4	3	1	2	43	7
P. 14	1	1	4	4	4	4	1	1	0	0	5	5	4	5	1	0	1	3	4	2	23	27
P. 15	1	0	4	5	5	5	0	0	4	0	1	5	1	4	4	1	1	1	4	4	22	28
P. 16	5	5	0	0	5	4	0	1	5	1	0	4	2	0	3	5	4	5	1	0	36	14
P. 17	5	5	0	0	0	0	5	5	0	4	5	1	4	5	1	0	4	0	1	5	27	23
P. 18	1	1	4	4	1	1	4	4	4	1	1	4	4	5	1	0	1	0	4	5	19	31
P. 19	1	0	4	5	0	0	5	5	0	0	5	5	0	5	5	0	1	0	4	5	7	43
P. 20	0	0	5	5	1	5	4	0	1	5	4	0	1	3	4	2	1	0	4	5	17	33

\* Puesto que ocupa el entrevistado.

AREA DE ADSCRIPCION: SRIA. DE EDUCACION MEDICA

	* AUX. DE INTEND.		SECRETARIO				OF. ADMO.				TECNICO				LABORATORISTA				TOTAL PREGUNTA RESPUESTA			
	A B		a b		A B		a b		A B		a b		A B		a b		A	B				
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b						
P. 1	2	3	5	2	5	1	0	4	2	5	3	0	5	4	0	1	2	2	3	3	31	19
P. 2	2	0	3	5	5	2	0	3	2	2	3	3	5	3	2	2	3	4	2	1	26	24
P. 3	2	5	5	0	1	5	4	0	1	5	4	0	3	5	2	0	5	0	2	5	30	20
P. 4	3	5	2	0	2	0	3	5	2	0	3	5	0	3	5	2	4	3	1	2	22	28
P. 5	1	5	4	0	5	4	0	1	5	5	0	0	5	3	0	2	5	2	0	3	40	10
P. 6	2	5	3	0	4	5	1	0	5	5	0	0	5	5	0	0	3	5	2	0	44	6
P. 7	1	5	4	0	1	3	4	2	0	0	5	5	5	3	0	2	2	1	3	4	21	29
P. 8	1	4	4	1	4	3	1	2	5	5	0	0	3	3	2	2	0	3	5	2	31	19
P. 9	1	2	4	3	5	5	0	0	1	2	2	3	0	5	5	0	4	2	1	3	29	21
P. 10	4	0	1	5	0	5	5	3	0	2	5	0	0	5	5	2	3	3	2		12	38
P. 11	4	0	1	5	1	0	4	5	2	0	3	5	2	3	3	2	3	4	2	1	19	31
P. 12	5	0	0	5	0	0	5	5	2	5	3	0	0	1	5	4	4	0	1	5	17	33
P. 13	0	5	5	0	0	5	5	0	0	5	5	3	0	2	5	4	0	1	5		12	38
P. 14	3	5	2	0	4	5	1	0	0	5	5	0	4	5	1	0	2	4	3	1	17	13
P. 15	2	5	3	0	3	0	2	5	5	5	0	0	3	0	2	5	3	3	2	2	29	21
P. 16	3	3	2	2	4	0	1	5	4	3	1	2	2	0	3	5	4	5	1	0	28	22
P. 17	3	0	2	5	3	5	2	0	3	5	2	0	5	0	0	5	0	4	5	1	28	22
P. 18	3	3	2	2	0	5	5	1	0	4	5	1	1	4	4	0	4	5	1		13	37
P. 19	4	0	1	5	2	1	3	4	4	0	1	5	0	5	5	0	4	1	1	4	21	29
P. 20	2	3	3	2	2	0	3	5	2	5	3	0	4	2	1	3	3	0	2	5	23	27

\* Puesto que ocupa el entrevistado.

