

12
20)



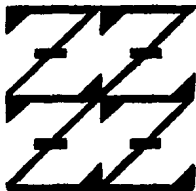
**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"ZARAGOZA"**

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE HABILIDADES
PARA LOS DIRECTIVOS DE UNA INSTITUCION
GUBERNAMENTAL, BASADO EN EL LIDERAZGO
SITUACIONAL**

**INFORME FINAL DE SERVICIO SOCIAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
PRESENTA**

EDNA NITZIA MARTINEZ OLMOS



Asesor. Lic: Fernando Mancilla Miranda

**Instituto Mexicano del Seguro Social,
Subdelegación "Los Reyes, La Paz"
Estado de México.**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN** México 1994



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

**DEDICADO ESPECIALMENTE A MI MADRE POR SU AMOR Y POR QUE
HA SIDO EL PUNTO DE APOYO EN TODA MI VIDA, BRINDANDOME LA
OPORTUNIDAD DE LLEGAR A LA CULMINACION DE ESTA META.**

CON CARIÑO A MIS HERMANOS:

ADRIANA, THALIA Y ULISES.

CON AMOR A FRANCISCO MONDRAGON,

POR EL APOYO Y MOTIVACION QUE ME BRINDO.

**MI AGRADECIMIENTO PARA EL LIC. FERNANDO MANCILLA M.
POR LA ORIENTACION Y CONOCIMIENTOS TRANSMITIDOS
Y POR SU COLABORACION PARA LA REALIZACION
DE ESTE TRABAJO A:**

LIC. SILVIA CRESPO ORTEGA.

LIC. LUZ ELENA ZARAGOZA P.

C.P. JORGE GIRON YAZBEK.

INDICE

PAGINA

PROLOGO.

INTRODUCCION.

I	MARCO CONCEPTUAL.	
I.1	GRUPO.....	6
I.1.1	DEFINICION DE GRUPO.....	6
I.1.2	CLASIFICACION DE LOS GRUPOS.....	9
I.1.3	ESTRUCTURA DE GRUPO.....	13
I.1.3.1	ROLES.....	13
I.1.3.2	EL ROL DEL LIDER.....	15
I.1.3.3	IDENTIDAD.....	16
I.1.3.4	MEMBRESIA.....	17
I.1.3.5	NORMAS.....	18
I.1.4	DINAMICA GRUPAL.....	21
I.1.4.1	COHESION DE GRUPO.....	22
I.1.4.2	COMUNICACION.....	23
I.2	ASPECTOS QUE INFLUYEN EN EL GRUPO LABORAL.....	24
I.2.1	GRUPO DE TRABAJO.....	24
I.2.2	VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA DINAMICA DEL GRUPO LABORAL.....	26
I.2.2.1	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	30
I.2.2.2	FILOSOFIA DE LA ORGANIZACION.....	32
I.2.2.3	POLITICAS DE LA ORGANIZACION.....	34
I.2.2.4	LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION.....	35

I.2.2.5	MOTIVACION.....	40
I.2.2.6	SATISFACCION LABORAL.....	45
I.3	EL LIDER.....	47
I.3.1	CONCEPTO DE LIDER.....	49
I.3.2	AUTORIDAD Y PODER.....	53
I.3.3	LIDERAZGO.....	54
I.3.3.1	TIPOS DE LIDER BASADOS EN EL PODER.....	54
I.3.3.2	ESTUDIOS SOBRE EL LIDERAZGO.....	59
I.4	LIDERAZGO SITUACIONAL.....	70
I.4.1	ANTECEDENTES.....	70
I.4.2	CONCEPTO.....	74
I.4.3	APLICACION DEL LIDERAZGO SITUACIONAL.....	79
I.4.3.1	COMO DETERMINAR EL ESTILO APROPIADO.....	80
I.4.4	CICLO DE DESARROLLO.....	85
II	OBJETIVOS.....	89
III	CARACTERISTICAS GENERALES DE LA INSTITUCION.....	91
IV	ACTIVIDADES DESARROLLADAS Y POBLACION ATENDIDA.	98
IV.1	PROBLEMAS ENCONTRADOS DURANTE LA REALIZACION DEL SERVICIO SOCIAL.....	102
V	RESULTADOS DEL SERVICIO SOCIAL.....	103
VI	PROPUESTA DE UN CURSO TALLER DE HABILIDADES EN LIDERAZGO SITUACIONAL.....	113
VII	CONCLUSIONES.....	135
VIII	ANALISIS.....	139
	PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES.....	142
	ANEXOS.	
	BIBLIOGRAFIA.	

INTRODUCCION

En la actualidad, se ha dado gran importancia al Desarrollo Organizacional dentro de las empresas e instituciones como una forma de llegar a la excelencia. Siendo el Desarrollo Organizacional, un conjunto de gestiones de largo alcance que tiene por objetivo perfeccionar la aptitud de las empresas e instituciones para que resuelvan sus problemas.

Dentro de un programa de Desarrollo Organizacional, los directivos requieren de habilidades de un líder para mejorar el funcionamiento del grupo de trabajo, ya que cualquier persona que se encuentre en una posición de liderazgo dentro de una organización, debe saber que la jerarquía formal es solo una representación parcial de su puesto.

La importancia de desarrollar habilidades de un líder, radica en que ellos son el recurso básico y a veces el mas escaso de cualquier empresa o institución, debido a esto surge el interés de realizar el presente trabajo, con base en las experiencias vividas en el de servicio social realizado en la Subdelegación Los Reyes la Paz del I.M.S.S., donde se tenía por objetivo una práctica periódica sobre su formación como líder. Pero la falta de disposición por parte de los directivos para participar en el programa, fue el principal problema para cubrir este objetivo en el tiempo establecido, ya que solo se llegó a la fase de evaluación que sirvió como base para la presente propuesta de un curso-taller de habilidades en liderazgo situacional.

Dicho curso tiene como propósito capacitar a los directivos, teniendo en cuenta las experiencias que han acumulado en su desarrollo laboral para la adquisición de nuevas habilidades, ya que un factor de gran importancia en el aprendizaje del adulto es la experiencia.

Para este fin entre otras actividades, se propone llevar a cabo un programa de modelamiento, que surge de la teoría del aprendizaje social de Bandura (1962), en la cual se sostiene que gran parte del aprendizaje humano se realiza de modo vicario, al observar a otra persona que ejecuta alguna habilidad y trata entonces de imitar la conducta. Con estos medios, el observador a menudo puede aprender y poco después ejecutar nuevas respuestas sin haberlas realizado anteriormente, es así que muchas habilidades humanas, entre ellas las necesarias para llevar a cabo un liderazgo situacional, pueden aprenderse de esta forma.

El presente trabajo se desglosa de la siguiente forma: al inicio se encuentra el marco conceptual, en el cual se expone el fundamento teórico que tiene los siguientes temas: Grupo, Grupo de Trabajo, Liderazgo y Liderazgo Situacional.

Se continúa con el capítulo II, que es el planteamiento de los objetivos generales del programa de servicio social de la carrera de Psicología de la FES Zaragoza, los objetivos del Servicio Social y los objetivos personales a cubrir por medio del Servicio Social.

En el capítulo III se mencionan las características generales de la Institución donde se realizó el servicio social, como son: localización geográfica, aspectos demográficos y servicios con que cuenta la zona de afluencia a ella. Se mencionan antecedentes históricos tanto de I.M.S.S. como de la Subdelegación Los Reyes, así como los servicios que presta a la comunidad, organización interna y recursos humanos y materiales.

En el capítulo IV se describen las actividades realizadas durante el servicio social y los problemas encontrados para su realización.

En el capítulo V se reportan los resultados obtenidos de las actividades realizadas en el servicio social.

En el VI capítulo recae la importancia del trabajo, porque se refiere a la propuesta de un curso de habilidades en liderazgo situacional para los directivos de la subdelegación Los Reyes del I.M.S.S.

A continuación se realiza un análisis, iniciando por el significado del Servicio Social para la formación profesional; posteriormente se analiza el trabajo en conjunto y los objetivos planteados al inicio del Servicio Social, para finalizar con las conclusiones.

I MARCO CONCEPTUAL.

I.1 GRUPO.

I.1.1 DEFINICION.

El hombre como ser social desde que nace se encuentra inmerso en un grupo, condición con la cual seguirá a lo largo de su vida. El estudio del grupo ha dado origen a un gran número de definiciones, en las cuales cada autor trae consigo ciertos valores que repercuten en su concepción de grupo, así como en las variables, funciones y relaciones de este.

La palabra **Gruppe** (grupo) se deriva, según Hofstatter (1971, el citado por Sbandi Pio, 1990, pág. 1992) 1 "del alto alemán antiguo Kropf, que significa "nudo". El punto en que se entre cruzan de forma mas o menos consistente y duradera las líneas de la vida y de la experiencia de varios seres constituyendo un grupo".

Gurbitch (1952 citado por Salazar-1985, pág. 39), considera al grupo como una "unidad colectiva que encara una obra común, se expresa por actitudes y comportamientos comunes".

Para Carthwrigth y Zander (1968, pág. 12) el grupo es, "un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas los hacen interdependientes en algún grado significativo. Así definido, el término grupo se refiere a una clase de entidades sociales que tienen en común la entidad de interdependencia entre sus miembros constituyentes".

Perlman y Cozby (1987) afirman que, "un grupo consta de dos o mas personas, que comparten valores intrínsecos y que coordinan su conducta de manera que les permita actuar sobre esos valores".

Para Sprott (1973, citado por Salazar y Cols. 1985, pág. 15), "un grupo en el sentido psicológico, es una pluralidad de personas que interaccionan con cualquier otra persona. La noción básica es la interacción relativamente exclusiva en cierto contexto".

Fingerman (1982), afirma que, "el grupo se trata de aquellos conjuntos de personas cuyos miembros actuan y se influyen directamente los unos a los otros, y el resultado es completamente diferente de la acción individual de cada uno de los elementos".

Las definiciones de grupo han sido creadas y desarrolladas de acuerdo al momento histórico y al contexto social de cada autor. En general podría decirse que el grupo se ha definido en términos de uno o más de los siguientes elementos:

- 1.- Percepciones y cogniciones.
- 2.- Motivaciones y satisfacción de necesidades.
- 3.- Metas y valores de grupo.
- 4.- Organización de grupo.
- 5.- Interdependencia de los miembros del grupo.
- 6.- Interacción.
- 7.- Liderazgo (s).
- 8.- Acción conjunto.

Schein, 1991 define un grupo psicológico como "cualquier número de personas que interactúan unas con otras, que sean psicológicamente conscientes unas de otras y que se perciban como un grupo".

Las definiciones de grupo desde el punto de vista de las percepciones de los miembros, se basan en el supuesto de que tales miembros deben ser conscientes en su relación con los demás. Smith y Bales (1945, citado por Shaw, 1989, pág. 21), definen al grupo social "como una unidad consistente en un cierto número de organismos separado, (agentes) que tienen una percepción colectiva de su unidad, y que poseen capacidad para actuar y/o que actúan efectivamente de un modo unitario frente a su medio ambiente".

Otros autores han planteado su definición a partir de las motivaciones que unen a los individuos en grupos, para satisfacer sus necesidades. Por ejemplo: Cattell (1951 citado por Shaw, 1989, pág. 21), "la definición que parece más esencial es la de que un grupo, es un conjunto de organismos en el que la existencia de todos (en sus determinadas relaciones), es necesaria para la satisfacción de ciertas necesidades individuales de cada uno".

Las definiciones que parten del punto de vista de las metas y valores del grupo, se encuentran estrechamente ligadas a las que parten de la premisa de la motivación, ya que afirman que el grupo es un grupo de personas con una meta en común.

Las definiciones que parten de la organización, se limitan a considerar como propiedades estructurales a los status, los roles y las normas, quedando a un nivel estructural, por ejemplo: para Sherif y Sherif (1956 citado por Shaw,

1989 pág. 21), "el grupo es una unidad social consistente en cierto número de individuos que se encuentran en un status y que desempeñan una relaciones de rol mas o menos definidas, y que poseen un sistema de valores y normas que regulan la conducta de los individuos miembros por lo menos en los asuntos que tienen consecuencias para el grupo."

Para fines del presente trabajo se retomará la siguiente definición, ya que abarca todos los aspectos antes mencionados en una perspectiva integradora.

"El grupo es una reunión mas o menos permanente, de dos ó mas personas que interactúan y se influyen entre sí, con el objeto de lograr ciertas metas comunes, en donde todos los integrantes se reconocen como miembros pertenecientes al grupo y rigen su conducta con base en una serie de normas y valores que todos han creado o modificado". González, Monroy y Kupferman (1991).

1.1.2 Clasificación de los grupos.

Las relaciones interpersonales son parte de la vida del hombre, por tal motivo, siempre está interactuando en uno o varios grupos a la vez, pero cada uno de estos pueden ser clasificados de acuerdo a su tamaño, el tipo de relación que se da entre sus integrantes, el tiempo de permanencia, forma de organización, etc.

Los grupos se han clasificado en primarios y secundarios de acuerdo al tipo de relación que se da entre sus miembros.

El grupo primario se caracteriza por que las relaciones interpersonales se llevan a cabo directamente y con gran frecuencia, así mismo, por ser relativamente pequeños, sus miembros pueden tener contacto cara a cara unos con otros, por lo tanto sus relaciones afectivas son más estrechas. La familia es un ejemplo de grupo primario.

Los grupos secundarios son más impersonales y se caracterizan por las relaciones contractuales que existen entre sus miembros. La identificación con dichos grupos no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar otros fines, por ejemplo permanecer en un grupo de trabajo para obtener un beneficio económico. Las Instituciones son ejemplo claro de este tipo de grupos.

Se habla también de grupos formales, creados por una organización social con propósitos y características estructurales específicas. Los grupos formales pueden ser de dos clases, según el tiempo que duren formados:

- 1) Grupos formales permanentes, por ejemplo, una unidad de trabajo dentro de un departamento de la organización.
- 2) Grupos formales temporales como los que conforman los comités o comisiones especiales, creadas para llevar a cabo una misión muy particular. Los grupos formales temporales pueden existir durante mucho tiempo. Lo que les da carácter de temporal, es el hecho de que la organización misma es la que los define como tales, y que sus miembros se sientan parte de un grupo que puede dejar de existir en cualquier momento. Schein(1991).

Los grupos informales se forman espontáneamente para satisfacer una necesidad común, y pueden adquirir formas de organización que se pueden entrecruzar con la estructura de la organización social. La tendencia a conformar grupos informales existen porque todos tenemos necesidad de relacionarnos con otras personas. Por consiguiente, los grupos informales surgen de la combinación particular de factores "formales" y necesidades humanas.

Los grupos primarios son por lo general informales, mientras que la formalidad es una característica frecuente de los grupos secundarios. Es muy posible que un grupo secundario requiera estructura para mantenerse y alcanzar un objetivo, por el contrario, la complejidad en la estructura obstaculiza el funcionamiento de los grupos pequeños.

Sin embargo, algunos de los grupos de escasa estructura son poco estables, ya que suelen formarse y disolverse. Porque la estructura de un grupo contribuye a su estabilidad y le permite soportar los cambios. Por ejemplo, la estructura de muchos grupos secundarios, tales como asociaciones religiosas y nacionales, les ha permitido sobrevivir durante mucho tiempo.

Los grupos informales que se conforman específicamente en las grandes organizaciones, se pueden clasificar en tres tipos según Dalton. (1959, citado por Hodgett, 1992, pág. 46).

- 1) Los grupos horizontales son asociaciones informales de trabajadores que tienen mas o menos el mismo rango y trabajan en la misma área.

- 2) **Los grupos verticales están conformados por miembros de un mismo departamento, pero ubicados en niveles diferentes. Este tipo de grupos se dan aparentemente por la amistad previa que pueda existir entre sus miembros, o por la necesidad que tenga cada uno por cumplir sus metas.**

- 3) **Grupo mixto o conformado al azar. Está compuesto por miembros ubicados en diferentes niveles, departamentos y localización física. Surgen por intereses distintos o para suplir necesidades funcionales que la organización formal no alcanza a suplir.**

A la clasificación anterior, están unidos los grupos llamados organizados y los grupos no organizados. La diferencia entre estos radica en la proporción de posiciones especializadas para el número total de los miembros, es decir, en un grupo con alta organización todos los miembros ocupan una función especial, mientras que en un grupo no organizado, existen pocas funciones especializadas, tendiendo a desempeñar estas funciones independientemente de cada uno de los miembros. (Salazar, 1985).

La clasificación de los grupos según su tamaño indica que existen dos:

- 1) **Los grupos pequeños o microgrupos. Son aquellos que poseen hasta quince o como máximo 30 miembros, entre este tipo de grupo hay diversos tamaños típicos: el par, diada, pareja o grupo de dos; el grupo de tres, llamado trío o triada.**

- 2) Los grupos o macrogrupos. Son aquellos que integran mas de 30 personas, y se caracterizan por formarse dentro de ellos subgrupos, muchos de ellos de pequeño tamaño.

De acuerdo con el tipo de interacción que existe entre los miembros del grupo, este se puede clasificar como grupo de contacto directo o de contacto indirecto. En el primer caso, las relaciones entre sus miembros se producen en presencia unos de otros, es decir, cara a cara. En el segundo las relaciones se dan a través de algún intermediario que puede ser una o varias personas o elementos no personales como el teléfono.

Podemos observar que al intentar clasificar un grupo, este podría situarse en varios rangos de los que expusieron con anterioridad.

I.1.3 ESTRUCTURA DE GRUPO:

I.1.3.1 Roles.

Es característico de los grupos al tener un sistema propio de roles y otro de status. Es decir que en el grupo hay una distribución de las diversas funciones así como una comparación del prestigio de cada miembro con el que tienen los demás.

El nombre de rol se da a un conjunto de conductas y a una determinada posición dentro de un grupo. Los roles determinan la conducta según el rango que la persona ocupa. González, Monrroy y Kupferman (1991).

Es decir, el rol designa el modelo de comportamiento que caracteriza el lugar del individuo en el seno del grupo. Por tal motivo es posible identificar en el grupo, modelos de comportamiento característicos de cada miembro y relacionarlos con el funcionamiento del grupo.

En función de las anteriores características del rol, Shaw, (1985) distingue tres aspectos del rol: el rol esperado, el rol percibido y el rol ejercido.

El rol esperado, es el modelo de comportamiento que caracteriza a un individuo, mientras que el rol percibido es el conjunto de conductas que el ocupante de la posición cree que debe llevar a la práctica. Puede corresponder o no al rol esperando, dado que este depende de la percepción del resto de los integrantes del grupo. Y el rol ejercido son las conductas que el ocupante lleva a cabo.

Los roles claves son aquellos relativamente fijos, o sea que se manifiestan con bastante regularidad, ya que las personas ocupan muchos roles distintos en grupos diferentes.

Bene y Sheats (1948 citado por Maisonneuve, 1978 pp. 62-63) distinguen tres categorías de roles dentro de un grupo:

- a) Los roles relativos a la tarea son los que facilitan y coordinan el esfuerzo del grupo par alcanzar sus objetivos. Entre estos roles encontramos al que "lanza las ideas", el coordinador, el crítico, al informador, al investigador y al secretario.

- b) Los roles relativos al mantenimiento de la vida colectiva. Son los dedicados a mantener la moral del grupo; reducir los conflictos interpersonales. Existen así, el estimulador, el mediador, el protector.
- c) Los roles individuales. Que están orientados a satisfacer necesidades individuales en donde se pueden distinguir cuatro casos principales:
- 1.- El denominador trata de imponer y demostrar su superioridad.
 - 2.- El dependiente, que trata de provocar simpatía y apoyo para sentirse seguro.
 - 3.- El amante del prestigio, trata de atraer la atención por todos los medios, pero es susceptible ante la crítica.
 - 4.- El hombre que se relata aprovechando cualquier situación del grupo para expresar sus sentimientos e historia personal.

Hay que subrayar que aparte de ser roles individuales se trata de funciones ejercidas en el grupo por una o varias personas.

1.1.3.2 El rol del líder.

El líder constituye uno de los roles más importantes asociados con la posición del miembro dentro de la estructura grupal. El líder contribuye en las funciones del grupo mediante su influencia sobre la conducta de los demás integrantes del grupo.

Cartwright (1990), considera al liderazgo como la ejecución de aquellos actos que ayudan a que el grupo logre sus resultados preferidos (funciones de grupo), a partir de acciones por parte de los miembros que ayudan a determinar las metas de grupo, hacer que el grupo se mueva hacia dichas metas, mejorar la calidad de las interacciones entre los miembros, a desarrollar la cohesión del grupo y facilitar los recursos necesarios, cabe mencionar que el liderazgo puede ser ejercido por uno o varios miembros del grupo.

El liderazgo va a estar determinando tanto por las características del líder, la aceptación de éste por los demás miembros de grupo y la situación dentro de lo que actúa.

En el apartado 1.3 se estudiará a fondo el proceso del liderazgo.

1.1.3.3 Identidad.

La identidad, también entendida como el "sentimiento de nos". En un grupo comprende un cierto vínculo en común, y una conciencia de estar unidos de alguna manera. Los individuos sienten un interés en lo que le sucede a los otros integrantes del grupo, y al grupo en su totalidad. Esto a veces entendido como una fuerza en términos de solidaridad o moral de grupo. Existiendo una identificación mutua, expresada con la palabra "nos" que integra a todo el grupo. El individuo siente que pertenece al grupo, que es parte de este y que tiene interés común con el.

La identidad es gran parte emocional y por consiguiente, a menudo difícil de explicar.

El sentimiento de identidad entre un integrante y su grupo, puede formarse por varios factores o por la combinación de estos. Entre ellos encontramos: los ideales, la filosofía o los objetivos del grupo; sentimientos hacia ciertos individuos; experiencias pasadas con el grupo; o tal vez algún significado simbólico que el grupo tiene para el individuo. Los sentimientos de identidad mas fuertes y que mas perduran, parecen ser aquellos fundados sobre una combinación de varios factores. (Beal, 1964).

1.1.3.4 Membresía.

Se considera al grupo como el marco de referencia en que se desenvuelve el individuo, y la membresía describe la vitalidad de la relación entre el individuo y el grupo. Dicha relación está dada por las siguientes propiedades del grupo:

La membresía está definida, es decir, se sabe quien es miembro y quien no lo es.

Los integrantes de grupo se conciben como parte del grupo. Existe un objetivo en común entre los integrantes del grupo y estos pueden dar razón de su permanencia en éste. Existe mejor y mayor comunicación entre los integrantes del grupo que de entre los que no pertenecen a el.

Surge un status entre los miembros, hay una jerarquía de ellos en cuanto al lugar que ocupan dentro del grupo. Existiendo así políticas de liderazgo y poder. Partiendo de la afirmación de Thelem (1954, citada por Napier, 1991, pág. 66) de que no todos los grupos son iguales, también reconoceremos varios tipos de membresía.

Membresía en la organización formal e informal.

Dentro las organizaciones o instituciones existe la membresía correspondiente a la organización formal y al grupo informal no organizado. En el primer caso se refiere a la membresía que parte de un organigrama, donde se suelen conocer los criterios de esta. También existe la organización informal, que también tiene una membresía, aquí no están establecidos los criterios para la membresía y pueden estar de acuerdo o no con la organización formal. (Napier, 1991, pp. 67-68).

Membresía voluntaria e involuntaria.

Todas las personas pertenecen a varios grupos y algunas veces será en forma voluntaria y otras en forma involuntaria. El grupo familiar es ejemplo de una membresía involuntaria, ya que al nacer dentro de un grupo familiar se detiene esta membresía.

La membresía voluntaria indica la inclinación hacia el trabajo del grupo. Es decir, las personas se sienten atraídas por la tarea del grupo o por sus integrantes y deciden participar en él. Napier (1991)

I.1.3.5 Normas.

La conducta grupal no es una conducta aleatoria, sino que se encuentra regulada por el propio grupo, el cual establece un sistema de pautas o normas.

Las normas son reglas de conducta, es decir, las formas apropiadas de actuar dentro de un grupo que han sido aceptadas como legítimas por los miembros. Teniendo como objetivo, mantener una coherencia de conducta. Porque si cada miembro del grupo decidiese por sí mismo, la forma de comportarse en cada interacción, nadie sería capaz de prever la conducta de ningún otro miembro y no se mantendría al grupo en la trayectoria de sus objetivos.

"Generalmente las normas proporcionan uno de los mecanismos mas importantes de control social de la conducta de un individuo dentro de la sociedad" Napier, (1991), ya que las normas son productos sociales que se forman a lo largo de la interacción social y constituyen generalizaciones sobre la conducta esperada de cada miembro del grupo.

Las normas cuentan con características específicas que influyen en la conducta de los grupos. La primera de ellas es que un grupo no establece normas acerca de todas las situaciones concebibles; solo se elaboran normas con respecto a situaciones significativas para el grupo. La segunda característica es que las normas pueden aplicarse a todos los miembros del grupo o solo a una parte de ellos (suelen ser normas que especifican el rol de un integrante de grupo). La tercera se refiere a la variación de las normas en cuanto a su grado de aceptación por parte del grupo, porque algunas son aceptadas por casi todos, mientras que otras son aceptadas por unos y no por otros. Por último, también varía el margen de desviación permisible, es decir, cuando una persona se desvía de la norma, se le suele aplicar alguna forma de sanción, esta varía según la gravedad de los resultados que la desviación produce.

Las normas a nivel individual, son las ideas que tienen los miembros acerca de lo que un participante debe y no debe de hacer en ciertas circunstancias, pero cuando las normas son expectativas sobre la conducta de una persona en particular, se les llama expectativas del rol.

Las normas a nivel de grupo (también llamado, sistema normativo), son las ideas organizadas y ampliamente compartidas de lo que los miembros del grupo deben hacer. En sí la función de estas normas es regular la actuación de un grupo como unidad orgánica manteniéndolo en el curso de sus objetivos. Napier, (1991).

Clases de Normas.

Napier, (1991) reconoce cuatro clases de normas:

- 1.- Reglas escritas. Son normas que están consignadas por escrito y presumiblemente a disposición de los miembros.
- 2.- Normas enunciadas explícitamente. Son las normas que no aparecen en los códigos o no están escritas formalmente, sino que son comunicadas en forma verbal y explícita y son fácilmente reconocidas por los miembros.
- 3.- Normas informales y no explícitas. Un ejemplo de este tipo de normas, es que a pesar de que puede no haber asientos asignados en las juntas de un comité, el presidente se sienta generalmente en el extremo izquierdo del salón. Este tipo de normas llegan a conocerse solo cuando son violadas.

- 4.- **Normas inconscientes.** Hay normas que se crean dentro de un patrón gradual inconsciente. Estamos conformes sin saber incluso que nos amoldamos a estas presiones.

Las normas del grupo deben ser aprobadas por todos los miembros del mismo, porque siendo así, tendrán una mayor motivación para conducirse de acuerdo a ellas, para controlar la propia conducta y asegurarse de que otros miembros del grupo controlen la de ellos, ya que por lo general, cuando mas se aproxima el individuo a vivir en conformidad con las normas del grupo, tanto mas alto será el status del individuo dentro del grupo, y su sentido de satisfacción de pertenencia a este.

I.1.4 DINAMICA GRUPAL.

Uno de los fundamentos teóricos de la dinámica grupal está en la teoría de la Gestalt, "dándose la mayor importancia al fenómeno total grupo como distinto del estímulo y de las respuestas particulares. Olmsted, (1978, pág. 133).

Kurt Lewin (1938), es uno de los fundadores en el estudio de la dinámica de grupo, formuló una teoría acerca de la conducta del grupo y que la denominó teoría de campo, fundamentada en que la conducta no depende ni del pasado ni del futuro, sino del presente como una situación total.

Esta teoría es análoga a la teoría de campo en la física, supone que las propiedades de cualquier conducta o acontecimiento están determinadas por sus relaciones con el sistema de sucesos de los cuales es también componente. Por lo tanto la conducta grupal se relaciona no solo con las necesidades interiores, sino también con las variables que afectan la conducta del grupo.

Para Lewin, (1938, citado por Fingerma, 1992, pp. 10-11) en lugar de estudiar uno u otro de los factores aislados dentro de una situación, es mas conveniente considerar la situación como una totalidad y después se podrá realizar un análisis específico de cada elemento de cualquier conducta o situación.

La teoría de campo se basa en tres conceptos:

- 1.- La Topología. Este concepto permite estudiar al grupo a través de sus relaciones espaciales.
- 2.- La Psicología dinámica. Este concepto se refiere a la dinámica psicológica del individuo o grupo, para estudiar su conducta.
- 3.- La Fuerza de campo. Significa la interacción entre las tensiones del individuo y las presiones que surgen de los campos circunstanciales.

1.1.4.1 Cohesión de grupo.

La cohesión consiste en el grado en que los miembros de un grupo se sienten atraídos mutuamente, el grado en que el grupo está cohesionado <<conjuntado>>. Este término posee tres significados distintos: 1) atracción hacia el grupo que incluye la resistencia abandonarlo; 2) moral, es decir, nivel de motivación que muestren los miembros; 3) coordinación de los esfuerzos de los miembros del grupo. Sin embargo este término comunmente se entiende como momento en que los miembros se sienten motivados a permanecer en el grupo.

Cuando existe cohesión en el grupo se observa mas energía en las actividades grupales, mientras que en los miembros de grupos con poca cohesión se preocupan menos por las actividades grupales. Los miembros de los grupos con alta cohesión son cooperadores, amistosos y suelen comportarse de un modo que favorecen la integración grupal. Napier, (1991).

1.1.4.2 Comunicación.

Uno de los fenómenos grupales de gran importancia es la comunicación, entendida como un proceso mediante el cual transmitimos ideas, sentimientos, emociones o creencias a otras personas. Esto a través del lenguaje, gesto movimientos, símbolos: imágenes visuales, etc., es decir, toda conducta es comunicación, ya que es imposible no comunicar. (Napier, 1991).

Sin embargo dentro de un grupo, el lenguaje oral es el principal medio de comunicación, porque constituye la forma principal de interacción social entre los seres humanos.

Para que un grupo funcione de manera eficaz es primordial que sus miembros puedan comunicarse con facilidad y eficiencia. Para esto, es necesario que exista la retroalimentación, que es el proceso por el cual descubrimos que el mensaje que se intentó transmitir es el que realmente se percibió, ya que el intercambio mas simple se puede entender mal, lo que puede ocasionar dificultades en la interacción, siendo útil verificar el mensaje con la otra persona cuando sea necesario.

El tamaño del grupo va a influir en el nivel de comunicación. Cuando mas se incrementa el tamaño del grupo, disminuirá el tiempo a la comunicación. Zimelt y Shneider, (1969 citados por Napier, 1991, pág. 46), afirman que en los grupos mas numerosos, son unos cuantos miembros los que charlan debido a que disminuye el tiempo de participación.

1.2 ASPECTOS QUE INFLUYEN EN EL GRUPO LABORAL.

1.2.1 Grupo de Trabajo.

El desarrollo de las relaciones humanas en el ámbito laboral, depende esencialmente de que se produzcan condiciones que puedan formar las actitudes y reacciones positivas en los grupos.

Los grupos de trabajo pueden ser clasificados como secundarios, ya que se establece por relaciones contractuales. Se encuentra también dentro de los grupos formales porque parten de una organización formal donde existe una especificación de las líneas de autoridad y responsabilidad representadas en un organigrama, y cada integrante tiene marcada su posición y sus actividades. Esto no quiere decir que dentro de una organización o institución no existan los grupos informales, sino que estos van surgiendo con el tiempo y con la convivencia entre los empleados, que pueden pertenecer a uno o varios grupos informales dentro de la organización.

La formación de grupos amistosos de trabajo ejerce una influencia positiva sobre la moral de los trabajadores, hasta el extremo de producir cambios tanto en las relaciones humanas como en el desempeño laboral. (Tiffin y McCormick, 1986).

Un punto clave para las organizaciones es el grado en que los objetivos del grupo informal se identifiquen con los del grupo formal (organización). Debido a los sentimientos de unidad de grupo (cohesión), influyen en la conducta de los individuos, lo mismo para beneficio o perjuicio de la organización.

Schein (1991), explica como los grupos pueden ser una unidad clave para integrar los fines de la organización y las necesidades personales de sus miembros. Afirma que una de las razones para que los grupos sean tan comunes es porque representan una gran cantidad de ventajas ambos.

Las funciones formales de los grupos son aquellas actividades de la actividad grupal acordes con los objetivos básicos de la empresa, por ejemplo:

Para realizar una tarea compleja, que a una sola persona le sería muy difícil desempeñar; estimular a los miembros a ser mas creativos, generar nuevas ideas o soluciones; desempeñar actividades de coordinación o servir de vehículo entre varios departamentos, facilitar la implantación de decisiones complejas; como un mecanismo de resolución de problemas, se puede utilizar al grupo como un medio de socialización o entrenamiento.

Las funciones psicológicas individuales de los grupos. Los miembros de una organización poseen necesidades y los grupos pueden ayudar a satisfacerlas, por ejemplo, la necesidad de afiliación, es decir, la necesidad de amistad, apoyo moral y afecto; la necesidad de autoestima, el grupo aquí es utilizado como un medio de desarrollo para restablecer y comprobar la realidad social, para reducir la inseguridad y la sensación de impotencia.

La existencia de los grupos es indispensable por la posibilidad que estos tienen para desempeñar funciones organizacionales y psicológicas de vital importancia. Si las organizaciones se forman de tal manera que los fines psicológicos de los grupos trabajen en forma congruente con los objetivos establecidos, existe una mayor posibilidad de aumentar la efectividad de la empresa y la satisfacción de las necesidades individuales de sus miembros. Schein, (1991).

El factor emocional dentro de un grupo desempeña una función de gran importancia, porque de él depende el éxito o el fracaso en el logro de sus objetivos. El trabajo en equipo requiere un entusiasmo contagioso para que las energías de todos los miembros se unan y coordinen, con el fin de llevar a cabo sus metas satisfactoriamente. De ahí la importancia de mantener el clima emocional en todo el ambiente de trabajo. (Fingerman, 1982).

Otro aspecto importante es que los grupos de trabajo en la organización determinan las normas de rendimiento y de comportamientos a la que se deben ajustar los empleados, es decir, las normas determinan lo que está o no permitido y lo que debe respetarse dentro del grupo de individuos. Es así como los grupos pueden establecer normas que estén o no de acuerdo con los fines y los objetivos de la organización. Brunett, (1987).

1.2.2 VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA DINAMICA DEL GRUPO LABORAL.

El trabajador es un ente cognoscitivo que percibe y valora su entorno, y siempre está recibiendo influencia de la organización, de modo que su actuación depende de la forma de como valora las condiciones de su entorno.

Retomamos lo que afirma Kurt Lewin, (1938), sobre la conducta, como una función de la personalidad y el medio, la actuación de los trabajadores dentro de una organización dependerá tanto de sus valores, intereses y actividades, como de la interinfluencia con la organización.

Para comprender mejor a la organización como un sistema, es necesario primero poder definirla. Schein, (1991, pág. 20), considera a la organización "como un sistema abierto y complejo con múltiples medios de interacción dinámica, que trata de alcanzar metas y realizar tareas a muchos niveles y en grados diversos de complejidad, evolucionando y desarrollándose a medida que la interacción con el entorno, determina nuevas adaptaciones internas.

Para estudiar a una empresa o institución, es necesario conocer y analizar su estructura, es decir, los subsistemas considerados en términos de coaliciones, grupos o roles. Así, como los procesos organizacionales que ahí suceden, como son el liderazgo, las políticas, el clima, la motivación y la comunicación, entre otros.

La estructura organizacional la constituyen las personas que se encuentran dentro de ella y es la distribución de estas personas en diferentes líneas, entre posiciones sociales que influyen en el papel de ellas en sus relaciones.

La estructura corresponde sobre todo a la organización física de las relaciones entre los componentes o partes de una empresa o institución.

Los diagramas de organización u organigramas describen la estructura en términos de agrupamientos y relaciones de autoridad formal, (ver anexo N° 1).

Sin embargo, no dicen nada acerca de la organización informal de la empresa, esto es, no reflejan las relaciones no planeadas o no oficiales que existen entre el personal.

Los componentes de la organización que corresponden a la estructura son:

- 1.- Control administrativo.
- 2.- Tamaño de la organización.
- 3.- Número de niveles jerárquicos.
- 4.- La relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos en la organización.
- 5.- La configuración jerárquica de puestos (organigrama).
- 6.- El grado de centralización de la toma de decisiones.
- 7.- La especificación de funciones y tareas.
- 8.- El aspecto normativo.
- 9.- La formación de procedimientos organizacionales.
- 10.- El grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.

Para Brunett, (1987), la estructura organizacional desempeña tres funciones:

- a) Las estructuras están para producir y alcanzar objetivos organizacionales.
- b) Las estructuras están diseñadas para regular la influencia de las diferencias individuales sobre la organización.

- c) **Las estructuras son el medio en el cual se ejerce el poder (determina que posición tiene el poder), en el cual se toman decisiones (el flujo de información se requiere) y también se llevan a cabo las actividades de las organizaciones.**

Los procesos organizacionales se relacionan con la gestión de recursos humanos y son las siguientes según Brunett, (1987):

- 1.- Liderazgo.**
- 2.- Estilos y niveles de comunicación.**
- 3.- Ejercicio de control.**
- 4.- El modo de resolución de conflictos.**
- 5.- El tipo de coordinación entre empleados y entre los diferentes niveles jerárquicos.**
- 6.- Incentivos y motivación.**
- 7.- Selección de empleados.**
- 8.- El status y las relaciones de poder entre los diferentes individuos y las diferentes unidades.**
- 9.- Los mecanismos para socializar a los empleados.**
- 10.- El grado de autonomía profesional para la tarea.**

Todos ellos tienen gran importancia dentro de las empresas e instituciones y es aquí donde entra la labor del psicólogo del trabajo, para establecer las condiciones necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, así como para crear un ambiente óptimo para el desenvolvimiento y superación de los empleados.

1.2.2.1 Clima Organizacional.

El clima organizacional es entendido como el conjunto de fenómenos interactuantes que se dan en un momento determinado en la vida de la organización, producto de las múltiples influencias de los factores internos y externos que se reflejan en la constante relación del hombre y la organización Brunett, (1987).

Entonces para poder estudiar el clima organizacional es necesario ver la relación tanto de la estructura organizacional como de los procesos organizacionales, ya que el clima es percibido y a la vez producido por los trabajadores y se reflejan en la productividad y satisfacción laboral porque la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no solo depende de sus características personales, sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Rensis Likert, (1961 citado por Brunett, 1987 pág.), propone una teoría de análisis de diagnóstico del sistema organizacional, en el cual identifica cuatro tipos de clima diferentes. Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento de los directivos y las condiciones de la organización.

A) **Autoritarismo explotador.** Aquí la dirección no tiene confianza en sus empleados, por lo tanto la toma de decisiones se da solamente en esta y algunas veces se distribuye en forma descendente. Los empleados trabajan bajo la presión de castigos, amenazas y ocasionalmente recompensas. No existe comunicación de la dirección con sus

empleados por lo que generalmente se desarrolla una organización informal en oposición a la organización formal. Sus líderes están orientados a la tarea exclusivamente.

- B) Autoritarismo paternalista. Aquí la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La toma de decisión es en la cima pero también se toma en escalas inferiores. La recompensa y algunas veces los castigos son utilizados como métodos de motivación. Dando la impresión que el trabajador está en un ambiente estable y estructurado, pero pueden desarrollarse organizaciones informales aunque no siempre en contra de los fines formales de la organización.

- C) Participativo, en este la dirección confía en sus empleados, así la toma de decisiones es en general en la cima pero se permite a los subordinados que tomen las decisiones más específicas en los niveles inferiores. Existe comunicación en forma descendente, los castigos y recompensas son ocasionales ya que se pretende satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los trabajadores. El clima es dinámico y la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar, se pueden formar organizaciones informales que pueden resistirse a los fines de la organización.

- D) Participación en grupo. En el cual la dirección tiene plena confianza en sus empleados, por lo tanto, la toma de decisión se da en toda la organización. La comunicación se da en todos los niveles: ascendente, descendente y horizontal. Fomentando que la motivación se da por la participación y el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el

mejoramiento de los métodos de trabajo. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y subordinados, siendo que las organizaciones formales e informales sean por lo general las mismas. Aquí todos los empleados y los directivos forman un equipo que busca alcanzar los objetivos de la organización. Los líderes en este tipo de clima están orientados a las relaciones interpersonales con sus empleados.

1.2.2.2 Filosofía de la organización.

Las organizaciones e instituciones tienen suposiciones básicas con respecto a su personal, generadas a partir de cuestionamientos tales como: ¿se les puede tener confianza?, ¿les agrada el trabajo?, ¿pueden ser creativos?, ¿cómo desean ser tratados?, ¿porqué actúan de tal forma?. Todo esto comprende una filosofía propia de la administración de personal, por lo tanto, todas las decisiones que se tomen sobre el personal reflejan esa filosofía. Dessler, (1993).

La filosofía que cada persona trae consigo al trabajo, se ha ido formando a través de su experiencia, educación y antecedentes. Pero esta filosofía puede ser cambiada o transformada por la empresa en que se labore.

La filosofía de la empresa en épocas anteriores podía o no ser explícita y generalmente se comunica por medio de acciones. En la actualidad debe ser explícita y extenderse a todos los niveles y áreas de la organización.

La teoría X y la teoría Y de Douglas McGregor, (1960) son ejemplos de suposiciones básicas acerca de las personas y han sido utilizadas como base de la filosofía de algunas organizaciones.

La teoría X o tradicional está basada en los siguientes principios:

- 1) La gente trabaja por dinero.**
- 2) A las personas no les gusta trabajar y lo evitarán siempre que puedan.**
- 3) Debido a que las personas rehuyen al trabajo la mayor parte de ellos tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza.**
- 4) La gente es irresponsable y carece de iniciativa.**

Los principios de la teoría Y son los siguientes:

- 1) A las personas no les disgusta trabajar.**
- 2) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para encauzar el esfuerzo hacia los objetivos de la organización. El hombre debe autodirigirse hacia los objetivos con los cuales se comprometió.**
- 3) Se compromete a lograr ciertos objetivos por la compensación asociada con sus logros.**
- 4) El ser humano busca y acepta nuevas responsabilidades.**
- 5) El ser humano tiene ingenio y creatividad.**
- 6) El hombre tiene mas habilidades que las que está empleando.**

Las grandes críticas que han recibido estas dos teorías tienen su origen en que son completamente extremistas. De esta forma surge la teoría Z, así se

ha llamado a los principios de la administración japonesa. Se ha buscado contraponer con este término a las teorías anteriores. La teoría Z parte que la administración no está reñida con una filosofía y un pensamiento que deben ser congruentes con los objetivos del sistema económico y social del país, basados en suposiciones tales como empleo de por vida, toma de decisiones en grupo y por consenso, análisis profundo de los problemas, crítica a los grandes "egos", entrenamiento horizontal generalista, y las personas se consideran como seres humanos, no simplemente como factores de la producción.

En la actualidad cada institución basa su filosofía en suposiciones acerca de las personas que ellos mismos forman que pueden estar o no de acuerdo con alguna de las teorías anteriores y tratan de que todo el personal retome esta filosofía como propia para que se vea reflejada en su desempeño laboral, por ejemplo, el Instituto Mexicano del Seguro Social, busca tener como parte de su filosofía " la calidad y la calidez" en todos los servicios que presta y en el trato a sus empleados.

2.3 Políticas de Organización.

En base a la filosofía de cada empresa o institución surgen las políticas que dentro de una organización son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Es decir definen un área dentro de la cual se va a tomar una decisión, asegurándose que contribuya al logro del objetivo de la organización. Ayudando a evitar problemas dentro de la organización y se hace que sea innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente, permitiendo así a los directivos delegar autoridad y mantener el control sobre lo que hacen sus subordinados.

En todos los niveles de la organización existen políticas que van desde las generales, las de cada departamento hasta las políticas aplicadas solamente en los grupos más pequeños de la organización.

Una de las características de las políticas es que deben tener cierta flexibilidad por que de lo contrario serian reglas. Son una forma de estimular la iniciativa, pero dentro de ciertos límites de acuerdo a la posición y la autoridad que se tiene en la organización y conforme a la filosofía de ésta.

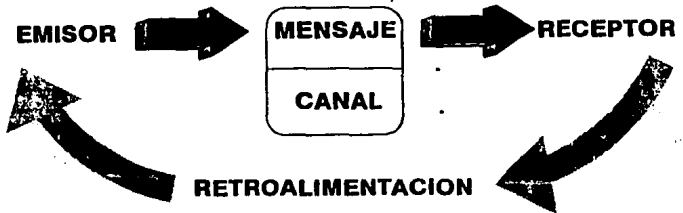
Para poder crear políticas que sean realmente efectivas para cumplir los objetivos de la institución hay que tomar en cuenta sus deficiencias. Una de ellas es que por lo general como no están definidas por escrito puede haber diferencias en su interpretación. Otra deficiencia surge a partir de la delegación de autoridad que propicia una amplia participación en la creación e interpretación de las políticas, produciéndose variaciones entre las personas. Y por último resulta difícil controlar la política por no conocerse la política real o por falta de claridad en ella. Koontz, (1992).

1.2.2.4 La Comunicación en la Organización.

La comunicación es el medio con el cual las personas se relacionan en una organización para lograr un propósito común y es esencial para su funcionamiento tanto interno como externo. En el primer caso la comunicación constituye un elemento fundamental dentro de las organizaciones, ya que propicia la coordinación de actividades entre los individuos y posibilita el alcance de las metas fijadas. En cuanto al funcionamiento externo, es necesario, para el intercambio de información con

otras organizaciones y en general con todo el medio ambiente que la rodea, por lo tanto, la organización es un grupo fundamentado en la comunicación, porque la actividad de un grupo es imposible sin ella ya que debido a que es el factor que hace posible la interacción, la coordinación de actividades y el intercambio de información. Bonilla, (1988) Para entender el proceso de comunicación es necesario conocer sus componentes, así como sus pasos, los cuales están especificados en la siguiente figura.

PROCESO DE COMUNICACION



El emisor es la persona que expresa un pensamiento que ha codificado. Esta codificación puede ser mediante el uso de un idioma o cualquier forma de código.

El canal vincula al emisor con el receptor transmitiendo el mensaje que puede ser verbal, escrito o gestual. Los canales utilizados en la comunicación son muy variados, ya que contamos con medios tan importantes como el teléfono, la televisión, el fax, memorándums, etc.

El receptor es la persona que va a recibir el mensaje, lo decodificará, comprenderá e iniciará la retroalimentación que es la verificación del mensaje, es decir, si realmente fue entendido por el receptor de acuerdo con lo que quiso expresar el emisor.

Este modelo de proceso de comunicación identifica los elementos que intervienen siempre que se está comunicando, a excepción de la retroalimentación que no siempre es utilizada, siendo una de las principales fallas para una buena comunicación.

Flujo de comunicación en la organización.

Para la escuela clásica de la organización (administración científica), la comunicación es un simple instrumento para transmitir ordenes o instrucciones de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores; el objetivo fundamental es la coordinación para la ejecución del trabajo. De esta forma se ve a la comunicación vertical, ascendente, a la horizontal e informal o diagonal.

La comunicación descendente fluye de las personas que ocupan los niveles más altos a aquellas que se encuentran en niveles inferiores de la jerarquía de una organización, la información transmitida verbalmente por lo general son instrucciones y los medios escritos son memorándum, cartas, manuales, etc. En este tipo de comunicación, es muy difícil que se de la retroalimentación y crea un ambiente organizacional de autoritarismo.

La comunicación ascendente fluye de los subordinados a los superiores, es decir, asciende por la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación se da en ambientes organizacionales participativos y democráticos. La información se da a través de los sistemas de sugerencias como el buzón y las reuniones de grupo. Para que esto funcione es importante que los subordinados se sientan con libertad y confianza para comunicarse y la responsabilidad de crear un buen canal de comunicación ascendente en los niveles más altos de la jerarquía organizacional.

En la comunicación horizontal la información fluye entre personas de niveles organizacionales iguales o similares. Mientras que la comunicación diagonal o informal se da entre personas de diferentes niveles y que no tiene relación directa de acuerdo a la jerarquía organizacional. Estos dos tipos de comunicación se derivan por lo general de los grupos informales que se establecen en las organizaciones.

El buen funcionamiento de la comunicación, sin obstáculo o interferencias es uno de los principales problemas de las organizaciones, sobre todo cuando se basa en la comunicación oral que tiene que pasar de un individuo a otro, a través de los niveles jerárquicos y en línea horizontal.

Por lo que respecta a la comunicación en línea vertical cuando se efectúa de arriba hacia abajo (comunicación descendente), la orden puede ir pasando de uno a otro nivel e irse deformando o mal entendiendo si no es un mensaje directo y concreto. Pero existe mayor deformación de los mensajes que se

dan en la comunicación ascendente, debido a que están relacionados con los estados emocionales, las preocupaciones y reclamaciones de los empleados que no pueden ser observados directamente y que al subir de escalón suelen llegar deformadas y falseadas. Fingerman, (1986).

A pesar de la innegable importancia que reviste la existencia de un flujo eficaz de comunicación dentro de cualquier organización, algunas veces no se valora, siendo que la comunicación efectiva es responsabilidad de todas las personas de la organización, tanto de los directivos como de quienes no lo son, es decir todos aquellos que trabajan para lograr una meta común.

1.2.2.5 MOTIVACION.

Dentro de una institución u organización motivar a los empleados es un punto muy importante y aún más para los directivos, puesto que ellos logran que las cosas se realicen a través de el trabajo de otros, y si no pueden motivar a sus empleados estarán destinados a fracasar. Dessler, (1993).