AREA DE ADSCRIPCION: SRIA. DE ENSEÑANZA CLINICA

	* AUX. DE INTEND.				SECRETARIO				OF. ADMO				TECNICO				LABORATORISTA				TOTAL PREGUNTA RESPUESTA	
	A		B		A		B		A		B		A		B		A		B		A	B
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b		
P. 1	5	5	0	0	5	0	0	5	2	1	3	4	5	2	0	3	0	4	5	1	29	21
P. 2	2	2	3	3	3	3	2	2	1	2	4	3	1	3	4	2	5	4	0	1	26	24
P. 3	5	5	0	0	5	4	0	1	2	3	5	2	5	0	0	5	5	2	0	3	36	14
P. 4	2	1	3	4	2	2	3	3	5	1	0	4	0	0	5	5	2	1	3	4	16	34
P. 5	5	5	0	0	5	4	0	1	4	3	1	2	5	5	0	0	5	5	2	0	44	0
P. 6	5	5	0	0	5	5	0	0	5	5	0	0	5	0	0	5	4	4	1	1	43	7
P. 7	4	5	1	0	4	1	1	4	1	4	4	1	5	5	0	0	1	1	4	4	31	19
P. 8	5	5	0	0	4	3	1	2	3	4	2	1	5	5	0	0	2	4	3	1	40	10
P. 9	5	5	0	0	5	2	0	3	4	2	2	3	2	0	3	3	5	4	0	1	33	17
P. 10	2	0	3	5	0	1	5	4	0	4	5	0	0	5	5	1	1	4	4	4	6	44
P. 11	0	0	5	5	1	1	4	4	3	2	2	3	2	0	3	5	2	4	3	1	15	35
P. 12	2	2	3	3	0	2	5	3	2	2	3	3	1	0	4	3	5	1	0	4	17	33
P. 13	1	1	4	4	1	4	4	1	0	3	5	2	5	5	0	0	0	4	5	1	24	26
P. 14	5	5	0	0	5	2	0	3	2	1	3	4	5	0	0	5	1	1	4	4	27	23
P. 15	5	5	0	0	0	5	5	2	0	3	5	4	5	1	0	4	1	1	4	4	26	24
P. 16	2	2	3	3	1	4	4	1	4	5	1	0	5	5	0	0	3	4	2	1	55	15
P. 17	4	4	1	1	2	2	3	3	4	3	1	2	4	0	1	5	3	4	2	1	30	20
P. 18	0	0	5	5	1	0	4	5	3	3	2	2	1	0	4	5	2	1	3	4	11	39
P. 19	0	0	5	5	1	4	4	1	3	5	2	0	0	0	5	5	4	1	1	4	18	32
P. 20	5	5	0	0	3	2	3	2	2	3	3	3	3	5	2	0	0	1	5	4	28	22

\* Puesto que ocupa el entrevistado.

## BIBLIOGRAFIA

- CHRUDEN/SHERMAN; Administración de Personal. Editorial CECSA, 1986.
- Daniel Katz; Robert L. Kahn; Psicología Social de las Organizaciones. Biblioteca de Ciencias de la Administración. Editorial Trillas.
- Henry Clay Lindgren. Introducción a la Psicología Social. Editorial Trillas.
- Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, 1979.
- Luis Ferrer Pérez. Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. Editorial Trillas.
- Dr. Mauro Rodríguez Estrada. Liderazgo (desarrollo de habilidades, directivas) Manual Moderno 1a. Edición, 1985. Serie Capacitación Integral.
- Dr. Mauro Rodríguez Estrada; Georgina Pellicer de Flores, Magdalena Domínguez Eyssantier. Planeación de Vida y Trabajo. Manual Moderno 1a. Edición, 1985. Serie Capacitación Integral.
- Dr. Mauro Rodríguez Estrada; Georgina Pellicer de Flores; Magdalena Domínguez Eyssantier. Autoestima. Manual Moderno, 1a. Reimpresión, 1986. Serie Capacitación Integral.
- Dr. Mauro Rodríguez Estrada; Mateo Márquez A. Manejo de Problemas y Toma de Decisión. Manual Moderno 1a. Edición 1985. Serie Capacitación Integral.
- Manejo del Conflicto. Apuntes-Curso Sistema Integral de Actualización. Dirección General de Estudios Administrativos.
- Técnicas de Supervisión. Apuntes-Curso Sistema Integral de Actualización. Dirección General de Estudios Administrativos.
- Relaciones Interpersonales y Comunicación. Apuntes-Curso Sistema Integral de Actualización. Dirección General de Estudios Administrativos.
- Liderazgo Situacional. Apuntes-Curso Sistema Integral de Actualización. Dirección General de Estudios Administrativos.
- Integración de Equipos de Trabajo. Apuntes-Curso Sistema Integral de Actualización. Dirección General de Estudios Administrativos.
- Pláticas sostenidas con Secretario Administrativo, Jefe de Unidad y Ayudante de la Facultad de Medicina, 1987.