La motivación proporciona una clave para comprender por que un individuo responde a ciertos estímulos de su medio y no a otros. Arturo, (1979, citado por Rodríguez y García, 1988 pág. 66), define la motivación como " conjunto de factores racionales y emotivos capaces de provocar, mantener y dirigir el comportamiento de las personas hacia la satisfacción de una necesidad y al cumplimiento de una misión".

En el ámbito laboral, la motivación se ha considerado como un procedimiento de manipulación para llevar a otros a hacer lo que alguien se propone, es decir, obtener mayor rendimiento en el trabajo, presuponiendo un fin para todos en general, sin tomar en cuenta los objetivos particulares de las personas, pero es posible en cambio, introducir condiciones acordes a estos intereses particulares, así como para cubrir las necesidades de los integrantes de la organización.

Existen varias teorías sobre la motivación, pero dos de ellas son las que mas han destacado y aplicado en el área laboral.

- A) La teoría de Abraham Maslow (1954), está expresada en una jerarquía de necesidades que parte del principio de necesidad, que implica un estado de carencia y/o una situación de desequilibrio que va a provocar una conducta dirigida a cubrir esta carencia y recuperar la calma. Maslow contempló las necesidades humanas bajo la forma de un jerarquía (pirámide), ascendiendo desde las mas bajas hasta la mas alta, esta pirámide consiste en 5 niveles. (ver figura N° 2).

En esta pirámide se inicia cubriendo las necesidades de la parte inferior y cuando están satisfechas, estas dejan de ser un motivador y lo serán las siguientes y así hasta llegar a las mas altas.

- 1.- Necesidades fisiológicas, son las necesidades propias del cuerpo y para la supervivencia, como son el alimento, el agua, el calor, el sexo y el descanso.

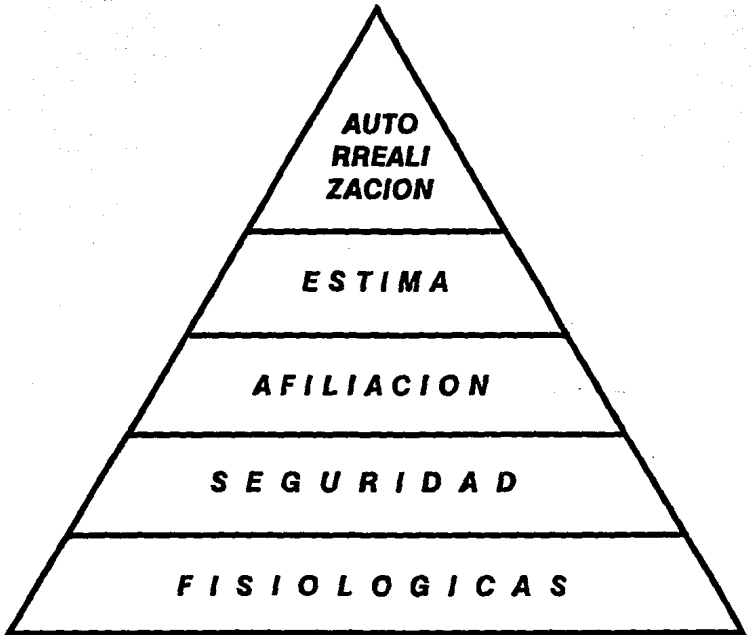


FIG. No.2 JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW

Fuente: Koontz y Werhrich, 1992, Pág. 428

- 2.- **Necesidades de seguridad y protección, es decir, se refieren a estar libres del peligro físico y del temor de perder un trabajo, una propiedad, el alimento o el albergue.**

- 3.- **Necesidades de afiliación. El hombre como ser social requiere de asociarse con otros, sentirse parte de uno o varios grupos afines a él y que estos grupos también lo acepten.**

- 4.- **Necesidades de autoestima, se refieren al deseo de contar con una evaluación de sí mismos que sea alta y estable, de tal modo que exista satisfacción con la posición que se juega en el grupo, es decir, el prestigio, el status y la confianza en sí mismo.**

- 5.- **Necesidad de autorrealización. Es la necesidad mas alta de la jerarquía y solo se puede llegar a ella una vez cubiertas total o parcialmente las anteriores.**

La autorrealización se refiere a lograr el potencial para el autodesarrollo máximo así como la creatividad. Esta necesidad nunca se satisface por completo, constantemente se está en proceso de actualización, porque cuando se ha logrado alguna meta surge o se plantea una nueva.

La aplicación de esta teoría en el ámbito laboral es difícil, ya que cada individuo es diferente y por lo tanto las necesidades varían en tipo de intensidad en cada persona. Por ejemplo, para algunos, las necesidades económicas y de afiliación suelen ser satisfechas con bastante rapidez, pero pueden tener un deseo casi inaccesible de reconocimiento, prestigio o status.

Entonces la tarea mas difícil de los directivos sería descubrir lo que cada persona esta buscando específicamente.

- B) Para Federico Herzberg, (1959), existen dos factores que se han relacionado con la motivación laboral, los elementos que verdaderamente motivan (factores motivantes) y los que solo lo hacen en apariencia, pero cuyos efectos son efímeros (factores higiénicos). Los factores motivacionales representan, aquellas condiciones básicamente cualitativas, necesarias para que el trabajador se sienta orgulloso de lo que hace, de lo que recibe en su trabajo y por lo tanto de sí mismo.

FACTORES MOTIVACIONALES (O DE DESARROLLO)	FACTORES HIGIENICOS (O DE DAÑO)
<p>Son los factores intrínsecos del trabajo, causales de la satisfacción y motivación en el trabajo.</p> <p>Naturaleza del trabajo, oportunidad de realizar, reconocimiento por lo realizado, desarrollo personal y profesional</p>	<p>Son los factores extrínsecos a la tarea y causales de la insatisfacción por el trabajo.</p> <p>Remuneración, condiciones de trabajo, aspectos sociales de trabajo, seguridad, oportunidad para el ascenso dirección, mando intermedio, comunicación y beneficios.</p>

Los factores higiénicos deben ser constantemente renovados, mejorados o cambiados (higienizados), debido a que el personal nunca va a estar completamente satisfecho. No producen satisfacción por sí mismos, pero deben estar presentes y en adecuadas condiciones, tanto en cantidad como en calidad, porque de lo contrario existirá disgusto o insatisfacción. Programa de Desarrollo directivo. I.M.S.S., (1988).

La satisfacción se refiere al placer que se siente cuando se satisface un deseo, en otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado ya experimentado. Koontz y Welhrich, (1992).

I.2.2.6 SATISFACCION LABORAL.

La satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes de los empleados con respecto a factores específicos, tales como salario, supervisión, constancia, oportunidad de ascenso, reconocimiento de la capacidad, las relaciones con el resto de los empleados y con los jefes, esto en cuanto a los factores específicos del trabajo, pero la satisfacción laboral también depende de las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo. Blum, (1985).

Los estudios de Tannenbaum, (1971), demostraron que las oportunidades de ascenso en el trabajo, la edad y las características físicas del trabajo, son buenos indicadores de satisfacción laboral, mientras que el salario y la posesión de autoridad tomaban parte de las variables no significativas.

La teoría de las necesidades asociadas sobre la satisfacción laboral, propone que una persona se siente satisfecha cuando consigue lo que ella quiere, y que cuanto mas importante es para ella lo que quiere, mas satisfecha estará al conseguirlo y mas insatisfecha si no lo obtiene. Korman, (1978).

Turcotte, (1986), "afirma que la meta del individuo es sentirse satisfecho, y la insatisfacción es un estado transitorio que debe ser modificado para lograr la satisfacción, ya que si el individuo no se siente satisfecho, cambiará de trabajo o modificará la estimación de sí mismo, es decir, bajará su autoestima."

Los fenómenos grupales tales como la membresía, identidad, cohesión, normas, metas, etc., que ocurren dentro de cualquier grupo, aunados a los factores que influyen en la dinámica de un grupo laboral, hacen que en este tipo de grupo sea importante tomar en cuenta, para el adecuado desempeño y conducción de este, el proceso en virtud del cual se influye sobre las actividades del grupo con respecto a la fijación y conservación de metas, es decir, hablar de liderazgo.

I.3 EL LIDER.

I.3.1 Concepto de Líder.

Como hemos visto en el primer capítulo, el líder constituye uno de los roles más importantes dentro de la posición del grupo. Se ha definido al líder en diversos aspectos, principalmente la persona que constituye el punto focal de la conducta del grupo en relación con los objetivos grupales, por lo tanto el líder sería la persona capaz de conducir al grupo hacia sus objetivos.

Para Weil (1990), "líder es todo individuo que gracias a su personalidad, dirige un grupo social con la participación espontánea de sus miembros".

Cattel, (1951), por su parte indica, el líder es "el miembro del grupo que ha ejercido máxima influencia sobre el rendimiento grupal".

En tanto Munne (1986), considera al líder como "el miembro del grupo que influye sobre los demás miembros más de lo que estos influyen en él.

Las anteriores definiciones parten de la premisa de influencia, la base para deducir que existe dicha influencia, es una transacción interpersonal en la que alguien actúa de tal modo que logra en él otro, el cambio de conducta que se había propuesto. Katz y Kahn, (1979).

Por lo tanto, para fines de este trabajo utilizaremos la siguiente definición.

El líder es aquel miembro del grupo que ejerce mayor influencia sobre el resto de los miembros, para el logro de las metas grupales.

Para Hodgett, (1992), existen dos tipos de líder, identificados por la forma en que llegaron a ocupar esta posición:

"El líder formal o impuesto. Es aquel que ha sido nombrado por la administración como autoridad sobre un grupo".

"El líder informal o líder por consenso. Es aquel al que le confieren la autoridad los mismos miembros del grupo".

Sin embargo, los líderes que trabajan dentro de una organización independientemente de como hallan llegado a esta posición, se encuentran en un dilema: deben cumplir con las necesidades de la organización y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de sus subordinados.

Existe la necesidad psicológica del grupo de ser dirigidos, así como una razón puramente administrativa y racional para la realización de los objetivos, la división del trabajo, es decir, se necesita a alguien que distribuya las responsabilidades de acuerdo con las características individuales, alguien que coordine los esfuerzos de todos y determine el mejor procedimiento para efectuar el trabajo. Weil, (1990).

No se puede ser líder sin seguidores. No se puede ser por mucho tiempo líder de un grupo, si no hay miembros que acepten su influencia, su dirección o su guía. De esto se deriva que el líder gana y retiene su papel únicamente si a los ojos de sus miembros, "el seguir al líder" les ofrece la promesa de que satisfarán sus necesidades.

Rara vez las personas buscan una posición de líder únicamente para satisfacer las necesidades de los seguidores. También los líderes son humanos y tienen necesidades de logros, de posición, mejor sueldo y reconocimiento, igual a las de sus seguidores. Por tal motivo, si no encuentra la manera de satisfacer sus necesidades en su posición de líder, no deseará continuar siendo.

Por lo tanto, dentro de una empresa o Institución, los jefes, directores, presidentes, etc., dirigen pero no son líderes mientras no obtengan la participación espontánea de su grupo. De igual forma, los individuos que pueden obtener por su personalidad, la participación espontánea de su grupo, son simplemente líderes informales, y solo se convierten en líderes formales cuando obtienen la posición de autoridad de algún puesto.

1.3.2 Autoridad y poder.

Existe una amplia diferencia entre disponer de autoridad y ser un líder, sin embargo es difícil hablar del liderazgo sin mencionar la función que cumple el poder dentro de este.

El poder es la capacidad de las personas o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. Existen diferentes bases de

poder con las que podría contar un líder, el poder legítimo, que normalmente es el resultado de un puesto y se deriva de nuestro sistema cultural de derecho y deberes, por medio del cual las personas aceptan como legítimo un puesto.

La autoridad en una organización es el poder en un puesto (y a través de ella el derecho de la persona que ocupa el puesto) para ejercer discreción al tomar decisiones que afectan a otros. Por supuesto es un tipo de poder, pero un poder dentro del ambiente de la organización.

"El poder es un concepto amplio que no está necesariamente aunado a un contexto organizacional, usualmente se define en términos organizacionales". French, (1983, pág. 79).

Para French (1983, pág. 79), "La autoridad formal o autoridad de posesión, es el poder institucionalizado o el derecho institucionalizado de aplicar recompensas o sanciones negativas a la conducta de otros".

La distribución del poder legítimo entre los niveles jerárquicos ratifican el derecho de algunos miembros a ejercer una influencia sobre los miembros que se encuentran en los estados inferiores de la jerarquía organizacional.

Para Morgan, (1991, pág. 145) "la primera y mas evidente fuente de poder en una organización es la autoridad formal, una forma de poder legitimado que es respetada y reconocida por aquellos en los que obra recíprocamente".

Históricamente, la autoridad legítima ha sido descrita con una o mas de estas tres características: carisma, tradición o la fuerza de la ley. En el primer caso la autoridad carismática, se da cuando la gente respeta las cualidades especiales de un individuo y cree que estas le dan derecho a actuar en su nombre. La autoridad tradicional se produce cuando la gente respeta las costumbres, es decir, enviste la autoridad en aquellos que simbolizan y encarnan valores tradicionales. La autoridad legal-burocrática (fuerza de la ley), surge de la creencia de que el ejercicio del poder depende de la correcta aplicación de reglas y procedimientos formales. Morgan (1991).

El tipo mas evidente de autoridad formal en la mayoría de las organizaciones es burocrático, que generalmente está asociado a la posición que tiene el individuo dentro de la organización, que suele definirse en términos de derechos y obligaciones, creando un campo de influencia dentro del cual, puede operar legítimamente con el apoyo formal de aquellos con los que trabaja. Las posiciones formales en el esquema de una organización definen así la autoridad delegada, para extender esa autoridad se traduce al poder a través del consentimiento de aquellos que caen bajo el modelo de mando, la estructura de la autoridad es también estructura de poder. Morgan (1991).

Schultz, (1985), distingue cinco formas de ejercer el poder:

- a) **Poder de recompensa.**- Se basa en la esperanza de recibir elogios, remuneraciones y reconocimiento, es decir, una recompensa. Por lo tanto el poder se produce de la capacidad de algunas personas para conceder estas recompensas.

- b) Poder coercitivo.-** Está estrechamente relacionado con el poder de recompensa y deriva normalmente del poder legítimo, es el poder de castigar (bien sea despidiendo a un subordinado o negando un aumento por méritos), se basa fundamentalmente en el temor.

- c) Poder de referencia.-** Es la influencia que pueden ejercer personas o grupos porque las personas creen en ellos y en sus ideas.

- d) Poder de experiencia.-** Está basado en el conocimiento y pericia de las personas que logran hacer que otro cumpla con lo que le indican porque éste reconoce sus conocimientos.

- e) Poder legítimo.-** Es el poder asignado, normalmente resultado de un puesto. Este tipo de poder se basa en acuerdos, proporcionados ya sea por leyes o reglas sociales.

En la actualidad el uso del poder para asegurar el desempeño favorable del trabajador ha ido perdiendo fuerza, aunque, en el pasado funcionó, fue cuando los empleado escaseaban, las tareas eran simples y la gente había sido socializada para obedecer amablemente. Ahora la gente no esta preparada para obedecer ciegamente ni para trabajar bajo la amenaza de ser despedidos o castigados, por lo tanto el uso del poder mas que la participación, es el peor método para alcanzar los objetivos de la organización. (De Ville, 1989).

1.3.3 Liderazgo.

Para poder diferenciar al líder del proceso de liderazgo, ya que hemos conocido la definición de líder, ahora veremos como es definido el liderazgo.

Konntz y Wehrich, (1992), definen al liderazgo como la "influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas de grupo".

Katz, (1979), considera que "la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las ordenes rutinarias venidas de la organización".

Para Sikula, (1988), "liderazgo es un proceso administrativo que implica la dirección de los asuntos y acciones de otros; es un proceso de comportamiento desarrollado por los jefes, los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos".

Tannenbaum, Weschler y Masarik, (1971), "definimos al liderazgo como la influencia interpersonal, hacia el logro de una meta o metas específicas. El liderazgo siempre entraña por parte de un líder (influyente) de afectar (influir) la conducta de un seguidor (influido) o seguidores en situación".

Como podemos observar, en la mayoría de las anteriores definiciones, coinciden en que el liderazgo es un proceso de influencia. Para fines de este trabajo retomaremos la definición de liderazgo de Hersey y Blanchard, (1981, pág. 132), que abarca los puntos mas importantes tocados por dichas definiciones.

"Liderazgo es el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o un grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada".

Esta definición no hace mención de ningún tipo de organización ni relación jerárquica, porque donde exista alguien que esté tratando de influir en el comportamiento de otro individuo o grupo existe liderazgo. Por lo tanto el líder es la persona que se le ha asignado un puesto de autoridad, que debe tomar decisiones, solucionar problemas, asignar las tareas, etc. Podría decirse que cualquiera que influya mas en el grupo es el líder, mientras que el liderazgo se relaciona con el proceso de influir sobre el grupo, donde no solo se toma en cuenta la posición del líder, sino que se ve al grupo en su totalidad. (Napier, 1991).

Para Hersey y Blanchard, (1981), el estilo de liderazgo de un individuo es el patrón de conducta que una persona exhibe cuando trata de influir sobre las actividades de otros, específicamente en el rendimiento laboral, el estilo es una combinación del comportamiento del directivo y el comportamiento de los seguidores.

I.3.3.1 TIPOS DE LIDER BASADO EN EL USO DEL PODER.

Algunas explicaciones de los estilos de liderazgo han sido clasificados sobre la base de como los lideres usan su poder legítimo (autoridad) y su comportamiento, así entre los tipos de lider, encontramos al líder autócrata. Líder Laissez-Faire, lider demócrata y líder burocrático. Koontz, (1992). Ver figura No.3

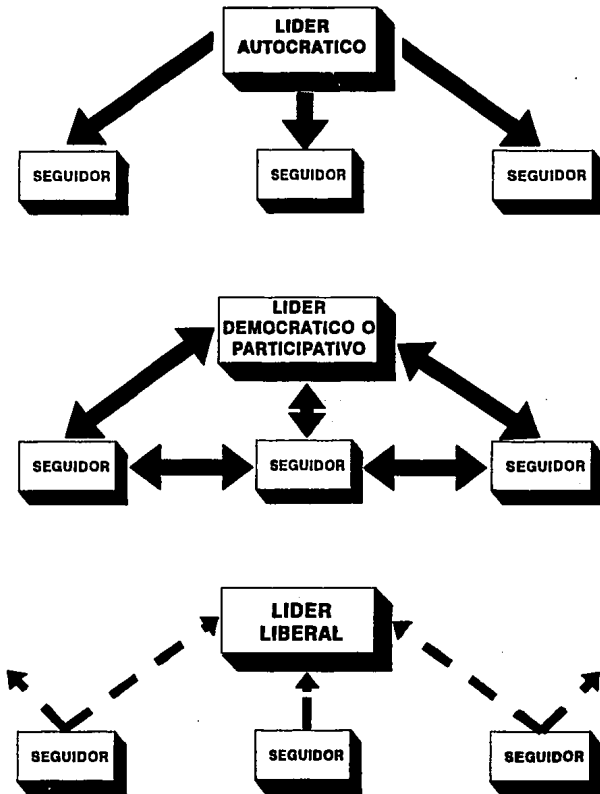


FIG. No.3 EL FLUJO DE INFLUENCIA CON TRES ESTILOS DE LIDERAZGO

Fuente: Koontz y Welhrich, 1992, Pág. 456

En dicha clasificación existen variaciones, como son el autocrático benévolo o el seudo demócrata.

Líder Autócrata.

En general se trata de una persona irritable, colérica y egoísta, provocando rebelión entre las otras personas que dirigen, o sino una pasividad completa que se puede expresar mediante la falta de retroalimentación en cuanto al trabajo.

Se distinguen tres tipos de autócrata:

- a) **Autócrata estricto, severo pero justo, no delega autoridad. Se distingue por ser un hombre totalmente desprovisto de generosidad. Generalmente es conservador, se rodea de "viejos" y fieles seguidores a los que sabe otorgar testimonios de satisfacción.**
- b) **El autócrata benévolo. Se siente responsable por sus seguidores, esperando de ellos sus manifestaciones de reconocimiento, desea ser estimado, pero sin dejar por eso de ser tan centralizado y conservador como el anterior.**
- c) **El autócrata incompetente, se caracteriza por "infantil", por que no tiene para mandar ni los medios intelectuales ni el equilibrio afectivo necesario. Con una gran voluntad de poder y falta de seguridad, es obsequioso con sus superiores mientras que a sus seguidores los humilla y denigra. Tiene sentimientos de inferioridad que expresa mediante comportamientos impulsivos y a menudo muy contradictorios.**

Líder Laissez-Faire (dejar hacer).

Está representado por el jefe que solo es el líder por la posición que tiene en la jerarquía organizacional, pero no ejerce el liderazgo por que prácticamente ha abdicado en favor de su adjunto o que se remite al parecer de consejero, a menos de que deje a sus subordinados totalmente desprovistos de dirección. A veces se limita a su función de representante de grupo, al contrario de lo que ocurre con el anterior, éste no hace ninguna instrucción y cada uno de sus auxillares hace lo que quiere y como lo entiende.

En la división del trabajo y en la distribución de las responsabilidades, la confusión es completa. Su dirección genera complicaciones y desorganización entre sus funcionarios.

Cuando se utiliza este estilo de liderazgo, se obtienen diversas consecuencias indeseables, por ejemplo, aumenta el número de quejas por parte de los subordinados, se observa un incremento en el ausentismo y una baja en la productividad. French, (1983).

Líder Demócrata.

El demócrata auténtico que se considera como el director de la orquesta del grupo, sabe delegar su autoridad, es sensible al clima del grupo respecto del cual siente que trasciende a los individuos su permanente objetivo, es tratar de crear realmente las condiciones que permitan la participación del grupo en la elaboración y en la ejecución de las tareas. En este tipo de liderazgo concentra su atención en las actitudes y los intereses de los subordinados, los

que no son tratados como simples auxiliares, sino como colaboradores. El líder es la persona que trata de dirigir con la cooperación, la participación espontánea y la buena voluntad de las personas que dirige. Considera que el grupo en su conjunto, tiene mas posibilidades que él solo para resolver los problemas.

El pseudo-demócrata, quiere parecerse al anterior, pero no puede lograrlo por su falta de madurez afectiva y por su profunda actitud en relación con la autoridad. Se caracteriza por ser un hábil manipulador.

Líder Burocrático.

La conducta del líder se caracteriza por un alto grado de confianza en los reglamentos y por el uso de procedimientos a los que los líderes y los subordinados se someten.

En una investigación realizada por Baumgartel, (1957, citado por French, 1983, pág. 135) se encontró que la conducta democrática por parte del líder, da como resultado actitudes mas positivas hacia él por parte de sus subordinados, se observa también mayor grado de aceptaciones del cambio, poco ausentismo y mayor producción. Esto no quiere decir que la participación por sí mismo incremente la productividad o facilite el cambio, sino que la participación intenta mantener e incrementar la productividad y la eficacia, tiende a dar buenos resultados en términos de productividad.

La ausencia del líder dentro de un grupo laboral tiene como consecuencia el caos, la confusión, los conflictos y la frustración, ya que los empleados

actúan conforme a su propio criterio, sin embargo, a pesar de que no exista un líder formal siempre surgirá un líder informal que el mismo grupo elegirá para el logro de sus metas.

En México, el líder dentro del ámbito laboral se caracteriza por ser "un gerente efectivo en organizaciones de tipo convencional, burocráticas, con centros de poder bien ubicados en la parte superior de la estructura, en los que el status juega un papel preponderante y la especialización funcional es un requisito". Bermudez (1991, pág. 1).

De esta forma el manejo de la autoridad constituye su mayor debilidad, porque para él no existe la organización sin la autoridad y esta última la considera sinónimo de obediencia y en general trabajará para conseguir un nombramiento mas que para lograr los objetivos de la organización. Bermudez, (1991).

1.3.3.2 ESTUDIOS SOBRE EL LIDERAZGO.

Debido a la importancia del liderazgo en todas las acciones de grupo, encontramos una gran cantidad de investigaciones al respecto. Las primeras investigaciones se enfocaron a la identificación de los rasgos o características que distinguen a los líderes de éxito y los fracasados.

ENFOQUE DE LOS RASGOS.

El enfoque de los rasgos, sugiere que en los líderes se pueden identificar determinados rasgos que poseen. Empezando con la teoría del "gran

hombre", según la cual los líderes nacen y no se hacen, creencia que se remonta a los antiguos griegos y romanos, donde se trataba de identificar rasgos de personalidad, físicos y mentales que tenía los líderes y que solo eran transmitidos genéticamente. Estas teorías fueron populares hasta mitad de los años cuarenta. Hodgett, (1992).

En estas investigaciones se le dió gran importancia al carisma en los líderes, así como a sus poderosos efectos. Para Max Weber (1947, citado por Gardner, 1991, pág. 142), "la palabra carisma será aplicada a una cierta cualidad del individuo, en virtud de la cual es distinguido por sobre otros hombres y tratado como si estuviera dotado de cualidades sobre naturales o sobrehumanas, o por lo menos de poderes o cualidades específicamente excepcionales".

En la actualidad, en los estudios de liderazgo, el carisma debe estar limitado a las relaciones entre el líder y seguidores, en las que el líder tiene un don excepcional para la comunidad no racional, inspiracional y la respuesta de los seguidores está caracterizada por el temor, la reverencia o la dependencia emocional. Gardner, (1991).

Entre los diversos estudios sobre los rasgos del líder uno de los que adquirió mayor importancia fue el realizado por Stogdill (1947, citado por Gardner, 1991), él encontró que diversos investigadores identificaron rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo: cinco rasgos físicos (como son energía, estatura, apariencia); cuatro rasgos de inteligencia, habilidad y capacidad; dieciséis rasgos de personalidad (adaptabilidad, agresión, entusiasmo, confianza en sí mismo; seis factores relacionados con

la tarea (como son el impulso de realización, persistencia, iniciativa) y nueve características sociales (cooperación, habilidades interpersonales, eficacia administrativa). Koontz, (1992).

En general, el estudio de los rasgos de líder ha suministrado muy poco valor práctico para la elección de los líderes, sin embargo, fue el inicio de el estudio de líder y con el tiempo este tipo de creencias se han modificado, ampliado y se ha incluido la idea de que los rasgos también se pueden adquirir a través de un proceso de aprendizaje y de la experiencia. Sikula, (1988).

Sin embargo, en la actualidad el interés por el estudio de los rasgos continúa, como en el caso de Ghiselli (citado por Hodget, 1992), que se ha esforzado en identificar las características de los rasgos en las organizaciones formales orientadas a la tarea, y por determinar cuales son las mas importantes, ¿cómo asciende en la jerarquía?. Los resultados de sus estudios demuestran que las habilidades cognoscitivas y de seguridad, son mucho mas importantes que algunos de los rasgos que comunmente se creen importantes, como la iniciativa y necesidad de poder sobre los demás.

Después de que las investigaciones para comprender el liderazgo basadas en el enfoque de los rasgos, perdieron popularidad, la atención de los estudiosos del tema se dirigió hacia el estudio de las funciones que llevan a cabo los líderes o sus comportamientos, que contribuyen a que un grupo desempeñe su trabajo y mantengan el orden.

ENFOQUE FUNCIONAL.

Dentro del enfoque funcional encontramos el modelo unidimensional de estilos de liderazgo. El Continuo en el comportamiento del líder.

Los creadores de este modelo fueron Robert Tannenbaum y Warren Schmidt, (1958, citados por Rodríguez y García, 1988). Estos autores dispusieron dos aspectos de la actuación del líder: la conducta de tarea y la conducta de relación.

En este modelo se estima que el liderazgo incluye diversos estilos, que oscilan desde uno que está centrado en el subordinado, hasta otro que está centrado en el jefe, ofreciendo así una variedad de estilos entre el líder autoritario y el democrático, donde el estilo apropiado dependerá tanto del líder de la situación, como de los seguidores. (ver figura No.4).

En este modelo, los elementos que influyen para ejercer el liderazgo son:

- 1.- **FACTORES DEL LIDER.** El líder posee valores, normas actitudes, es decir, el concepto que tenga de sus subordinados, su inclinación hacia los estilos de liderazgo y las sensaciones de seguridad para enfrentar situaciones difíciles.
- 2.- **FACTORES DE LOS SEGUIDORES.** Hay que recordar que el resto de la organización está compuesta de seres humanos, con características individuales que influirán en su disposición a asumir responsabilidades, así como con conocimientos y experiencia.
- 3.- **FACTORES DE LA SITUACION.** Que con valores, tradiciones y la filosofía de la organización, las labores y tareas, el tiempo y recursos para su realización. (Koontz, 1992).

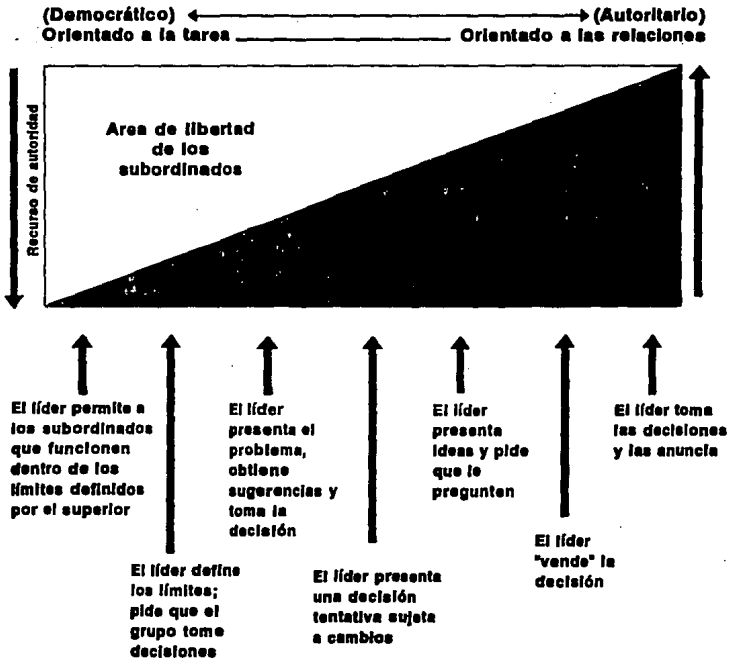


Figura No.4 Continuo del Comportamiento del Líder.

Fuente: Hersey y Blancher, 1981, pág. 137

Por lo tanto, en este modelo el liderazgo implica: a) saber como interactúan estos tres factores entre sí; b) tener la sensibilidad para detectar las fuerzas de cada factor; c) ser flexible y buscar los recursos para satisfacer las necesidades de los factores y su interrelación. (Myers, 1983).

En 1973, Tannenbaum y Schmidt hicieron una revisión a su modelo y le agregaron dos círculos alrededor del continuo del comportamiento del líder (ver figura No.5), para representar las influencias del ambiente organizacional y el ambiente social fuera de la organización, que también influyen en el estilo del liderazgo, un ejemplo de ello pueden ser los sindicatos laborales, movimientos ecologistas, movimientos de derechos civiles, etc., que en algún momento pueden influir en la toma de decisiones de un líder (Koontz,-1992).

ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN.

Otro de los estudios dentro del enfoque funcional, es el realizado en la Universidad de Michigan en 1951. La principal aportación de este estudio fue que se identificaron dos conceptos que denominaron; orientación hacia los empleados y orientación a la producción. Estas dos orientaciones son paralelas a conceptos de líder con comportamiento autoritario (tarea), y comportamiento democrático (relaciones) del modelo anterior, donde los líderes que están orientados hacia los empleados centran su atención en las relaciones y reconocen que cada empleado es importante. Mientras que los líderes orientados a la producción se ocupan de los aspectos técnicos del trabajo y ven a los empleados como herramientas para lograr las metas de la organización. (Hersey y Blanchard, 1981).

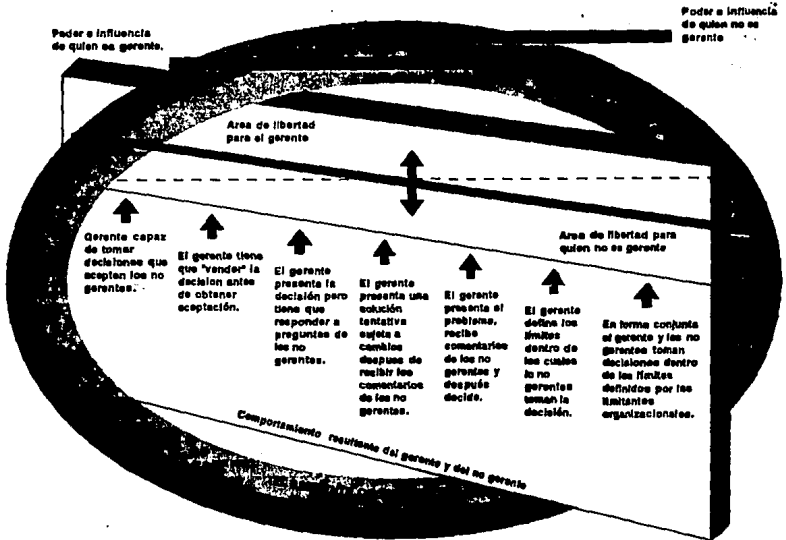


FIG. No.5 CONTINUO DEL COMPORTAMIENTO DEL GERENTE - NO GERENTE

Fuente: Koontz y Weihrich, 1992 Pág. 462

Las conclusiones de estos estudios fueron que los líderes orientados a los empleados suelen ser mas efectivos que los líderes orientados estrictamente a la tarea. (Myers, 1991).

ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO.

Estos estudios fueron realizados por la Oficina de Investigación de Negocios de la Universidad de Ohio en 1945. Describieron la actuación del líder en dos dimensiones: estructura inicial y consideración.

La estructura inicial según Halpin (1959, citado por Hersey y Blanchard, 1981, pág. 139), se refiere al "comportamiento del líder para delinear su relación con miembros del grupo de trabajo, y tratar de establecer patrones bien definidos de organización, canales de comunicación y métodos de procedimiento", y a la consideración la entiende en el trabajo y el volumen de producción.

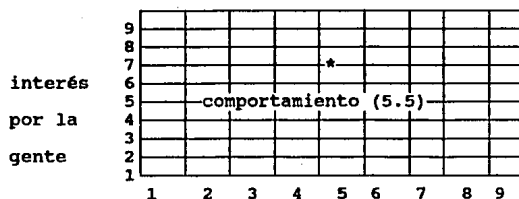
La preocupación por la gente incluye elementos como el nivel de compromiso personal en el logro de metas, el mantenimiento de autoestima de los trabajadores, el mantenimiento de las buenas relaciones de trabajo y las relaciones interpersonales satisfactorias. (Programa de desarrollo directivo del I.M.S.S., 1988).

De acuerdo con la rejilla administrativa o Grid gerencial, existen cinco clasificaciones del comportamiento del líder diferentes, localizados en cuatro cuadrantes similares en los establecidos en los estudios de la Universidad de Ohio. (ver fig. 6) Rodríguez y García, (1988).

FIGURA No. 6 REJILLA ADMINISTRATIVA.

Comportamiento (1.9)

Comportamiento (9.9)



comportamiento (1.1)

comportamiento (9.1)

interés por los resultados

En el caso del comportamiento 1.1 "empobrecido". El líder no demuestra interés ni en la producción ni en las personas, actúa de manera mecánica como parte de la organización, pero sin contribuir con algo a la misma. (Rodríguez y García, 1988, pág.108), "el uso mínimo de esfuerzo para realizar el trabajo requerido, es apropiado para seguir siendo miembro de la organización". (Hersey y Blanchard, 1981, pág. 142),

Comportamiento 9.1. "Tarea". El líder demuestra un alto grado de interés en la producción, pero poco en las personas que espera que produzcan. (Rodríguez y García, 1988, pág. 108), "la eficacia en las personas es el resultado de determinar las condiciones de trabajo de manera que haya un mínimo de interferencia en el trabajo debido a los elementos humanos". (Hersey y Blanchard, 1981, pág. 142).

Comportamiento 5.5. "Mitad del camino". El líder busca obtener resultados sin presionar demasiado para no parecer intransigente. (Rodríguez y García, 1988, pág. 108).

"Es posible lograr un desempeño adecuado en la organización a través de equilibrar la necesidad de llevar a cabo el trabajo y mantener el espíritu de la gente a un nivel satisfactorio". (Hersey y Blanchard, 1981, pág. 142).

Comportamiento 1.9. "club campestre". El líder hace hincapié en la importancia predominante de las buenas relaciones. (Rodríguez y García, 1988, pág. 108).

"Una cuidadosa atención a las necesidades de la gente para lograr las buenas relaciones conduce a una atmosfera organizativa agradable, cordial y a un buen ritmo de trabajo". (Hersey y Blanchard, 1981, pág. 142).

Comportamiento 9.9. "Equipo". Existe un alto interés por la producción unido a un alto interés por las personas. (Rodríguez y García, 1988, pág. 108).

"Los logros laborales proceden de gente comprometida; la interdependencia a través de un interés común en los propósitos de una organización conducen a una relación de confianza y respeto". (Hersey y Blanchard, 1981, pág. 142).

La rejilla administrativa es útil para identificar y clasificar los estilos de liderazgo con base en un modelo que mide valores y sentimientos del líder, pero no dice porque ellos caen en una u otra parte de la rejilla, dejando fuera elementos del liderazgo como son los seguidores y la situación.

MODELO DE CONTINGENCIAS DE FIELDER.

Fielder, (citado por Guiot, 1985), creó un modelo según el cual, la eficacia del liderazgo depende del estilo personal de mando del líder y del carácter más o menos favorables de la situación, en la que se desenvuelve el grupo, es decir, este modelo presenta dos variables, que combinadas determinan la eficacia del grupo; la primera se refiere a los rasgos y necesidades de personalidad y la segunda a aspectos de la situación en la que se ejerce el liderazgo.

Para definir las diferencias individuales de los líderes, Fielder utilizó una escala llamada "LCP" (least preferred coworker, colaborador menos preferido). Este instrumento se le presenta al líder pidiéndole que lo conteste con base en un compañero de trabajo con el que le haya sido difícil trabajar. Cuenta con dos escalas, cada una de las cuales forma un continuo, donde los extremos de este, representan características opuestas, (por ejemplo fastidioso-interesante, de las cuales debe dar una la calificación "LCP", que es una variable individual para predecir el grado de eficacia que alcanzan el líder y su grupo.

La principal aportación de este modelo al estudio del liderazgo, es que tiene en cuenta las variables de situación, es decir, ciertas condiciones internas del grupo como son la naturaleza de las tareas, las relaciones entre el líder y los subordinados y la posición de poder dentro del grupo.

Pero se le ha criticado el que se pretenda predecir el comportamiento de un líder basándose en una calificación "LCP", y por otro lado las variables comparadas en el modelo no son las únicas que intervienen en la determinación del rendimiento del grupo. (Guiot, 1985).

Con las aportaciones de Fielder en cuanto a la evaluación del líder, resurge la importancia de contar con instrumentos sensibles para medir el desempeño del líder.

1.4 LIDERAZGO SITUACIONAL.

1.4.1 ANTECEDENTES.

Después de haber revisado algunas de las teorías de liderazgo de las últimas cuatro décadas, podemos observar que los investigadores se han dedicado a la búsqueda del "mejor" estilo de dirección. El resultado de sus investigaciones ha demostrado con claridad que no existe ese "mejor estilo" que sirva para todas las situaciones. Los que han dirigido con mayor éxito, son aquellos que pueden adaptar su comportamiento a las exigencias de cada una de las situaciones.

La teoría de Liderazgo Situacional puede ayudar a todas las personas que dirigen a que aprendan a diagnosticar las exigencias de su propia situación. Esta teoría se basa en la actividad (conducta de tarea) y el soporte socioemocional, (conducta de relación) que un líder debe proporcionar en una situación particular, teniendo en cuenta el nivel de madurez del grupo, y tiene como fin el uso óptimo de los recursos y el logro de los objetivos del grupo.

La base para llegar a establecer estas dos dimensiones (tarea y relación), son las investigaciones sobre liderazgo explicadas en el capítulo anterior, donde estas dos dimensiones han sido llamadas de muy diversas formas: Autocrática, que es la medida en que el líder se orienta a la estructuración de

tareas y utiliza el poder que le confiere su posición. Democrática, que es la medida en que el líder se orienta a la relación humana y utiliza el poder que le confiere el grupo.

Por algún tiempo se creía que el estilo de dirección orientado a la tarea, era incompatible con el estilo orientado a la relación, y que se podía representar en un continuo que se desplaza de una conducta muy autoritaria hasta terminar en una conducta muy democrática por parte del líder, (Teoría del continuo del comportamiento del líder de Tannenbaum y Schmidt).

En los años siguientes esta idea de dos estilos extremos fue desapareciendo. En particular en los estudios realizados en la Universidad de Ohio, donde se llegó a la conclusión de que se pueden clasificar las conductas de los que dirigen en dos categorías de comportamiento, en dimensiones distintas y las llamaron "iniciación de estructura" (comportamiento de tarea) y "consideración" (comportamiento de relación). Por tanto el comportamiento del líder podría describirse como cualquier mezcla de ambas dimensiones y por primera vez se graficó este comportamiento sobre dos ejes separados; es decir en cuatro cuadrantes para demostrar diferentes combinaciones de la estructura inicial y consideración.

Las siguientes investigaciones enfocaron su atención en el liderazgo en relación a las situaciones en que se presenta. Uno de ellos es el modelo Tridimensional de la eficacia del líder, creado por Hersey y Blanchard en la década de los 70'. Donde se empezaron a utilizar los términos comportamiento orientado hacia la tarea y comportamiento orientado a las relaciones. Se crearon también cuatro cuadrantes básicos del líder que se denominaron:

- alta tarea y baja relación * alta tarea y alta relación
- alta relación y baja tarea * baja relación y baja tarea

En este modelo, cuando el estilo de un líder es apropiado para una situación determinada se le llama eficaz, y cuando el estilo es inapropiado para determinada situación se le llama ineficaz, por lo tanto, la eficacia del estilo del comportamiento del líder va a depender de la situación en que se le aplique. Las tres dimensiones que maneja este modelo son: el comportamiento orientado a la tarea, el comportamiento orientado a las relaciones y la eficacia del estilo del comportamiento del líder. (Hersey y Blanchard, 1981).

La eficacia en este modelo parece ser una situación en que se tiene que decidir su existencia o inexistencia, pero en realidad debe representarse en un continuo donde puede haber un número infinito de caras en la dimensión de la eficacia en vez de tener solo tres. Como se puede observar en la figura No.7, donde la dimensión de la eficacia se ha dividido en cuartiles, eficacia desde +1 a +4 e ineficacia -1 a -4.

El modelo tridimensional de la eficacia del líder, es la base del surgimiento de la teoría del Liderazgo Situacional, ya que fue realizada por los mismos autores y de él retomaron los siguientes elementos: comportamiento orientado a la tarea, comportamiento orientado a la relación, nombre y forma de graficar los cuadrantes de comportamiento básico del líder.

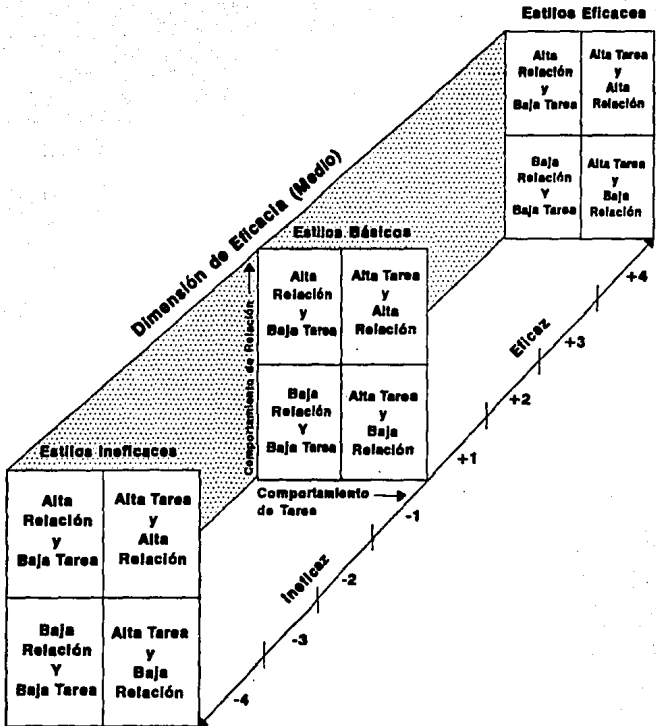


FIG. No.7 MODELO TRIDIMENSIONAL DE LA EFICACIA DE LIDER

Fuente: Hersey y Blanchard, 1981, Pág. 152

1.4.2 CONCEPTO.

Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1981), crearon un modelo situacional en el área de liderazgo, llamado Liderazgo Situacional. En él aunque se le da importancia a todas las distintas situaciones que puedan surgir (entre los líderes, los seguidores, la organización y el trabajo), se pone énfasis en el comportamiento del líder en relación a sus seguidores. Debido a que los seguidores son vitales no solo por que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder, sino que como grupo determinan el poder personal que este puede alcanzar.

"De acuerdo con el Liderazgo Situacional, no existe 'la mejor manera' de influir sobre las personas. El estilo de dirección que debe utilizar un líder con individuos y grupos depende del nivel de madurez de las personas sobre las que pretende influir". (Hersey y Blanchard, 1981, pág. 224).

Este concepto básico del liderazgo Situacional se basa en que no existe dos situaciones iguales, debido a la madurez de cada grupo, por lo tanto, no se puede proponer un estilo de liderazgo para todas las situaciones en general.

La madurez de los seguidores o del grupo se define como "la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento". (Hersey y Blanchard, 1981, pág. 223). Esta variable de madurez se considera con base en la realización de una tarea específica, por ejemplo, hacer un balance, llevar un archivo, etc. Esta madurez de los seguidores es cuestión de grados y se divide en una escala de cuatro niveles: bajo (M1), de bajo a moderado (M2), de moderado a alto (M3) y alto (M4).

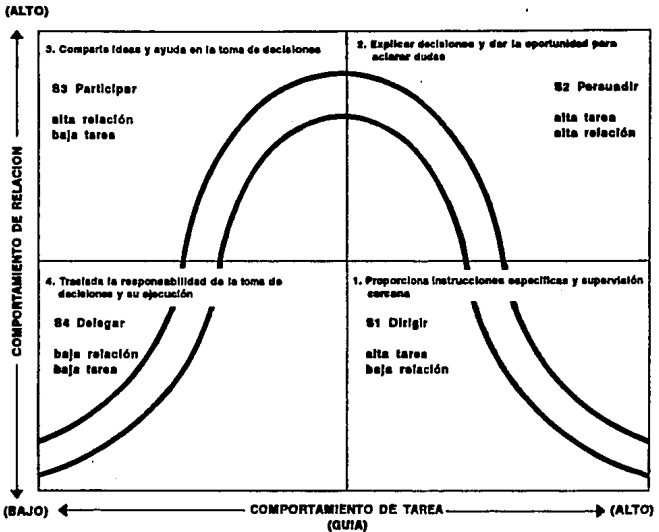
El Liderazgo Situacional se plantea con base en las relaciones que se dan entre los siguientes factores:

- 1) **Comportamiento hacia la tarea.** Que es el grado de dirección y guía que proporciona el líder a las personas, es decir, les indica lo que deben hacer, cuando deben hacerlo, como y donde realizarlo, a través de fijarles metas y definirles tareas.
- 2) **Comportamiento de relación.** Es el grado de apoyo emocional que proporciona el líder, es decir, el grado de comunicación que establece el líder en forma bilateral con las personas, proporcionándoles apoyo, estímulos y facilitando su conducta y respaldando sus esfuerzos.
- 3) **Madurez.** Nivel de voluntad que muestran los seguidores para realizar una tarea o función específica.

Estos tres factores y las relaciones que se pueden dar entre ellos, se han identificado en una relación curvilínea como se expresa en la figura No.8.

En este esquema se propone el estilo de liderazgo adecuado para los cuatro niveles de madurez, así mismo, la combinación adecuada de comportamiento hacia la tarea y comportamiento de relación.

ESTILO DE LIDER



MADUREZ EN EL TRABAJO



Fig. No.8 Liderazgo situacional

Fuente: Hersey y Blanchard, 1981, Pág. 225

ESTILO DEL LIDER: ORDENAR. Se refiere a un nivel de madurez bajo (M1), llamado "la orden". Aquí las personas no pueden y no quieren hacerse responsables de realizar un trabajo determinado, no son competentes o seguras de sí mismas. Por tanto se recomienda el estilo directo de "ordenar" (E1), en el cual la dirección y supervisión son claras y específicas, así, el líder define el papel y ordena lo que las personas deben hacer, como, cuando y donde realizarlo. Este estilo implica un comportamiento hacia la tarea alto y un comportamiento de relación bajo.

ESTILO DEL LIDER: PERSUADIR. Este estilo corresponde a un nivel de madurez entre bajo y moderado (M2). Las personas quieren pero no pueden hacerse responsables de su trabajo, carecen de la habilidad o los conocimientos necesarios. La mayor parte de las ordenes las sigue proporcionando el líder a través de la comunicación, él trata de convencer a sus seguidores que desean actuar de cierta manera. Este estilo implica comportamiento hacia la tarea y de relación altas.

ESTILO DEL LIDER: PARTICIPAR. Aquí se trata de un nivel de madurez entre moderada y alta (M3). Las personas son capaces pero no desean hacer lo que el líder les pide, posiblemente por falta de motivación, por lo tanto, el líder necesita mediante una comunicación activa, apoyar los esfuerzos del seguidor por poner en práctica las habilidades que posee. Con estas personas el estilo apropiado es el participativo (E3), con apoyo y sin dirección tiene mayores posibilidades de éxito, porque tanto el líder como el seguidor participan en la toma de decisiones, y el papel principal del líder es facilitar la tarea y lograr una buena comunicación. Aquí es necesario un comportamiento de relación alto y un comportamiento hacia la tarea bajo.

ESTILO DEL LIDER: DELEGAR. En este estilo el nivel de madurez es alto (M4), las personas que están en este nivel son capaces, desean tomar responsabilidades y tienen confianza en si mismas, por lo tanto el estilo del líder que tiene mayores probabilidades de éxito es el de "delegar" (E4). Aquí el líder proporciona toda la confianza en sus seguidores, les permite que desarrollen el proyecto o tarea y decidan como, cuando y donde hacerlo. Este estilo implica un comportamiento de relación y de tarea bajos.

El estilo de liderazgo adecuado para las cuatro designaciones de madurez, corresponden a las cuatro designaciones de estilo de liderazgo, como se muestra en el siguiente cuadro.

ESTILOS DE LIDERAZGO APROPIADOS A LOS DIFERENTES NIVELES DE MADUREZ

NIVEL DE MADUREZ	ESTILO APROPIADO
M1 MADUREZ BAJA	E1 ORDENAR
Personas que no pueden y no quieren o que son inseguras	Comportamiento alto en la tarea y bajo de relación
M2 MADUREZ ENTRE BAJA Y MODERADA	E2 PERSUADIR
Personas que no pueden pero quieren y/o tienen confianza en sí mismas.	Comportamiento alto en la tarea y en la relación.
M3 MADUREZ ENTRE MODERADA Y ALTA	E3 PARTICIPAR
Capaces pero sin voluntad o inseguras	Comportamiento de relación alto y bajo en la tarea.
M4 MADUREZ ALTA	E4 DELEGAR
Capaz/competente y con confianza	Comportamiento bajos de relación y en la tarea.

1.4.3 APLICACION DEL LIDERAZGO SITUACIONAL.

Lo que se busca en el liderazgo Situacional, es que el líder ayude a que sus seguidores alcancen el nivel máximo de madurez que puedan y que deseen, de acuerdo como vayan madurando, el líder deberá adoptar su comportamiento basado en los cuatro estilos de la curva prescriptiva. (ver fig. No. 8).

Es decir, si se encuentra con seguidores con un nivel de madurez bajo y se desea que sean mas productivos, entonces el líder tiene que utilizar un estilo de dirección firme (comportamiento hacia la tarea); esto no significa que tenga que actuar en forma poco amistosa con sus subordinados o seguidores, sino que cuando supervise su trabajo, debe pasarse mas tiempo dirigiéndolos (qué hacer, cómo, cuándo y dónde deben hacerlo), que proporcionándoles apoyo socioemocional. Una vez que el nivel de madurez de los seguidores aumenta, se les debe compensar con apoyo socioemocional (comportamiento de relación); cuando los seguidores empiecen a demostrar sus habilidades para manejar su trabajo lo apropiado, será cambiar del estilo de "ordenar" al de "persuadir".

A medida que los seguidores van alcanzando niveles de madurez mas altos, la respuesta del líder no solo va disminuyendo en el control sobre la tarea, sino también su comportamiento de relación, ya que con personas con un nivel alto de madurez, la autonomía es mas importante que el apoyo socioemocional, y la forma que tiene el líder de demostrarles su confianza es dejándolos que actuen por su cuenta (delegar). (Hersey y Blanchar, 1981).

En el caso de que el grupo se encontrará en un nivel de madurez alto, y algún o algunos de los seguidores tuviera una baja en la eficiencia o disminuyera su habilidad o motivación, entonces el líder deberá volver a evaluar el nivel de madurez y retroceder en la curva prescriptiva eligiendo el estilo apropiado de comportamiento.

1.4.3.1 COMO DETERMINAR EL ESTILO APROPIADO.

Para determinar el estilo apropiado se deben seguir estos tres pasos:

- **Determinar el área o faceta de las actividades sobre las que desea influir.**
- **Determinar la habilidad o motivación del individuo o grupo en cuanto a sus responsabilidades y tareas (nivel de madurez).**
- **Decidir cual de los cuatro estilos de liderazgo es el mas adecuado.**

DETERMINAR EL AREA O FACETA EN LA QUE SE DESEA INFLUIR. La información requerida en este primer paso, se puede obtener en los manuales de tareas y procedimientos que se establecen en cada organización, o por fuente directa en la asignación de tareas dada por el jefe, por ejemplo, en el caso de una secretaria, la faceta en la que se desea influir sobre su trabajo es en la forma de redacción de oficios.

DETERMINAR EL NIVEL DE MADUREZ. Este paso es el mas largo y para ello es importante conocer las dos dimensiones de la madurez que establecen Hersey y Blanchard (1981), para ellos la madurez cuenta con dos dimensiones que son: la madurez en el trabajo (habilidad) y la madurez psicológica (voluntad).

La madurez en el trabajo se refiere, "a la habilidad de hacer o realizar algo... los individuos que son muy maduros en su trabajo particular poseen el conocimiento la habilidad y la experiencia necesarios para realizar ciertas tareas sin necesidad de dirección o ayuda de otros..." (Hersey y Blanchard, 1981, pág. 232).

La madurez psicológica se refiere, "a la voluntad o incentivo que existe para hacer algo...los individuos que son muy maduros psicológicamente en un área en particular, piensan que es importante ser responsables, tienen confianza y sentimientos positivos sobre sí mismo en ese aspecto de su trabajo. No hace falta que se les estimule demasiado para lograr lo que se proponen. " (Hersey y Blanchard, 1981, pág. 232).

La educación y la experiencia de un seguidor o de un grupo que influyen en la madurez en el trabajo se refieren a los conocimientos, en el caso de la educación son las experiencias y aprendizajes de tipo formal adquiridos en el salón de clases, y la experiencia comprende el aprendizaje extra-escolar, es decir, la autoformación y la práctica en el trabajo.

Estas dimensiones de la madurez **DEBEN SER CONSIDERADAS SOLAMENTE EN RELACION A UNA TAREA ESPECIFICA;** es decir, que **NO SE CONSIDERA A UN SEGUIDOR O A UN GRUPO COMO MADURO E INMADURO EN UN SENTIDO TOTAL.**

Instrumentos para medir el nivel de madurez de los seguidores.

Hambleton, Hersey y Blamchard en 1978 crearon una escala para medir la madurez de los seguidores, llamada Formulario del Administrador, que mide la habilidad ((madurez en el trabajo) y la voluntad (madurez psicológica) utilizando dos escalas de evaluación, correspondientes a cada una de estas dimensiones. Los resultados obtenidos en este instrumento indican el nivel de madurez en que se encuentra el seguidor (ver anexo No. 3). Para iniciar un programa de liderazgo situacional es necesario contar con este inventario:

- **Descripción del instrumento.**

Este instrumento cuenta con dos escalas:

La escala de madurez en la tarea (trabajo) que valora siete dimensiones:

- 1) **Experiencia en el trabajo.**
- 2) **Conocimientos del trabajo.**
- 3) **Entendimiento de los requerimientos de trabajo.**
- 4) **Habilidad para solucionar problemas.**
- 5) **Habilidad para tomar responsabilidades.**
- 6) **Entrega de los trabajos a tiempo.**
- 7) **Cumplimiento de la totalidad de trabajos.**

La escala de madurez psicológica valora las siguientes dimensiones:

- 1) **Disponibilidad para tomar responsabilidades.**
- 2) **Motivación al logro.**
- 3) **Compromiso.**
- 4) **Persistencia.**
- 5) **Actitud frente a los trabajos o tareas.**
- 6) **Iniciativa.**
- 7) **Habilidad para desarrollar trabajos o tareas sin auxilio del jefe.**

Rodríguez Combeller y García Díaz (1988), crearon otro instrumento para medir la madurez del grupo de trabajo, en el cual se valoran diez aspectos, cinco de ellos relacionados con la tarea: realización, conocimientos, habilidades, experiencia y perspectiva, y cinco aspectos de relación, apertura, clima, responsabilidad, independencia y conciencia.

Los resultados que se obtienen en este instrumento son graficados en un esquema similar a la curva prescriptiva del liderazgo situacional, e indica el nivel de madurez del grupo, al igual que sugiere el comportamiento óptimo que el líder debe asumir ante su grupo. (ver anexo No.7).

Este instrumento fue elaborado a partir de investigaciones en México a diferencia del anterior que básicamente se elaboró y se ha utilizado en E.U.A., y solamente se conoce una investigación en el área educativa en que se ha aplicado y que se comentará mas adelante.

Decidir el estilo de liderazgo apropiado. Se entiende por estilo apropiado del líder, el estilo que se va utilizar de acuerdo con el grado de madurez diagnosticado a cada uno de los seguidores.

Para determinar el estilo de dirección apropiado en una situación dada. Una vez que se identificó el nivel de madurez (mediante el Formulario del Administrador) se va a trazar un ángulo recto de 90° desde el punto del continuo que representa el índice de madurez de los seguidores, hasta el punto donde esta línea intercepta en la curva prescriptiva, el cuadrante en que se da lugar la intersección sugiere el estilo apropiado para que el líder lo use en aquella situación. (ver ejemplo en la fig. No.9) Suponiendo que el nivel de madurez es de M3.

Nota. El líder o jefe debe contestar un instrumento por cada uno de los integrantes de su grupo.

ESTILO DE LIDER

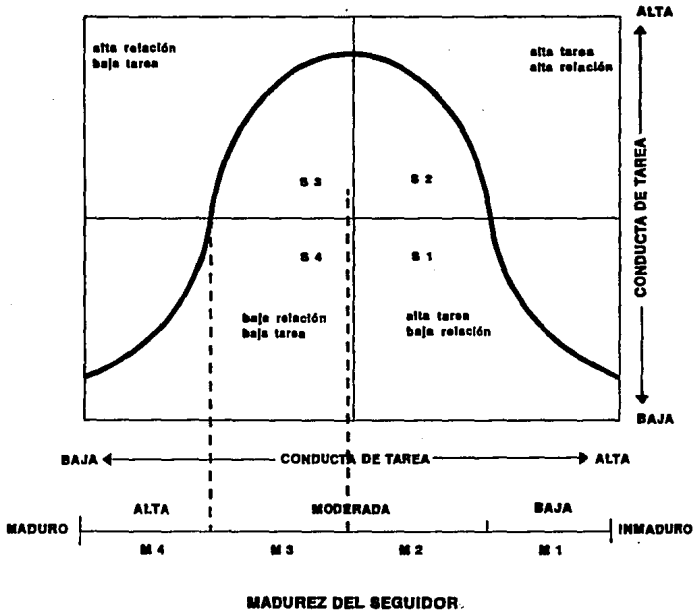


Fig. No. 9 Curva prescriptiva, ejemplo de un nivel de madurez M3

La curva en forma de campana, significa que el estilo apropiado de dirección se mueve a lo largo de la formación curvilínea, siempre que el nivel de madurez de alguno(s) de los seguidores se desarrollen a lo largo del continuo de la parte inferior del cuadro, como se explicó anteriormente, el estilo del liderazgo debe ir cambiando de acuerdo al nivel de madurez del grupo, ya que este aumente o disminuya.

1.4.4 EL CICLO DE DESARROLLO.

Si se piensa que una de las responsabilidades del líder consiste en incrementar la madurez del grupo, el Liderazgo Situacional da esta opción, ya que no solo es un método para identificar el estilo apropiado del líder y llevarlo a cabo, sino que se puede utilizar para incrementar la madurez del grupo hasta el nivel mas alto.

Así pues, el líder que fomenta la madurez en una tarea de un seguidor o de un grupo, hasta lograr que ellos mismos tomen mas y mas responsabilidades en la ejecución de una tarea específica, debe primero delegar alguna responsabilidad para realizar las tareas a los seguidores, y después, recomenzar tan pronto como sea posible, los logros aun pequeños que haya ejecutado el seguidor en la dirección deseada. Este proceso deberá continuar hasta que el comportamiento del seguidor o del grupo se aproxime mas a lo que el líder espera.

Una vez que el seguidor va respondiendo mas positivamente en la ejecución de las tareas asignadas, el líder dejará de supervisarlo poco a poco (comportamiento de tarea). Si el seguidor responde con la ejecución

adecuada, viene un aumento de soporte socioemocional (comportamiento de relación). Este proceso de dos pasos se conoce como "aproximaciones sucesivas de reforzamiento positivo", concepto que a su vez proviene de la teoría de la modificación de la conducta.

El primer paso en este proceso consistirá en delegar alguna tarea, disminuyendo su comportamiento de dirección. Este es un paso en que se afronta un riesgo, ya que el líder vuelca la dirección y supervisión de una parte de la tarea en el seguidor. Si el seguidor responde bien a esta tarea asignada, entonces será apropiado dar el segundo paso: reforzar positivamente tal comportamiento. Se aumenta el soporte socioemocional (comportamiento de relación).

Es importante recordar que un líder debe tener cuidado de no delegar demasiadas tareas a un mismo tiempo. Si las delega antes de que el seguidor sea capaz de manejarlas adecuadamente, puede ser que lo este empujando al fracaso y a la frustración. Además, puede predisponer al seguidor a no querer tomar la responsabilidad de realizar mas tareas en futuras ocasiones.

También el líder tendrá cuidado de no aumentar el soporte socioemocional sin que se halla dado primero la ejecución deseada. Cuando lo hace así, se le tiene como "suavecito" (bonachón), por lo tanto, será mejor que el líder desarrolle la madurez de los seguidores paulatinamente. En cada tarea que un seguidor o grupo ejecute, el líder puede utilizar menos comportamiento de tarea y mas comportamiento de relación en la medida en que los seguidores maduren y están mas dispuesto y sean mas capaces de asumir nuevas responsabilidades.

Cuando el seguidor o grupo se encuentra en un nivel de madurez de moderado a alto, en ese momento el proceso cambia, ya que el líder no solo reduce la dirección en la tarea (comportamiento de tarea) sino que también, como el seguidor puede manejar su responsabilidad y reduce por eso mismo la necesidad de soporte socioemocional (comportamiento de relación), sin que esto muestre falta de confianza del líder con respecto al grupo en realidad, este sistema es abierto y la mejor manera de demostrarle a un seguidor o grupo la confianza que han alcanzado en ese nivel, es dejarlo cada vez mas valerse por si mismo y delegarles la responsabilidad de sus tareas. (Hersey y Blanchard, 1981).

No existe una fórmula en términos de tiempo necesario para madurar a un seguidor o grupo, esto está en función de la complejidad del trabajo o actividad que se ejecuta y el potencial de ejecución del seguidor o grupo, así como la heterogeneidad del grupo, ya que habrá seguidores que avancen mas que el grupo visto como un todo.

El Liderazgo Situacional ha sido aplicado principalmente en el área laboral. La primera vez que se utilizó en una empresa fue en 1974 en el Grupo de Sistemas de Información (G.S.I.) de la Xerox de E.U.A., que se comprometió a utilizarlo como concepto de capacitación. Ahora este método es una piedra angular del grupo G.S.I. en su estrategia de entrenamiento para los administradores, ya que han encontrado que los administradores que le aplican correctamente, valores mas positivamente la actuación de sus subordinados que no lo hace. (Gumpert y Hambleton, 1979, citados por Hersey y Blanchard, 1981, pág. 250).

En México en 1982, se hizo una investigación sobre el Liderazgo Situacional aplicado al campo educativo, que tuvo como objetivo "compartir información y conceptos de las ciencias del comportamiento" que pueden ayudar a los profesores e interactuar mas efectivamente con los alumnos, a través de la aplicación de la teoría de Liderazgo Situacional en el ámbito escolar" (López Ortíz, 1982). En esta investigación se obtuvo como resultado, que la aplicación del Formulario del Administrador (adaptado al profesor), proporciona una observación mas objetiva del comportamiento específico del alumno, así como valorar el grado de madurez del alumno y con esto determinar y aplicar el estilo de dirección mas adecuado del profesor.

Las personas que han utilizado el Liderazgo Situacional, han manifestado que si bien no es una panacea (fórmula para solucionar todos los conflictos), les ha servido como un marco de referencia para situarse de manera mas precisa y sistemática en momentos y circunstancias donde antes utilizaban recursos sacados exclusivamente de la intuición.

Conociendo la escasez de información de la aplicación del Liderazgo Situacional en México, surge el interés en canalizar este estudio en el área laboral, y mas específicamente en una institución gubernamental (I.M.S.S.). Proponiendo un curso de taller de habilidades para directivos basado en el Liderazgo Situacional.

II OBJETIVOS.

II.1 OBJETIVOS GENERALES DEL PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL DE LA CARRERA DE PSICOLOGIA.

II.1.1 Desarrollar habilidades que permitan acciones concretas que demuestren el dominio, operación y el conocimiento integral de un concepto dado.

II.1.2 Desarrollar habilidades que permitan aplicar en la práctica, los aspectos operacionales relevantes a la información teórica adquirida e integrada durante su carrera.

II.1.3 Desarrollo habilidades que permitan abstraer y generar información relevante, a partir del análisis y aplicación de las diferentes dimensiones de un concepto dado.

II.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PROGRAMA DE LA INSTITUCION.

II.2.1 Detectar la problemática de carácter psicológico en las esferas laboral, familiar y personal, de los trabajadores adscritos a la unidad.

II.2.2 Planear e implementar actividades que coadyuven al desarrollo global de los trabajadores, en sesiones de trabajo.

II.2.3 Programar y desarrollar actividades que permitan la formación del personal directivo de la unidad, como líderes, mediante el entrenamiento de habilidades.

II.3 OBJETIVOS PARTICULARES.

II.3.1 Conocer las actividades del Psicólogo que se llevan a cabo dentro de un programa de desarrollo organizacional.

II.3.2 Adquirir las habilidades necesarias de un instructor de cursos de capacitación en el área de Desarrollo Humano.

II.3.3 Elaborar un instrumento para detectar las principales problemáticas laborales, y con base en ello, programar actividades para solucionar los posibles problemas detectados.

II.3.4 Desarrollar actividades con los líderes para su mejor desempeño.

III CARACTERISTICAS GENERALES DE LA INSTITUCION.

1 DELEGACION POLITICA.

1.1 Localización Geográfica.

- a) El municipio de la Paz está clavado en la porción oriental del Estado de México, se llega a él por la autopista Mexico-Puebla. La cabecera del Municipio es Los Reyes.
- b) Límites. La Paz limita, al norte con los Municipios de Nezahualcoyotl y Chimalhuacan; al sur con los de Ixtapaluca y Chalco; al éste con el de Chicoloapan; y al oeste con la Delegación Iztapalapa, del Distrito Federal.
- c) Extensión. Según la información reportada por el sistema Estatal de información, La Paz tiene una extensión territorial del 27.23 km².

1.2 Aspecto Demográfico.

Actualmente, el Municipio Los Reyes La Paz es un centro de desarrollo económico de gran importancia, debido a su cercanía con el Distrito Federal. Su población ha aumentado constantemente.

Los datos de los Censos Generales de Población y Vivienda, en 1990 registraron una población de 134,782 habitantes.

1.3 Servicios.

La cobertura de los servicios básicos a la población del Municipio de La Paz. En 1980, en la proporción de viviendas que no contaban con agua entubada era de 14.41%, para 1990 esta cifra disminuyó a 12,21%. El porcentaje con viviendas sin instalaciones de drenaje bajó de 23.78% a 19.84% en el decenio, y respecto de las que no tenían suministro de electricidad, su proporción aumentó de 3.99% a 5.29% en el mismo periodo.

En cuanto a la infraestructura y transporte.

- 21 km. de carreteras pavimentadas.
- 24,315 usuarios de energía eléctrica.
- 8,160 líneas telefónicas.
- 1 administración de servicio postal.

- * **Salubridad.- 43 Instituciones públicas y privadas que se encargan de prestar servicios de salud a la mayoría de la población, aunque algunos acuden a instituciones ubicadas en el Distrito Federal.**

NUMERO	CLASIFICACION	DEPENDENCIA
1	Delegación	Cruz Roja
3	Clínicas	S.S.A.
1	Hospital	I.M.S.S.
2	Clínica-Hospital	Privadas
1	Consultorio	I.S.S.E.M.Y.M.
33	Consultorio	Privadas
1	Estancia Infantil	D.I.F.
1	Consultorio	No especificado

• **Educación.**

De acuerdo a la información del sistema estatal de información, en el Municipio hay 96 instituciones educativas que se distribuyen de la siguiente manera:

Educación preescolar	27
Educación primaria	48
Educación media básica	13
* no se incluyen telesecundaria.	
Educación normal elemental	1
Educación extraescolar	3
Capacitación para el trabajo	3

• **1 Biblioteca Pública.- Hermanos Flores Magón.**

3. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA INSTITUCION.

Para que surgiera el Seguro Social en México, se requirió de un desarrollo industrial previo, enmarcado en el capitalismo, pues fue en ese sistema en dónde las relaciones obrero-patronales, crearon el clima y las necesidades propicias para su implantación.

El 1o. de julio de 1906, Enrique y Ricardo Flores Magón, propusieron modificar la Constitución a fin de garantizar al obrero un salario mínimo, la reglamentación de la jornada de trabajo, reglamentación del servicio doméstico y del trabajo a domicilio, la prohibición del empleo de niños menores de 14 años, obligar a los patrones a mantener las mejores condiciones de higiene en las fábricas, de mantener los locales en un estado que preste seguridad y de pagar indemnizaciones por los accidentes de trabajo, entre otras.

Pero fue hasta 1917 durante el Congreso Constituyente, que estos derechos logran incorporarse a la constitución, por lo cual, tanto el Gobierno Federal como el de cada Estado, deberían fomentar la organización de Instituciones que infundieran e inculcarán la previsión y seguridad social.

En agosto de 1929, siendo presidente de la República Emilio Portes Gil, se reformó el artículo 123 y el texto de la fracción XXIX quedó así: "Es de utilidad pública la Ley del Seguro Social y ella comprenderá seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria de trabajo, de enfermedades y accidentes, de servicios de guardería y cualquier otro encaminado a la protección y seguridad de los trabajadores, campesinos, no asalariados y otros sectores sociales y sus familiares".

En 1931, El Presidente Pascual Ortíz Rubio, expidió la Ley Federal del Trabajo, en la cual se hace extensivo el deber de asegurar el porvenir de los asalariados y de sus familiares, mediante el pago de indemnizaciones. Lazaro Cárdenas fue un gran promotor de la creación del Seguro Social. Durante su primer año de gobierno se presentaron varias iniciativas de ley para lograr su implantación, en 1935 se presentó, un estudio referente a la formación y organización de un Seguro Social que cubriría los riesgos del trabajo, y así durante el gobierno del presidente Manuel Avila Camacho, fue creada la Comisión Técnica del Seguro Social. Este proyecto fue aceptado por el Congreso de la Unión y publicado el 19 de Enero de 1943 en el Diario Oficial de la Federación, quedando promulgada la Ley del Seguro Social, la que dió origen en 1944 al Intituto Mexicano del Seguro Social.

La seguridad social tiene como meta fundamental combatir y preveer la enfermedad, la ignorancia, la insalubridad y la ociosidad, y está dirigida a lograr mejores niveles de bienestar para la clase trabajadora y sus dependientes. Cubriendo los siguientes aspectos.

- Seguro de enfermedades y maternidad.
- Seguro de riesgos de trabajo.
- Seguro de invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte.
- Seguro de guardería para hijos de asegurados.

El Instituto Mexicano del Seguro Social, cuenta con una Delegación por cada uno de los estados de la República Mexicana.

La Delegación del Estado de México tiene su sede en Toluca, y con el objetivo de proporcionar la atención a patrones en forma eficiente y oportuna, así como los servicios y el otorgamiento de prestaciones a la población

derechoambiente con mayor calidad y calidez, en cumplimiento de la ley del Seguro Social, dentro de su ámbito de competencia, surgen las subdelegaciones, entre ellas la subdelegación administrativa los Reyes la Paz en 1987, ubicada en la carretera libre México-Puebla km. 17.5.

En la cual se realizan los siguientes servicios:

- Registrar a los patrones y demás sujetos obligados, inscribir a los trabajadores asalariados e independientes y precisar su base de cotización, aún sin previa gestión de los interesados, sin que ello libere a los obligados de las responsabilidades y sanciones por infracciones en que hubiesen incurrido.
- Recaudar las cuotas, capitales constitutivos, sus accesorios y percibir los demás recursos del Instituto.
- Determinar los créditos a favor del Instituto y las bases para la liquidación de cuotas y recargos, así como para fijarlos en cantidad líquida, cobrarlos y percibirlos de conformidad con la presente Ley y demás disposiciones aplicables.
- Ordenar y practicar inspecciones domiciliarias con el personal que al efecto se designe, y requerir la exhibición de libros y documentos a fin de comprobar el cumplimiento de las obligaciones que establece la ley del Seguro Social y demás disposiciones aplicables.
- Vigilar el cumplimiento del contrato colectivo de trabajo y sus reglamentos en el ámbito de su competencia, y ejercitar las acciones que correspondan de acuerdo a los procedimientos establecidos para tales efectos.

- Acordar con el Delegado todo lo relativo a la Subdelegación, ejecutando los acuerdos tomados.
- Efectuar las inspecciones e investigaciones confidenciales ordenadas por el Delegado y todas las que por su importancia le confiera dicho funcionario.
- Coordinar la atención médica de todas las unidades médicas de la zona.
- Coordinar los centros de seguridad social, deportivos, velatorios y guarderías.

La subdelegación Los Reyes, cuenta con 248 empleados distribuidos de la siguiente manera:

Coordinación de Atención Médica	10	personas
Departamento de Afilación y Vigencia	30	personas
Departamento de Prestaciones en dinero	46	personas
Departamento de Auditoría a patrones	20	personas
Departamento de Tesorería.	10	personas
Departamento de Contraloría	5	personas
Departamento de Sistematización	10	personas
Departamento de Personal y Desarrollo	13	personas
Departamento de Asuntos Contractuales	3	personas
Departamento de Servicios Generales	11	personas
Departamento de Legales	5	personas
Departamento de Seguridad e Higiene	5	personas
Departamento de Sociales y orientación	6	personas
Departamento de Comunicación Social	4	personas
Coordinación de Servicios de Conservación	4	personas

(ver anexo No.1 Organograma de la Subdelegación Los Reyes).

Esta unidad cuenta con una partida presupuestal anual para su funcionamiento, así como con las instalaciones y materiales necesarios para dar servicio al público.

IV ACTIVIDADES DESARROLLADAS Y POBLACION ATENDIDA.

IV.1 ACTIVIDADES DESARROLLADAS.

En el programa de Desarrollo Organizacional, participamos cinco pasantes de la carrera de psicología de la FES Zaragoza.

Para cumplir con el primer objetivo, se elaboró y aplicó a 25 trabajadores (elegidos al azar) un instrumento de redes semánticas (ver anexo No. 11), con el propósito de obtener en forma general una descripción de las palabras, trabajo, empleado, comunicación y jefe, que servirían como base para elaborar un cuestionario para detectar las principales problemáticas laborales de la unidad.

Este cuestionario (ver anexo No. 9), consta de 26 ítem con una escala de respuestas tipo Likert y 3 preguntas abiertas, que contemplan cinco aspectos de las problemáticas laborales: comunicación, satisfacción laboral, sistemas de trabajo, relaciones jefe-subordinado y problemáticas personales. Este cuestionario fue aplicado al 90% del personal, con el objetivo de detectar las principales problemáticas laborales (de acuerdo con los cinco aspectos anteriores). Los resultados de dichos cuestionarios fueron agrupados por departamento y fueron entregados en una reunión en la que asistieron los jefes de departamento, se expuso mediante gráficas de barras las áreas en que se detectaron problemas, se aclararon los puntos en los que los directivos no estaban de acuerdo, principalmente por que no aceptaban que esas problemáticas se dieran en su grupo. En esta misma reunión se les presentó el plan de intervención que consistió en cursos de integración de equipos de trabajo, comunicación y asertividad.

CURSOS IMPARTIDOS

OFICINA O DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL CURSO	NO. DE PARTICIPANTES
Control de obras	Integración de Equipos	10
Convenios	Comunicación Asert.	6
Prestaciones	Comunicación Asert.	38
Cobro	Integración de Equipos	28
Orientación	Integración de Equipos	6
Auditoría	Comunicación Asert.	18
Sistematización	Integración de Equipos	9
Cobranza	Comunicación Asert.	cancelado
Personal	Comunicación Asert.	10
Afiliación	Integración de Equipos	29
Servicios Grals.	Comunicación Asert.	cancelado
Contraloría	Integración de Equipos	5

En cuanto al objetivo de ofrecer apoyo de tipo psicológico al personal que así lo requiera, la primera actividad que se realizó fue la promoción del servicio de asesoría psicológica mediante carteles que fueron colocados en distintos lugares de la unidad, también se distribuyó un tríptico (ver anexo No. 4) que informa el quehacer del psicólogo, así como el horario del servicio de asesoría psicológica.

Con esto, se obtuvo una respuesta rápida por parte del personal, que pidió mas información sobre el servicio que se ofrecía. El jefe del departamento de legales e incomformidades, solicitó que se diera una explicación mas amplia a

su grupo de trabajo. Para cumplir con esta petición, se dieron tres pláticas en las que se habló sobre el trabajo del psicólogo, y específicamente de los objetivos del programa de desarrollo organizacional y el servicio de asesoría psicológica.

Al servicio de asesoría psicológica, se presentaron 18 personas a solicitar el servicio, diez de ellos asistieron a la asesoría, cinco se dieron de baja por inasistencia y tres no precisaron la fecha de inicio de la asesoría. Las principales problemáticas tratadas fueron: problemas de pareja, agresividad, problemas en las relaciones familiares, falta de comunicación y asertividad.

A mi me correspondió atender a cinco personas, dos de ellas solo asistieron a dos entrevistas en las cuales se elaboró la historia clínica, una de ellas dejó de asistir por cambiarse de unidad de trabajo y la otra no manifestó el porque dejó la asesoría. Con las otras tres se concluyó satisfactoriamente la asesoría, una asistió por problemas familiares y la asesoría consto de 10 sesiones. En cuanto a las dos personas restantes se trabajo sobre problemas de pareja durante 7 sesiones.

Debido al interés por la participación de los mandos medios o terceros niveles en la toma de decisiones, y el mejoramiento de los canales de comunicación tanto con sus superiores como con sus subordinados, se buscó promover la asertividad en ellos. Este trabajo se inició con la aplicación de la prueba proyectiva de la figura humana Machover, y el inventario de asertividad de Cottler y Guerra a los mandos medios. Esto se hizo con el fin de obtener un perfil de los participantes para elaborar el curso de asertividad, que tuvo como

objetivo general: Fomentar la participación de los sujetos en el grupo laboral por medio de la asertividad, que les permita la expresión adecuada de sus aportaciones, así como la comunicación y de la organización grupal.

Con una duración de 20 horas, abarcando los temas de comunicación, asertividad y funcionamiento del grupo laboral, la participación dentro del curso fue muy buena, ya que los participantes se integraron y pusieron en práctica la asertividad mediante las dinámicas de juego de roles.

Otras de las actividades realizadas fueron las dos pláticas de atención al público, impartidas al personal de algunas de las clínicas de la Subdelegación los Reyes la Paz del I.M.S.S. Se abordó la importancia de mostrar la calidad y la calidez que se debe observar en los servicios prestados a los derechohabientes, también se expusieron las principales problemáticas con las que se enfrenta el empleado y la mejor forma de afrontarlas.

Como apoyo al día mundial de no fumar, se elaboraron diferentes carteles ilustrativos y se distribuyeron en lugares visibles en la Subdelegación.

Para cubrir con el objetivo, de someter al cuerpo directivo a una práctica periódica sobre su formación como líder, se realizó una evaluación del nivel de asertividad utilizando el inventario de Cottler y Guerra, así como una prueba proyectiva (Machover). Con los datos obtenidos en estas pruebas y los manifestados en el cuestionario de problemáticas laborales, específicamente en la pregunta 29. ¿Qué recomendaciones le harías a tu jefe para mejorar su desempeño?, se elaboró un programa de modelamiento individual. (ver anexo No. 2).

IV.2 PROBLEMAS ENCONTRADOS DURANTE LA REALIZACION DEL SERVICIO SOCIAL.

El problema que se encontró, esta relacionado con el tercer objetivo del programa, ya que el trabajo con los directivos es muy difícil, en primera instancia surgió una molestia en ellos por los resultados de la evaluación de las problemáticas laborales en sus departamentos, sin embargo, por una orden del Subdelegado, permitieron la asistencia a los cursos de su personal. El siguiente obstáculo encontrado fue la falta de disposición para la evaluación, en un inicio no se nos permitió realizarla, por tal motivo enviaron a una persona de la Delegación del Estado de México para realizarla, solo se nos mostraron los resultados cuantitativos de inteligencia y creatividad. Con estos elementos no fue posible realizar un programa de habilidades para los directivos. Se insistió en poder realizar una evaluación de personalidad, así como de asertividad. Después de algún tiempo se llevó a cabo esta evaluación, pero por la falta de interés para participar en el programa por parte de los directivos, esto se llevó mucho tiempo y solo asistieron a la evaluación por orden del Subdelegado. Esta falta de disposición fue el principal obstáculo para concluir el objetivo de habilitar a los directivos, ya que solo se llegó a plantear el programa de modelamiento individual para ello (ver anexo No.2).

Después de la evaluación y de la implementación de los cursos a las diferentes oficinas, se observó un cambio en la actitud de los directivos que mostraron mas interés en el programa, sin embargo, el tiempo de servicio social estaba por concluir.

V RESULTADOS.

V.1 Resultados de Instrumento de Redes Semánticas.

Los datos fueron organizados por frecuencia de acuerdo a lo propuesto por Figueroa (1981 citado en el Manual de Laboratorio de Psicología Experimental II, E.N.E.P. Z. 1988), obteniendo el valor SAM. Los conjuntos SAM son los 10 conceptos con valor M (Mayor Frecuencia de cada concepto) mas alto.

JEFE

CONCEPTOS

- | | |
|-----------------|-------------------|
| 1.- Supervisor. | 6.- Guía. |
| 2.- Mando. | 7.- Comunicación. |
| 3.- Respeto. | 8.- Patrón. |
| 4.- Apoyo. | 9.- Amigo. |
| 5.- Jerarquía. | 10.- Autoridad. |

COMUNICACION

- | | |
|------------------|--------------------|
| 1.- Relación. | 6.- Escrita. |
| 2.- Convivir. | 7.- Hablar. |
| 3.- Diálogo. | 8.- Explicar. |
| 4.- Información. | 9.- Entendimiento. |
| 5.- Orientación. | 10.- Necesaria. |

TRABAJO

- | | |
|----------------------|-------------------|
| 1.- Dinero. | 6.- Desarrollo. |
| 2.- Sustento. | 7.- Seguridad. |
| 3.- Responsabilidad. | 8.- Remuneración. |
| 4.- Bienestar. | 9.- Satisfacción. |
| 5.- Labor. | 10.- Jornada. |

EMPLEADO

- | | |
|------------------|------------------|
| 1.- Trabajador. | 6.- Eficiencia. |
| 2.- Obrero. | 7.- Asalariado. |
| 3.- Subordinado. | 8.- Auxiliar. |
| 4.- Amigo. | 9.- Apoyo. |
| 5.- Convivencia. | 10.- Obediencia. |

ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE INSTRUMENTO DE REDES SEMANTICAS.

De acuerdo a los valores S A M obtenidos para la palabra JEFE, se observa que los principales conceptos manifestados estan relacionados con la posición jerárquica, y el poder que esta le confiere a cualquier persona que se encuentre en esta posición.

En cuanto a la palabra COMUNICACION, destacan los conceptos de necesidad de esta para cualquier relación, como intercambio de información y una forma de convivencia.

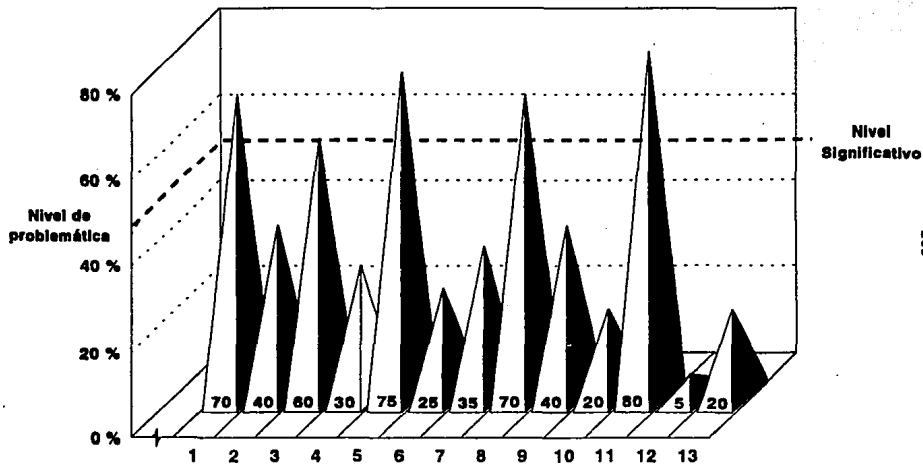
Para la palabra TRABAJO, los principales conceptos estan relacionados con la retribución económica de este, y lo que se puede obtener con ello, como bienestar y seguridad.

En la palabra EMPLEADO, se utilizaron conceptos relacionados con la posición de subordinados, también relacionada con la jerarquía organizacional. A diferencia de la palabra JEFE, aquí se contempló con mas frecuencia el concepto de amistad.

V.2 Resultados obtenidos del cuestionario de problemática laboral.

El cuestionario fue aplicado al 80% del personal de la Subdelegación, y los resultados fueron agrupados por oficina y graficados en histogramas de frecuencia, esto fue para las 25 preguntas de respuestas de opción múltiple. (ver las siguientes gráficas)

Area Comunicación

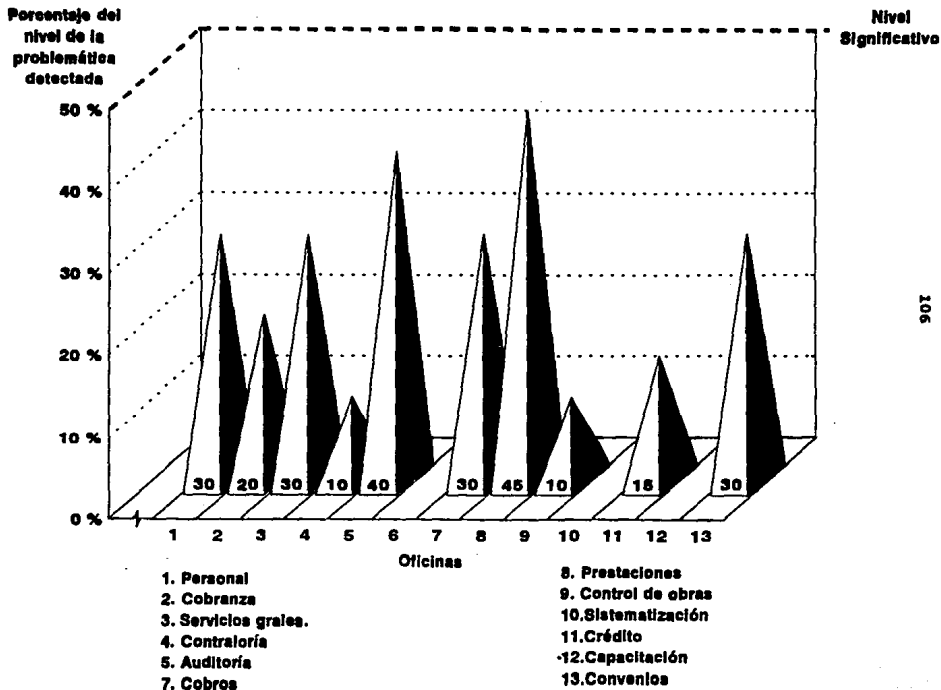


1. Personal
2. Cobranza
3. Servicios grales.
4. Contraloría
5. Auditoría
7. Cobros

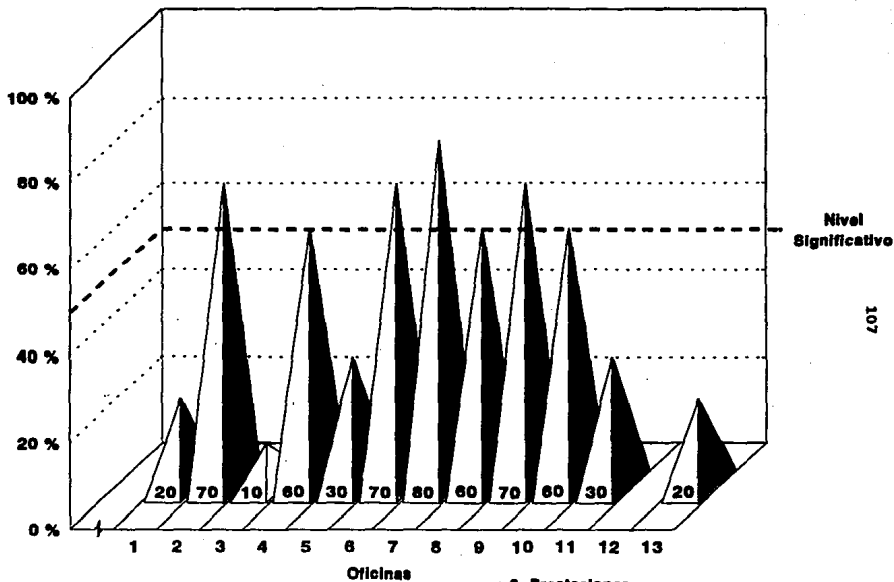
Oficinas

8. Prestaciones
9. Control de obras
10. Sistematización
11. Crédito
12. Capacitación
13. Convenios

Area Satisfacción Personal



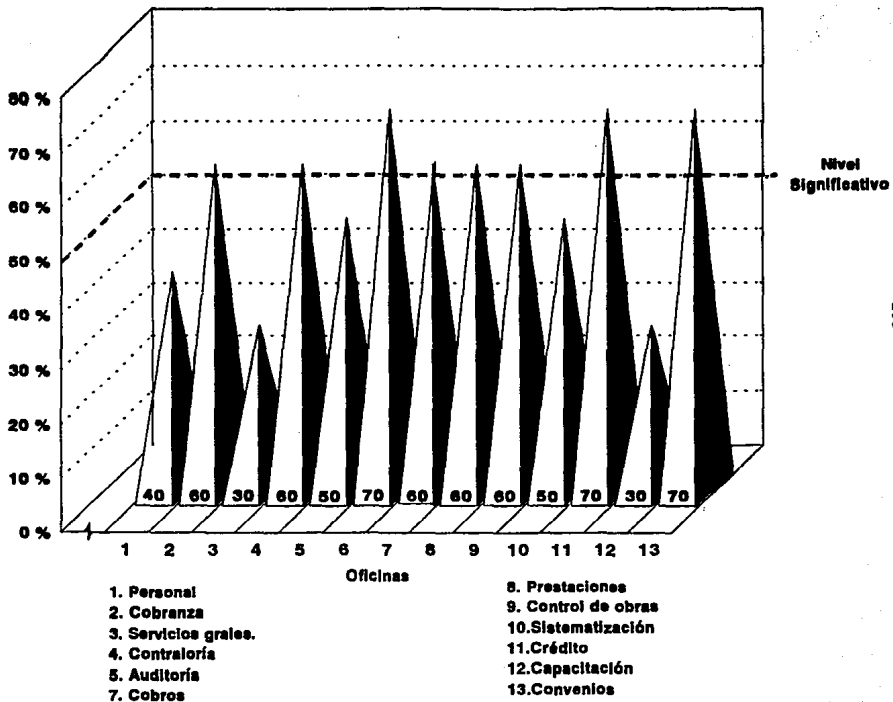
Area Trabajo en Equipo



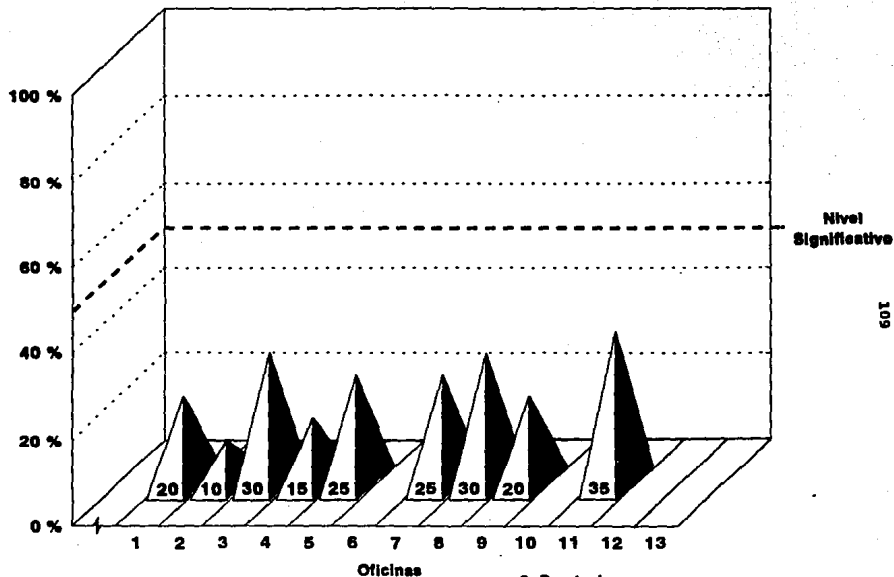
1. Personal
2. Cobranza
3. Servicios grales.
4. Contratoría
5. Auditoría
7. Cobros

8. Prestaciones
9. Control de obras
10. Sistematización
11. Crédito
12. Capacitación
13. Convenios

Area Relaciones Jefe - Subordinado



Area Problemática Personal



1. Personal
2. Cobranza
3. Servicios grales.
4. Contraloría
5. Auditoría
7. Cobros

8. Prestaciones
9. Control de obras
10. Sistematización
11. Crédito
12. Capacitación
13. Convenios

En cuanto a las tres preguntas abiertas, los resultados presentaron los siguientes indicadores:

¿Tienes sugerencias para mejorar tu trabajo?.

- Estimular al personal.
- Contar con el material necesario.
- Integrar los equipos de trabajo.

¿Tienes sugerencias para mejorar cualquier aspecto de la subdelegación?.

- Mejorar el aseo de las instalaciones.
- Crear áreas verdes.
- Instalar nuevamente la música programada.

¿Qué recomendaciones le harías a tu jefe para mejorar su desempeño?.

Aquí la respuesta se puede generalizar a la mejoría de la comunicación en la relación jefe-subordinado.

V.3 Resultados a la evaluación a los directivos.

Departamento de finanzas.

En el inventario de Asertividad y en el Machover se observó que tiene tendencias agresivas y un temperamento explosivo, principalmente en situaciones en las que tiene que expresar desacuerdos o hacer valer sus derechos, observandose estas mismas características en el trato a su personal.

Oficina de la contraloría.

En su evaluación, se observó que es una persona que se caracteriza por la represión de tendencias agresivas, y no externa sus emociones en el momento preciso en que se da la conducta. Las situaciones en las que no es asertivo son en las que tiene que manifestar algún desacuerdo o aportar ideas.

Oficina de cobros.

Las principales características de su personalidad son la introversión e inseguridad, teniendo como consecuencia la falta de asertividad en situaciones en las que tenga que reclamar algún derecho, manifestar su enojo por recibir apodosos o insultos y manifestar desacuerdos en una discusión.

Departamento de prestaciones.

Se caracteriza por ser agresivo y con escaso control de sus impulsos, las principales situaciones en las que no es asertivo son cuando tiene que pedir disculpas y dar elogios a otros. Tiene gran dificultad para recibir retroalimentación, sobre todo cuando tiene que aceptar críticas o sugerencias de sus subordinados.

Oficina de Sistematización.

Se caracteriza por ser una persona con necesidad de seguridad, de apoyo externo y miedo a ser independiente, sin embargo tiene el deseo de mostrar sus capacidades intelectuales y que estas sean reconocidas.

Oficina de convenios.

Los resultados de la evaluación indican que es una persona agresiva e impulsiva con gran preocupación somática (cefaleas).

Oficina de orientación y quejas.

Su evaluación indica que es una persona agresiva de tipo verbal y explosiva, con falta de asertividad en situaciones en las que tiene que llamar la atención o hacer sugerencias a sus subordinados.

Oficina de personal.

Los resultados de la evaluación indican que es una persona con una fuerte inhibición, con reacciones de hostilidad e irritabilidad, y se muestra falto de asertividad cuando tiene que defender su punto de vista así como al dar ordenes frente a un grupo.

Departamento de servicios administrativos.

Los resultados de la evaluación de asertividad demuestran la falta de esta en situaciones en las que tiene que manifestar su incomformidad, sentimientos, emociones, opiniones y desiciones, así como exigir sus propios derechos.

Oficina de cobranza.

Se caracteriza por manejar un alto nivel de ansiedad e inseguridad, principalmente cuando tiene que dar ordenes y exigir que estas sean cumplidas. No se muestra asertivo cuando tiene que exigir derechos y expresar sus opiniones.

PROPUESTA DE UN CURSO

TALLER DE HABILIDADES EN LIDERAZGO SITUACIONAL

JUSTIFICACION.

En un artículo publicado por el IMEF "Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas" (1991), llamado "¿Cuáles son las características propias del dirigente mexicano?", se analizaron los resultados obtenidos por Alejandro Serralde, en su estudio sobre el estilo mexicano de dirigir, en el cual utilizó una herramienta desarrollada por William J. Reddin; respecto a estilos gerenciales, y llegando a la conclusión de que las principales características del dirigente mexicano son:

- Muestra el ejercicio de su autoridad formal como principal mecanismo, para lo cual requiere de la estructura necesaria de un grupo de subordinados disciplinados y de tareas repetitivas de poca complejidad.
- Exhibe una relación impersonal con su grupo de trabajo, y suele destacar las diferencias de status.
- Para él no existe la organización sin autoridad, y esta la considera sinónimo de obediencia.
- En general, trabaja para conseguir un nombramiento mas que para lograr los objetivos de la organización y deja de lado los intereses, motivaciones y capacidades que puede desarrollar en sus subordinados. (Bermudez, 1991).

Estos resultados coinciden con las principales críticas sobre la forma de liderazgo de los directivos de la Subdelegación Administrativa Los Reyes del

I.M.S.S.; manifestadas por el personal de esta Institución durante los cursos de integración de grupos de trabajo, comunicación y asertividad que se les impartió en el Programa de Servicio Social llamado Desarrollo Organizacional. De ahí que se busque una alternativa, en la cual el directivo no solamente conozca los aspectos de trabajo relacionados con la organización, sino que pueda utilizar y desarrollar las habilidades y conocimientos de sus subordinados, así como mejorar sus relaciones interpersonales con ellos.

El objetivo de las empresas o instituciones para que resuelvan sus problemas (Margulies, 1986), y específicamente en el Programa de Servicio Social Desarrollo Organizacional, uno de los tres objetivos es que el cuerpo directivo se someterá a una práctica periódica sobre su formación como líder.

Por esto es que se plantea un programa de habilidades para directivos de esta Institución, basado en el Liderazgo Situacional.

En la actualidad, la validez de los programas de capacitación para los directivos, son una buena opción para aprender elementos de liderazgo, ya que están destinados por lo general al desarrollo de nuevas conductas o a la mejora de las existentes. Este tipo de cursos deben proporcionar información y conocimientos a los directivos acerca de los medios para mejorar su desempeño como líderes, y de igual manera deberán proporcionarles las destrezas necesarias que les permitan aplicar dichos conocimientos, es decir, deberán ser ricos tan solo en cuanto a contenido, sino también deberán ser prácticos en cuanto a los elementos que utilizan para analizar y resolver los problemas que susciten.

El método de Laboratorio de Entrenamiento ha sido reconocido para este fin desde 1946, y fue creado por Bradfor, Lippitt y Bene entre otros. (citados por French, 1983, pág. 395).

Este método se refiere a la utilización de talleres de aprendizaje basado en la experiencia, donde se utiliza entre otras técnicas, el modelamiento como procedimiento para formar directivos. Siguiendo las propuestas de Bandura (1977, citado por López Mena, 1991, pág. 45), serían tres los cambios de conducta que pueden producirse mediante el modelamiento:

- a) Establecer nuevas conductas,
- b) Cambiar la frecuencia de conductas existentes, y
- c) Proporcionar indicaciones conductuales.

Sims y Szilagien en 1975 y Sims y Manz en 1982 (citados por López Mena, 1991, pág. 45), han utilizado el modelamiento con éxito, y han llegado a la conclusión de que no se enseña a los jefes o líderes solo mediante su propia experiencia, sino a través de la observación de la experiencia de otros.

Del mismo modo la aplicación del Liderazgo Situacional, ha tenido éxito en el área educativa y laboral, por lo tanto, ahora se propone un curso taller con el método de laboratorio y basándose en el liderazgo situacional para mejorar el desempeño de los directivos.

DISEÑO DE INTERVENCION.

Se utilizará el Modelo de Intervención para los Cambios Planificados en el Comportamiento Laboral, propuesto por López Mena, (1989).

A) Establecer el propósito del programa.

El propósito del programa es que los directivos desarrollen las habilidades necesarias para la implementación del liderazgo situacional en un grupo laboral.

B) Determinar el ámbito de intervención.

El personal que se incluirá en este programa, es el que ocupa los segundos niveles (jefes de departamento y de oficina) de la subdelegación administrativa de los Reyes La Paz, del Instituto Mexicano del Seguro Social.

C) Identificar las conductas relevantes.

Las conductas que se requiere cambiar, se refieren al hecho de que los directivos basan su comportamiento en el poder legítimo que les confiere el puesto para ordenar a sus subordinados las tareas que deben realizar, sin buscar el desarrollo de habilidades y capacidades de ellos, para así poderles delegar nuevas responsabilidades.

D) Definir las conductas objetivo.

Las conductas que se busca que adquieran los directivos, refieren a las habilidades requeridas para implementar el liderazgo situacional en su grupo laboral:

- Que el directivo adopte el comportamiento o estilo de liderazgo apropiado a la madurez de su grupo.
- Que el directivo aprenda a incrementar la madurez de su grupo hasta el nivel mas alto.

E) Intervención.

La intervención será mediante un curso taller de habilidades para directivos, basado en el liderazgo situacional.

F) Evaluación.

La evaluación del curso se realizará mediante la aplicación del liderazgo situacional ante una situación dada.

G) Seguimiento.

Después de treinta días de haber concluido el curso, en los cuales los directivos hayan aplicado el liderazgo situacional, se reunirán para comentar sus experiencias al utilizar este tipo de liderazgo, expresando los problemas que pudieran haber surgido, así como si les ha sido funcional y las sugerencias respecto al liderazgo situacional.

CURSO - TALLER

HABILIDADES EN LIDERAZGO SITUACIONAL

OBJETIVO GENERAL.

**ADQUIRIR LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA APLICAR EL
LIDERAZGO SITUACIONAL EN UN GRUPO DE TRABAJO.**

OBJETIVOS PARTICULARES.

- 1 DEFINIR GRUPO E IDENTIFICAR LA DINAMICA GRUPAL, ASI COMO LA
ESTRUCTURA DE GRUPO.**
- 1.1 DISTINGUIR LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DINAMICA DE UN
GRUPO DE TRABAJO.**
- 2 DEFINIR QUE ES UN LIDER.**
- 2.1 RECONOCER COMO INFLUYE LA AUTORIDAD Y EL PODER EN LA
TOMA DE DECISIONES EN UN LIDER.**
- 2.2 IDENTIFICAR LOS TIPOS DE LIDER DE ACUERDO AL USO DEL PODER.**
- 3 DESARROLLAR HABILIDADES DE COMUNICACION, TALES COMO
HABILIDADES PARA ESCUCHAR, COMUNICARSE, DAR Y RECIBIR
RETROALIMENTACION.**
- 4 ADQUIRIR HABILIDADES DE LIDERAZGO MEDIANTE EL
MODELAMIENTO PARTICIPANTE DE CONDUCTAS.**

- 5 **APLICAR LOS PASOS QUE CONFORMA LA TEORIA DE LIDERAZGO SITUACIONAL.**
- 5.1 **RECONOCER Y APLICAR LOS INSTRUMENTOS PARA MEDIR LA MADUREZ DE UN GRUPO.**
- 5.2 **ELEGIR EL ESTILO DE COMPORTAMIENTO DE UN LIDER DE ACUERDO A LA MADUREZ DE UN GRUPO.**
- 6 **ADQUIRIR LA HABILIDAD DE LLEVAR AL GRUPO DE TRABAJO A UN NIVEL MAS ALTO DE MADUREZ.**

TEMARIO**I GRUPO.**

Definición, estructura y dinámica grupal.

Aspectes del grupo laboral. Clima organizacional.

Filosofía de la organización, comunicación y motivación.

II LIDER.

Definición, autoridad y poder.

Tipos de líder basados en el uso del poder.

El liderazgo y la toma de decisiones.

III HABILIDADES DE COMUNICACION PARA EL LIDER.

Comunicación, definición, tipos y barreras.

Habilidad para comunicarse.

Habilidad para escuchar.

Habilidad para dar y recibir retroalimentación.

Habilidades de liderazgo.

IV LIDERAZGO SITUACIONAL.

Definición y conceptos.

Madurez del grupo.

Elección del estilo de comportamiento.

V HABILIDADES PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE MADUREZ DE UN GRUPO.

METODO Y TECNICAS

M E T O D O

SE UTILIZARA EL METODO DE LABORATORIO QUE CONSISTE EN:

- **ACTIVIDADES QUE IMPLIQUEN LA INTERACCION ENTRE LOS PARTICIPANTES.**
- **EL GRUPO ENFRENTADO A SUS PROPIAS VIVENCIAS COMO VEHICULO DE APRENDIZAJE.**
- **EL ANALISIS Y RETROALIMENTACION DE LA ACTUACION QUE COMO LIDERES, TIENEN EN SU GRUPO DE TRABAJO.**

T E C N I C A S

- **MODELAMIENTO EN VIVO.**
- **EXPOSICION.**
- **DISCUSIONES DE GRUPO.**
- **DINAMICAS GRUPALES.**
- **EJERCICIOS VIVENCIALES.**
- **JUEGO DE ROLES.**

EVALUACION

Se realizará una evaluación inicial, donde se obtendrá una visión general de los conocimientos que los participantes tienen sobre el liderazgo.

La evaluación continúa se realizará mediante cuestionarios donde se midan las habilidades de comunicación, motivación y liderazgo de los participantes.

Se realizará una evaluación final mediante la aplicación del liderazgo situacional ante una situación dada, en turnos los participantes realizarán una representación de papeles entre dos personas, " un gerente busca persuadir a un empleado reacio de quedarse a trabajar horas extra para terminar un trabajo urgente". El instructor debe indicar el nivel de madurez que se supondría que tiene el empleado, y realizará observaciones junto con el grupo sobre el desempeño de cada uno de los participantes.

EVALUACION DEL CURSO

A.- ¿Los temas tratados durante el curso son aplicables en su trabajo?.

B.- ¿Cuál es su opinión sobre las técnicas desarrolladas durante el curso?.

C.- ¿Se cubrió el objetivo del curso?.

D.- ¿El curso cubrió sus expectativas?.

E.- Sugerencias o comentarios para mejorar cualquier aspecto del curso.

¡ GRACIAS !

GUIA DE INSTRUCCION

OBJETIVO GENERAL:

ADQUIRIR LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA APLICAR EL LIDERAZGO SITUACIONAL EN UN GRUPO DE TRABAJO.

CURSO HABILIDADES DE LIDERAZGO SITUACIONAL

OBJETIVO PARTICULAR

REALIZAR EL ENCUADRE DEL CURSO

DURACION 3 HORAS

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES		TECNICAS DIDACTICAS	APOYOS DIDACTICOS
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTES		
10'	INICIO DEL CURSO INTRODUCCION	PRESENTACION DEL CURSO Y DEL INSTRUCTOR	SE PRESENTA Y DIRIGE UN MENSAJE ALUSIVO AL CURSO	ESCUCHA		
15'	ENCUADRE OBJETIVOS Y TEMARIO	QUE LOS PARTICIPANTES IDENTIFIQUEN EL OBJETIVO Y EL TEMARIO DEL CURSO	EXPONE LOS OBJETIVOS Y TEMARIO DEL CURSO	ESCUCHA Y PARTICIPA	EXPOSICION ORAL	TEMARIO Y OBJETIVOS TRANSCRITOS EN HOJA DE ROTAFOLIO
5'	METODO Y TECNICAS	IDENTIFICAR EL METODO Y TECNICAS QUE UTILIZARAN EN EL CURSO.	EXPONE METODO Y TECNICAS	ESCUCHA Y PARTICIPA	EXPOSICION ORAL	METODO Y TECNICAS EN ROTAFOLIO
70'	INTEGRACION, EXPECTATIVAS Y COMPROMISO GRUPAL	INTEGRAR A LOS PARTICIPANTES PARA PROFICIAZAR UN MAYOR ACERCA MIENTO ENTRE ELLOS. ELABORAR UN COMPROMISO GRUPAL.	EXPLICAR EL EJERCICIO DE INTEGRACION. SOLICITA LAS EXPECTATIVAS ANOTA EL COMPROMISO GRUPAL.	SIGUE INSTRUCCIONES DEL EJERCICIO DE INTEGRACION PLANTEA SUS EXPECTATIVAS Y SU COMPROMISO ANTE EL GRUPO	CANASTA REVUELTA Y PRESENTACION POR PAREJAS ¿QUE ESPERA OBTENER DEL CURSO? ¿QUE ESPERA OBTENER DE LOS DEMAS? ¿QUE PUEDE APORTAR? PHILIPS 6.6	HOJAS BLANCAS Y LAPICES
20'	EVALUACION INICIAL	IDENTIFICAR LOS CONOCIMIENTOS SOBRE EL LIDERAZGO QUE TIENEN LOS PARTICIPANTES	EXPLICA INSTRUCCIONES DE LA TECNICA	EN EQUIPOS DE 6 PERSONAS DURANTE Y LLEGAN A UNA CONCLUSION SOBRE LAS DOS PREGUNTAS Y EXPO- NEN DICHA CONCLUSION.	PHILIPS 6.6 ¿QUE ES EL LIDERAZGO Y SU IMPORTANCIA EN EL AREA LABORAL	HOJAS Y LAPICES

GUIA DE INSTRUCCION**OBJETIVO GENERAL:**

ADQUIRIR LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA APLICAR EL LIDERAZGO SITUACIONAL EN UN GRUPO DE TRABAJO.

CURSO HABILIDADES DE LIDERAZGO SITUACIONAL

OBJETIVO PARTICULAR

DEFINIR GRUPO E IDENTIFICAR Y LA ESTRUCTURA GRUPAL Y LA DINAMICA DE GRUPO.

DURACION 2 HORAS

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES		TECNICAS DIDACTICAS	APOYOS DIDACTICOS
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTES		
10'	GRUPO DEFINICION	DEFINIR EL CONCEPTO DE GRUPO	EXPOSICION COMENTADA	ESCUCHAR Y COMENTAR	EXPOSICION	DEFINICION TRANSCRITA EN HOJAS DE ROTAFOLIO.
30'	ROLES Y NORMAS DENTRO DEL GRUPO	IDENTIFICAR LOS ROLES Y NORMAS QUE SE DAN DENTRO DE UN GRUPO	BREVE INTRODUCCION AL TEMA, DAR INSTRUCCIONES DE LA TECNICA Y AL FINALIZAR, ANALIZA LOS ROLES QUE SE DIERON DURANTE LA TECNICA Y EXPLICA A LOS PARTICIPANTES COMO SE DIERON ESTOS.	REALIZAR DINAMICA SENTADAS EN UN CIRCULO HACEN UNA NUMERACION PROGRESIVA EN VOZ ALTA EN LA CUAL CADA PARTICIPANTE IRA DICHIENDO UN NUMERO PERO CON LA CONSIGNA QUE NO SE PUEDEN DECIR LOS NUMEROS TERMINADOS EN SIETE NI LOS SUBMUTIBLOS DE EN SU LUGAR SE DIRA VIP Y CAMBIARA EL SENTIDO DE LA NUMERACION LA PERSONA QUE SE EQUIVOQUE TOMARA UN VASO DE AGUA E INICIARA LA NUMERACION. AL FINALIZAR CADA IDENTIFICARA EL ROL QUE DESEMPEÑO DURANTE LA TECNICA.	ACAPULCO VIP	UNA JARRA DE AGUA Y VASOS PARA CADA UNO DE LOS PARTICIPANTES.
40'	DINAMICA GRUPAL	RECONOCER LA DINAMICA DE UN GRUPO.	BREVE INTRODUCCION DAR INSTRUCCIONES DE LA TECNICA.	EN EQUIPOS DE 5 PERSONAS INVENTAR UN JUEGO PARA QUE TODO EL GRUPO JUEGUE (EL JUEGO DURARA 5 MIN). COMENTAR EXPERIENCIAS Y ANALIZA LA DINAMICA GRUPAL Y EL ROL DEL LIDER.	USTED ESCOGE	NINGUNO
40'	COHESION	IDENTIFICAR EL FENOMENO DE COHESION	BREVE INTRODUCCION DEL TEMA DAR INSTRUCCIONES DE LA TECNICA.	REALIZAR TECNICA Y COMENTAR EXPERIENCIAS ASI COMO EL FENOMENO DE COHESION QUE SE DIO DURANTE ESTA.	RECONSTRUCCION DEL NUEVO MUNDO.	UNA TARJETA PARA CADA PARTICIPA CON EL NOMBRE BREVE DE LOS SUPERVIVIENTES DEL EJERCICIO.

GUIA DE INSTRUCCION**OBJETIVO GENERAL:**

ADQUIRIR LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA APLICAR
EL LIDERAZGO SITUACIONAL EN UN GRUPO DE TRABAJO.

CURSO HABILIDADES DE LIDERAZGO SITUACIONAL.**OBJETIVO PARTICULAR**

IDENTIFICAR LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA
DINAMICA DE UN GRUPO DE TRABAJO.

DURACION 3 HORAS 40 MIN.

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES		TECNICAS DIDACTICAS	APOYOS DIDACTICOS
			INSTRUCTOS	PARTICIPANTES		
40'	GRUPO LABORAL CLIMA ORGANIZACIONAL CONCEPTO Y FACTORES	IDENTIFICAR LOS FACTORES QUE INCLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.	APLICA LA TECNICA "QUE ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CUALES SON SUS FACTORES?"	EN CORRILLOS (DE 4 A 3 PERS.) DEFINIR LO QUE ENTIENEN POR CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS FACTORES.	CORRILLOS	HOJAS BLANCAS HOJAS DE ROTAFOLIO LAPICES Y MARCADORES.
20'	FILOSOFIA DE LA ORGANIZACION.	IDENTIFICAR EL PAPEL QUE JUEGA LA FILOSOFIA DE LA ORGANIZACION EN EL GRUPO DE TRABAJO	EXPONE EL TEMA DE FILOSOFIA DE LA ORGANIZACION.	ESCUCHA Y PARTICIPA	EXPOSICION	HOJAS DE ROTAFOLIO.
40'	COMUNICACION EN LA ORGANIZACION	ANALIZAR LOS ASPECTOS DE LA COMUNICACION EN EL GRUPO DE TRABAJO.	BREVE INTRODUCCION EXPLICA LA TECNICA DEL PAPELOGRAFO	EN DOS EQUIPOS SE ANALIZA EL SISTEMA DE COMUNICACION DE UNA EMPRESA. (QUE CANALES SON LOS MAS ADECUADOS? ¿SE BUSCA SIEMPRE LA RETROINFORMACION? ¿HAY DEMASIADOS NIVELES QUE COMPLICAN LA COMUNICACION?	PAPELGRAFO SE ESCRIBE EN EL PAPEL LOS ACUERDOS A LOS QUE LLEGARON LOS DOS EQUIPOS).	HOJAS DE ROTAFOLIO Y MARCADORES.
60'	MOTIVACION	ANALIZAR LAS NECESIDADES DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO	EXPONE LA TEORIA DE MOTIVACION DE MASLOW Y APLICA INSTRUMENTO DE IDENTIFICACION DE LAS FUENTES DE LA MOTIVACION PERSONAL.	CONTESTA INSTRUMENTO Y LO CALIFICA.	EXPOSICION	IMPRESOS DEL INSTRUMENTO.

GUIA DE INSTRUCCION

OBJETIVO GENERAL:

ADQUIRIR LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA APLICAR EL LIDERAZGO SITUACIONAL EN UN GRUPO DE TRABAJO.

CURSO HABILIDADES DE LIDERAZGO SITUACIONAL

OBJETIVO PARTICULAR

DEFINIR QUE ES UN LIDER

CONOCER COMO INFLUYE LA AUT. Y EL PODER EN LA TOMA DE DECISIONES

IDENTIFICAR LOS TIPOS DE LIDER DE ACUERDO AL USO DEL PODER.

DURACION 6 HORAS 35 MIN.

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES		TECNICAS DIDACTICAS	APOYOS DIDACTICOS
			INSTRUCTOS	PARTICIPANTES		
60'	LIDER	DEFINIR QUE ES UN LIDER	EXPONE Y GUIA LA TECNICA	ESCUCHAN, PARTICIPAN Y REALIZAN EJERCICIO, FORMAN RETRATOS SIMBOLICOS DE LOS LIDERES FAMOSOS A PARTIR DE UN COLLAGE DE FOTOGRAFIAS Y DISCUTEN DESPUES SUS ELECCIONES.	EQUIPO DE IDENTIFICACION.	FOTOGRAFIAS DE HOMBRES Y MUJERES DE REVISTAS Y PERIODICOS. HOJAS DE ROTAFOLIO RESISTOL.
80'	AUTORIDAD Y PODER	ANALIZAR EL MANEJO QUE SE LE DA A LA AUTORIDAD Y EL LIDERAZGO	BREVE INTRODUCCION Y EXPLICA LA TECNICA REFLEXIONA SOBRE LAS FORMAS DE AUTORIDAD.	ESCRIBIR UNA TAREA PARA REALIZARSE EN 5 MIN. Y SE GUARDA EN UN SOBRE QUE DEBE SER INTERCAMBIADO Y REALIZAR LA TAREA ESCRITACADA PARTICIPANTE EJERCE PODER SOBRE EL GRUPO DURANTE 10 MIN. ANALIZAN EL EJERCICIO.	PODER	HOJAS BLANCAS Y LAPICES Y SOBRES
80'	TIPOS DE LIDER BASADOS EN EL USO DEL PODER.	ANALIZAR LOS DIFERENTES TIPOS DE LIDER BASADOS EN EL USO DEL PODER.	EXPLICA EL EJERCICIO EXPOSICION BREVE Y CONCLUSIONES.	TRES EQUIPOS DE TRABAJO REALIZARAN UN TRABAJO CON LOS MATERIALES MIENTRAS QUE TRES EQUIPOS DE OBSERVACION VERAN LOS DIFERENTES USOS DEL PODER QUE AHÍ SE DAN.	LABORATORIO DE AUTORIDAD	IMPRESOR DE GUIAS DE OBSERVACION, CARTULINAS, TUBERAS, MARCADORES, REVISTAS, FOTOGRAFIAS
40'	LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	EXPLICAR BREVEMENTE LA TOMA DE DECISIONES	BREVE INTRODUCCION QUE ES LA TOMA DE DECISIONES? EXPLICA EL EJERCICIO Y HACE COMENTARIOS Y CONCLUSIONES	ORDENAR DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA PARA SOBREVIVIR LOS 15 OBJETOS Y DESPUES TOMAR UNA DECISION EN EQUIPO SOBRE EL ORDEN DE ESTOS.	EXPOSICION(10) SUPERVIVENCIA EN EL DESIERTO (30)	HOJA DE INSTRUCCIONES. HOJAS BLANCAS LAPICES IMPRESO DE LA HOJA DE TRABAJO INDIVIDUAL

GUIA DE INSTRUCCION**OBJETIVO GENERAL:**

ADQUIRIR LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA APLICAR
EL LIDERAZGO SITUACIONAL EN UN GRUPO DE TRABAJO.

CURSO HABILIDADES DE LIDERAZGO SITUACIONAL**OBJETIVO PARTICULAR**

DESARROLLAR HABILIDADES DE COMUNICACION.

DURACION 2 HORAS

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES		TECNICAS DIDACTICAS	APORTOS DIDACTICOS
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTES		
20	DEFINICION E IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION	DEFINIR COMUNICACION IDENTIFICAR LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION PARA EL LIDER.	EXPONE DEFINICION DE COMUNICACION Y ESQUEMA. EXPLICA LA TECNICA	ESCUCHA Y PARTICIPA EN TARJETAS PARA LA LLUVIA DE LAS IDEAS CONTESTA LA IMPORTANCIA DE UNA BUENA COMUNICACION PARA EL LIDER.	EXPOSICION LLUVIA DE IDEAS CON TARJETAS	TARJETAS Y MARCADORES
20	AUTOEVALUACION DE LA HABILIDAD PARA COMUNICARSE.	EVALUAR LA HABILIDAD DE COMUNICACION DE LOS PARTICIPANTES.	APLICA CUESTIONARIO, DA INSTRUCCIONES PARA EVALUARLO.	RESUELVE CUESTIONARIOS Y EVALUA RESULTADOS.		IMPRESOS DEL CUESTIONARIO DE HABILIDADES EN COMUNICACION.
20	TIPOS DE COMUNICACION.	IDENTIFICARLOS DIFERENTES TIPOS DE COMUNICACION	EXPONE	EXCUCHA Y COMENTA	EXPOSICION	HOJAS DE ROTAFO-LIO CON LOS DIFERENTES TIPOS DE COMUNICACION
20	AUTOEVALUACION DE LA HABILIDAD PARA ESCUCHAR	EVALUAR LA HABILIDAD DE ESCUCHAR DE LOS PARTICIPANTES.	APLICA CUESTIONARIO Y DA INSTRUCCIONES PARA CALIFICARLO.	RESUELVE CUESTIONARIO Y EVALUA RESULTADOS.		IMPRESOS DEL CUESTIONARIO
40	BARREERAS DE COMUNICACION	ILUSTRAR LAS DISTORSIONES QUE SE DAN EN LA COMUNICACION.	EXPONE LAS BARREERAS DE COMUNICACION Y LEE EL REPORTE DE ACCIDENTE Y HACE OBSERVACIONES SOBRE LA TECNICA.	ESCUCHA Y COMENTA, 6 PARTICIPANTES SALEN DEL AULA, E IRAN ENTRANDO UNO POR UNO, AL PRIMERO SE LE LEE EL REPORTE DE ACCIDENTE QUE A SU VEZ COMENTARA AL SIGUIENTE Y ASI SUCESIVAMENTE	EXPOSICION Y -- REPORTE DE UN -- ACCIDENTE.	HOJAS DE ROTAFO-LIO CON BARREERAS DE COMUNICACION Y UN EJEMPLAR DE EL REPORTE DE ACCIDENTE.

GUIA DE INSTRUCCION**OBJETIVO GENERAL:**

ADQUIRIR LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA APLICAR EL LIDERAZGO SITUACIONAL EN UN GRUPO DE TRABAJO.

CURSO TALLER DE HABILIDADES EN LIDERAZGO SITUACIONAL**OBJETIVO PARTICULAR**

DESARROLLAR LA HABILIDAD DE RETROALIMENTACION EN LA COMUNICACION.

DURACION 2 HORAS 40 MIN.

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES		TECNICAS DIDACTICAS	APOYOS DIDACTICOS
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTES		
40'	AUTOEVALUACION DE LA HABILIDAD PARA DAR Y RECIBIR RETROALIMENTACION	EVALUAR LA HABILIDAD DE RETROALIMENTACION DE LOS PARTICIPANTES.	APLICA CUESTIONARIO Y DE INSTRUCCIONES PARA EVALUARLO.	RESUELVE CUESTIONARIO Y EVALUA RESULTADOS.		IMPRESOS DEL CUESTIONARIO DE RETROALIMENTACION.
40'	RETROALIMENTACION	DESARROLLAR DESTREZAS, EN LA RETROALIMENTACION VERBAL.	EXPONE EL TEMA DE RETROALIMENTACION Y APLICA LA TECNICA.	EN GRUPOS DE 3 PERSONAS (ABC) A SELECCIONA UN TEMA Y TE DA UN MENSAJE A 'B' QUIEN ESCUCHA AL TERMINO DE UN MINUTO 'B' RESUMEN DE 30 SEG. LO COMENTADO POR 'A' 'C' OBSERVA COMO SEDA LA INFORMACION Y EL RESUMEN Y RETROALIMENTA. TODOS TIENE QUE PASAR POR EL PAPEL DE 'A'	EL COHETE EN TRES ETAPAS.	SALA AMPLIA CON SILLAS MOVIBLES Y UNA MASCADA PARA CADA PARTICIPANTE.
80'	HABILIDADES EN COMUNICACION.	MEJORAR LA CAPACIDAD PARA COMUNICARSE.	GUIAR LA TECNICA Y EXPONER CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	CADA PARTICIPANTE DESCRIBIRA UNA SITUACION EN LA CUAL, A FALLADO SU COMUNICACION BASANDOSE EN LAS AUTOEVALUACIONES. EN TRES EQUIPOS FORMARON UN ARGUMENTO QUE PRESENTARON ANTE TODO EL GRUPO DONDE SE EXPRESARON CADA UNA DE LAS SITUACIONES.	JUEGOS DE ROLES.	HOJAS DE ROTAFOLIO CON SUGERENCIA PARA MEJORAR LAS HABILIDADES PARA COMUNICARSE, ESCUCHAR Y DAR Y RECIBIR RETROALIMENTACION.

GUIA DE INSTRUCCION**OBJETIVO GENERAL:**

ADQUIRIR LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA APLICAR
EL LIDERAZGO SITUACIONAL EN UN GRUPO DE TRABAJO.

CURSO TALLER DE HABILIDADES EN LIDERAZGO SITUACIONAL**OBJETIVO PARTICULAR**

ADQUIRIR HABILIDADES DE LIDERAZGO MEDIANTE EL
MODELAMIENTO PARTICIPANTE DE CONDUCTAS.

DURACION 7 HORAS

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES		TECNICAS DIDACTICAS	APOYOS DIDACTICOS
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTES		
60'	HABILIDADES EN LIDERAZGO	IDENTIFICAR LAS HABILIDADES QUE EL PARTICIPANTE DESEA ADQUIRIR PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO COMO LIDER.	GUIA EL EJERCICIO.	CONTESTAR EN FORMA INDIVIDUAL LAS SIGUIENTES PREGUNTAS ¿CUALES CREE QUE SON SUS HABILIDADES COMO JEFE? ¿CUALES CREE QUE SON SUS DEFICIENCIAS COMO JEFE? ¿QUE HABILIDADES O CONDUCTAS LES GUSTARIA ADQUIRIR PARA MEJORARSE COMO JEFE? ¿QUE CONDUCTA DESEA ELIMINAR? LAS RESPUESTAS LAS COMENTARAN ANTE DEL GRUPO.		HOJAS BLANCAS Y LAPICES.
6 HORAS	MODELAMIENTO DE CONDUCTAS.	MEJORAR ALGUNAS CONDUCTAS DE LOS LIDERES MEDIANTE EL MODELAMIENTO	GUIA LA TECNICA Y EXPONE EL VIDEO A LOS PARTICIPANTES Y DISCUTE SU ACTUACION Y SI ES NECESARIO INDICARA LA REPETICION DEL EJERCICIO HASTA QUE LAS CONDUCTAS SEAN LAS ESPERADAS.	SE EXPONDRÁ A CADA UNO DE LOS PARTICIPANTES ANTE LAS CONDUCTAS QUE HABRA DE ADOPTAR ATRAVES DE MODELOS EN VIVO (OTROS PARTICIPANTES). SE INDUCE AL PARTICIPANTE A EFECTUAR DICHAS CONDUCTAS MIENTRAS ES FILMADO. HARA COMENTARIOS DE SU ACTUACION DESPUES DE VER EL VIDEO.	MODELAMIENTO PARTICIPANTE.	PROGRAMA DE MODELAMIENTO PARA DIRECTIVOS INDIVIDUAL PROPUESTOS EN EL PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL DESARROLLO ORGANIZACIONAL* OBTENIDO OTRA VEZ DE UNA EVALUACION INDIVIDUAL DE LOS DIRECTIVOS. VIDEOCAMARA VIDEOCASSETERA TELEVISION.

GUIA DE INSTRUCCION**OBJETIVO GENERAL:**

ADQUIRIR LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA APLICAR
EL LIDERAZGO SITUACIONAL EN UN GRUPO DE TRABAJO.

CURSO TALLER DE HABILIDADES EN LIDERAZGO SITUACIONAL**OBJETIVO PARTICULAR**

APLICAR LOS PASOS QUE CONFORMAN LA TEORIA
DE LIDERAZGO SITUACIONAL.

DURACION 4 HORAS Y 30 MINUTOS

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES		TECNICAS DIDACTICAS	APOYOS DIDACTICOS
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTES		
30"	LIDERAZGO SITUACIONAL DEFINICION Y CONCEPTOS.	LA TEORIA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL.	EXPONE EL TEMA DE LIDERAZGO SITUACIONAL.	ATENDER Y APORTA COMENTARIOS	EXPOSICION.	HOJAS DE ROTA-FOLIO CON CONCEPTOS.
60"	ESTILOS DE COMPORTAMIENTO DE LIDER.	DIFERENCIAR LOS CUATRO ESTILOS DE COMPORTAMIENTO DEL LIDER.	EXPONE EL TEMA DE ESTILOS DE COMPORTAMIENTO DEL LIDER.	ESCUCHA Y PARTICIPA.	EXPOSICION.	HOJAS DE ROTA-FOLIO CON CURVA DESCRIPTIVA.
60"	ESTILOS DE COMPORTAMIENTO DEL LIDER.	IDENTIFICAR EL ESTILO DE LIDERAZGO	CONOCER LA HISTORIA MITICA DE NARCISO DE PROMETEO Y APOLO Y NARRARLA BREBEMENTE A LOS PARTICIPANTES.	SE IDENTIFICARAN CON ALGUNO DE LOS PERSONAJES Y SE COLOCAN FRENTE A SUS NOMBRES EN EL SALON. EL GRUPO COMENTARA SI SE HAN COLOCADO EN EL LUGAR INDICADO.	POLIGONO MITOLOGICO.	HOJAS DE ROTA-FOLIO
30"	EVALUACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO.	RECONOCER EL ESTILO DE LIDERAZGO QUE UTILIZAN CADA PARTICIPANTE	APLICA CUESTIONARIO DE ESTILO DE LIDERAZGO.	RESUELVE CUESTIONARIO		IMPRESOS DEL CUESTIONARIO DE ESTILO DE LIDERAZGO.
60"	MADUREZ DEL GRUPO ELEMENTOS DE LA MADUREZ INSTRUMENTO PARA MEDIRLA	APLICAR EL INSTRUMENTO PARA MEDIR LA MADUREZ DEL GRUPO DE HERSEY Y BLANCHARD ELEGIR UN ESTILO	EXPONER LOS ELEMENTOS DE LA MADUREZ. EXPLICAR LA FORMA DE CONTESTAR Y CALIFICAR EL INSTRUMENTO.	ESCUCHA Y PARTICIPA CONTESTAR Y CALIFICAR EL INSTRUMENTO.		HOJAS DE ROTA-FOLIO IMPRESOS DE CUESTIONARIO DE HERSEY Y BLANCHARD
30"	ELECCION DE ESTILO DE LIDERAZGO.	DE LIDERAZGO EN BASE A LA MADUREZ DE UN GRUPO	EXPLICAR LA FORMA DE ELEGIR EL ESTILO DE LIDERAZGO.	ESCUCHAR Y SEGUIR INSTRUCCIONES.		

GUIA DE INSTRUCCION**OBJETIVO GENERAL:**

ADQUIRIR LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA APLICAR
EL LIDERAZGO SITUACIONAL EN UN GRUPO DE TRABAJO.

CURSO HABILIDADES DE LIDERAZGO SITUACIONAL**OBJETIVO PARTICULAR**

ADQUIRIR HABILIDAD DE LLEVAR AL GRUPO DE TRABAJO
A UN NIVEL MAS ALTO DE MADUREZ.

DURACION 3 HORAS 30 MIN.

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES		TECNICAS DIDACTICAS	APOYOS DIDACTICOS
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTES		
90'	ESTRATEGIAS PARA ELEVAR LA MADUREZ DE UN GRUPO	PLANTEAR ESTRA- TEGIAS PARA ELEVAR LA MADUREZ DE UN GRUPO.	EXPONE EL CICLO LIDERAZGO SITUACIONAL, EXPLICA EL EJER- CICIO Y HACE COMENTARIOS O SUGERENCIAS A LAS ESTRATEGIAS DE LOS PARTICIPANTES E INDICARA EL NIVEL DE MADUREZ DEL EM-- PLEADO EN EL EJEMPLO.	REALIZAR UNA ESTRATEGIA EN FORMA INDIVIDUAL PARA ELEVAR LA MADUREZ DE SU GRUPO DE TRABAJO Y DESPUES COMENTARLA EN GRUPOS DE 3 PIEZAS.		HOJAS DE ROTA- FOLIO Y MARCA- DORES.
45'	EVALUACION FINAL	APLICAR EL LIDE- RAZGO SITUACIO- NAL ANTE UNA SI- TUACION DADA.	GUIA EL EJERCICIO Y HACE RECO- MENDACIONES SOBRE LA FORMA DE CONDUCTIRSE DE LOS PARTICI- PANTES.	EN TURNOS REALIZAN UNA REPRESENTACION DE PAPELES ENTRE DOS PERSONAS. UN GERENTE BUSCA PERSUADIR A UN EMPLEADO REACCION DE QUEDARSE A TRABAJAR HRS. EXTRA PARA TERMINAR UN TRABAJO URGENTE.		
35'	EVALUACION DEL CURSO.	EVALUAR EL CURSO CONTENIDO, METODO Y TECNICA E INSTRUCCION.	APLICA CUESTIONARIO	RESUELVE CUESTIONARIO		IMPRESOS DEL CUESTIONARIO, DE EVALUACION DEL CURSO.
15'	CLAUSURA					

CONCLUSIONES

Siendo el Desarrollo Organizacional un conjunto de gestiones de largo alcance que tienen por objetivo perfeccionar la aptitud de las empresas o instituciones y para resolver algunas de sus problemáticas, se ha puesto en marcha un programa de Desarrollo Organizacional para mejorar el desempeño de los directivos dentro de la subdelegación los Reyes la Paz del I.M.S.S. Partiendo de la premisa que los directivos requieren de habilidades de un líder para mejorar el funcionamiento del grupo de trabajo, ya que cualquier persona que se encuentre en una posición de liderazgo dentro de una organización, debe saber que la jerarquía formal es solo una representación parcial del puesto.

La función del Psicólogo del trabajo, dentro de un programa de D.O. es establecer las condiciones necesarias para el buen funcionamiento de la empresa o institución, creando un ambiente óptimo para el desenvolvimiento y superación del personal, tomando en cuenta los procesos organizacionales que se relacionan con la gestión de recursos humanos, tales como: estilos y niveles de comunicación, solución de conflictos, motivación, selección, capacitación y liderazgo.

Con la unión de los procesos anteriores se da la formación del clima organizacional, que sí es óptimo para el personal favorecerá a toda la institución, ya que el clima es percibido y a la vez producido por los trabajadores y se refleja en la productividad y satisfacción laboral. Dentro del clima organizacional, el comportamiento de los trabajadores será resultado del comportamiento de los directivos y de las condiciones de la organización.

La importancia de los directivos en una institución radica principalmente en que deben crear un clima óptimo para el desenvolvimiento de sus subordinados que tendrá como resultado una mejora en la productividad y esto lo conseguirá cuando obtenga la participación espontánea de su grupo para alcanzar los objetivos de la organización , para lo cual es necesario que lleguen a ser líderes de su grupo.

En la actualidad el uso del poder para asegurar el desempeño favorable del trabajador ha ido perdiendo fuerza. Ahora la gente no esta educada para obedecer ciegamente, ni trabajar bajo la amenaza de ser despedidos o castigados, por lo tanto el uso del poder más que la participación, es el peor método para alcanzar los objetivos de la organización.

Los estudios sobre el líder han demostrado con claridad que no existe un "mejor" estilo de liderazgo que sirva o funcione para todas las situaciones. Los líderes con mayor éxito son aquellos que pueden adaptar su comportamiento a las exigencias de cada una de las situaciones. La teoría del Liderazgo Situacional puede ayudar a todas las personas que dirigen a que aprendan a diagnosticar las exigencias de su propia situación y adoptar el estilo del comportamiento adecuado a su grupo. Considerando que para efectuar dicho diagnóstico se deben seguir los siguientes pasos: medir el nivel de madurez del grupo; elegir e implementar el estilo de comportamiento del líder de acuerdo al nivel de madurez del grupo; y llevar al grupo a su nivel más alto de madurez. Dando como resultado que la participación de los integrantes del grupo sea espontánea y ya no es necesario que el líder vigile cada paso de su trabajo y sin la necesidad de ejercer presión ni amenazas de castigo o despido. Resultando con ello que el personal presente una mayor motivación

para la realización de las tareas asignadas y consecuentemente al existir una satisfacción laboral, se disminuye la rotación, ausentismo, la pérdida de horas hombre, así como los conflictos interpersonales, interdepartamentales o intergrupales.

Con la detección a disminución de las conflictivas antes mencionadas se puede aspirar a alcanzar índices altos de productividad, al respecto a la actividad de servicios se puede alcanzar mejoras en la atención a los derechohabientes en la medida en que los directivos adquieran las siguientes habilidades: comunicación, toma de decisiones y solución de problemas, manejo de las relaciones interpersonales y asertividad.

Considerando las aportaciones en los campos de la industria por parte del Grupo de Sistemas de Información en (1974) y en la educación por López Ortiz (1982), en la aplicación del liderazgo situacional, donde los participantes manifestaron que el haber sido capacitados en la utilización del liderazgo situacional les permitió tener un marco de referencia de mayor precisión y sistematización en los momentos y circunstancias dónde antiguamente se guiaban de manera intuitiva; obteniendo con ello, la integración de los miembros de una manera adecuada incidiendo en el clima de trabajo y por tanto en la productividad.

La presente propuesta de un curso-taller de habilidades en liderazgo situacional para los directivos de la subdelegación los Reyes, es producto de la evaluación de problemática laboral existente en esta institución, la cual

mostró que el clima organizacional estaba afectado por problemas de comunicación, a falta de integración grupal que incidían en la aparición de conflictos intra e inter grupos. obstaculizando el buen desempeño laboral.

Siendo esta una alternativa para la disminución de las situaciones anteriores, y por otro lado el buscar desarrollo de habilidades de liderazgo en los directivos, a fin de lograr con ello un equilibrio en las formas de manejo de la autoridad.

La capacitación de líderes debe ser no solo en cuanto a elementos teóricos, sino que debe incluir aspectos prácticos para un mejor desarrollo de habilidades que son necesarias para su buen desempeño laboral, por lo tanto en esta propuesta se pretende utilizar el modelamiento de conductas, que es una fuente de aprendizaje mediante la observación. El modelamiento ha tenido gran éxito con el aprendizaje del adulto, por que él aprenderá mas de la observación de la experiencia de otros que de la propia.

ANÁLISIS

La realización del servicio social contribuye de manera determinante en la formación profesional, en este caso específicamente por que permitió el conocimiento de la Psicología del trabajo que aunque no está contemplada en el plan de estudios de la carrera de Lic. Psicología de la FES Zaragoza, tiene un papel relevante dentro de toda Institución o empresa, y una buena parte de los egresados de las FES Zaragoza se desempeña en esta área.

Sin embargo el plan de estudios de la carrera abarca dentro de su contenido el análisis de los problemas, el diseño de la intervención de los mismos, la aplicación de estrategias y procedimientos de intervención psicológica, así como la forma de evaluación de las mismas. Proporcionando los elementos teóricos básicos para implementar un programa de intervención en una empresa o institución.

El significado real del servicio social en la formación profesional fue la adquisición de nuevos conocimientos y la práctica de los adquiridos durante la carrera ya que fueron aplicados en las actividades en el servicio social.

En cuanto a los objetivos del programa de Desarrollo Organizacional se cumplieron: el referente a detectar la problemática de carácter psicológico en las esferas laboral, familiar y personal de los trabajadores adscritos a la unidad. Y el de planear e implementar actividades que coadyuven al desarrollo global de los trabajadores .

En cuanto al último objetivo no se cubrió en su totalidad ya que se pretendía programar y desarrollar actividades que permitieran al personal directivo desarrollar habilidades de liderazgo, debido a la falta de participación de los directivos y la negativa de que fueran evaluados por los prestadores del servicio, sin embargo para que en un futuro se logre cubrir este objetivo se propone en base a la experiencia en la institución, un curso taller de habilidades en liderazgo situacional.

Este curso puede ser aplicado en otras instituciones tanto gubernamentales como privadas, por que con él se pretende habilitar al directivo para que directivo pueda evaluar la madurez de su grupo de trabajo, elegir y adoptar el estilo de comportamiento del líder necesario para el cumplimiento de los objetivos grupales. Aunque este curso fue realizado en base a la experiencia en una institución gubernamental, es sabido que existen características comunes entre los directivos de empresas públicas y privadas, algunas de ellas son que no conciben a la organización sin escalas de autoridad y que trabajarán mas por obtener un puesto más alto que para cubrir los objetivos de la organización.

La función del Psicólogo para la implementación de la presente propuesta es de gran importancia, por que se incluye la técnica del modelamiento como forma de aprendizaje de nuevas conductas y el reaprendizaje de otras. Para lo cual es necesario contar con conocimientos de la Psicología Cognitivo Conductual, de igual forma para aplicar pruebas psicológicas para crear este programa de modelamiento individual donde se evalúan rasgos de personalidad y asertividad.

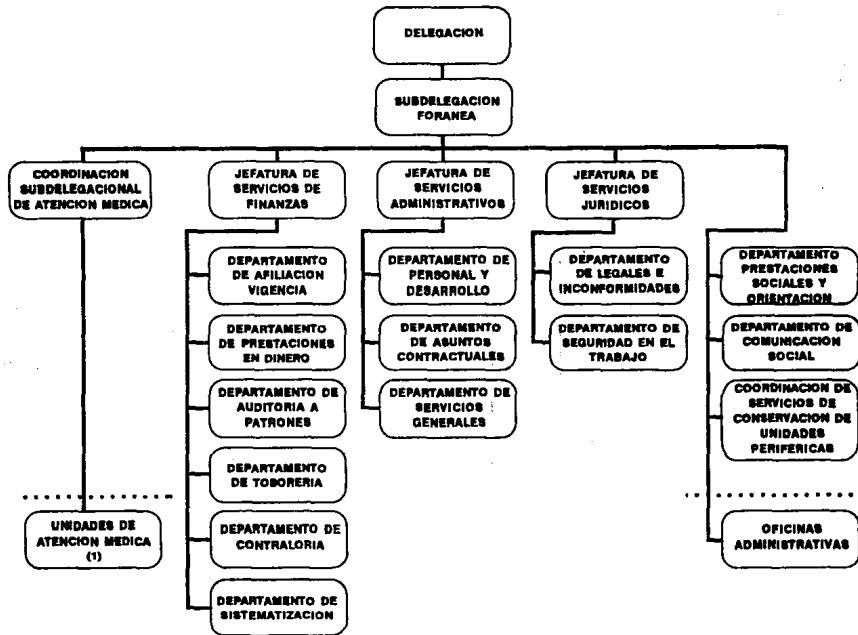
En cuanto a los objetivos particulares se logró conocer las actividades del Psicólogo dentro del área industrial específicamente lo referente al desarrollo organizacional, así como la adquisición de habilidades de instructor de cursos de capacitación en el área de desarrollo humano y conocimientos específicos de los estudios que se han realizado sobre el líder dentro del esfera laboral.

Con todo lo anterior se cumplieron los objetivos generales planteados los cuales están vinculados al desarrollo de habilidades para la formación profesional.

PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

- La falta de conocimientos teóricos y prácticos de la psicología laboral concretamente en el tema de Desarrollo Organizacional, limitó la realización óptima del servicio social, por tal motivo se recomienda que los prestadores de servicio social en esta área se involucren en el tema antes de iniciarlo.
- Cuando se lleve a cabo el curso-taller de habilidades en liderazgo situacional primero hay que lograr que la participación de los directivos sea espontánea, es decir que no se sienta obligados, ni lo haga por una orden superior, esto es para evitar la predisposición que se dio en la Subdelegación Los Reyes la Paz del I.M.S.S., ya que los directivos tenían la idea de que si se revelaban sus limitaciones como líderes les provocaría algún problema, dejando fuera que el objetivo sería superar dichas limitaciones
- También es necesario que el instructor que imparta el curso, conozca a fondo la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, así como la aplicación y calificación del instrumento de evaluación de la madurez del grupo, realizado por estos autores. Deberá también manejar las dinámicas propuestas en la guía de instrucción. Los cuestionarios que se habrán de utilizar se encuentran en apartado de anexos y para su calificación es necesario consultar a Rodríguez y García,(1988).

ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL



(1) INCLUYE UNIDADES DE ATENCION

NOTA: EL ESTABLECIMIENTO DE LOS ORGANOS QUE CONTEMPLA ESTE ORGANIGRAMA DEBE REALIZADO CONFORME A LOS DE LAS NUEVAS ESTRUCTURAS EN DELEGACIONES.

ROGRAMA DE MODELAMIENTO PARA DIRECTIVOS

PROCEDIMIENTO.

- 1.- Se expondrán al directivo las conductas que habrá de adoptar a través de modelos filmados o en vivo.
- 2.- Se induce al directivo a efectuar dichas conductas mientras es filmado con una cámara de video.
- 3.- Se expondrá el video al directivo y se discutirá sobre su actuación y si es necesario se repetirá el ejercicio hasta que las conductas sean las adecuadas.

DEPARTAMENTO DE FINANZAS.

- Para el manejo de la sensibilidad explosiva, se propone canalizar el temperamento explosivo con ejercicios de respiración lenta y profundamente; evitando así las tendencias agresivas, además de externar sus emociones debe tenerse en cuenta no rebasar o trasgredir los derechos propios y ajenos.

Ejemplo: Si algo le disgusta y no está de acuerdo manifestarlo con tono de voz firme, mostrando su desacuerdo pero evitando agredir a la otra persona.

OFICINA DE LA CONTRALORIA.

- Para reducir la represión de tendencias agresivas se propone que externe sus emociones en el momento preciso en que se de la conducta.

Ejemplo: Si se presenta determinada situación en la que es necesario manifestar algún desacuerdo inmediatamente que ocurre debe expresar, ya sea por medio de enojo, pero evitando agredir a terceras personas.

Otro medio para canalizar la energía se recomienda realizar una actividad donde requiera un alto gasto energético.

- Exponiéndolo a situaciones difíciles en las que tenga que tomar decisiones, reducirá su inseguridad.

OFICINA DE COBROS.

- Para elevar el nivel de asertividad, se propone trabajar sobre situaciones en las cuales tenga que exigir derechos.

Ejemplo: Reclamar cuando alguien se mete en la fila delante de uno; manifestar su enojo por recibir apodosos o insultos y expresar desacuerdos en una discusión.

- Para su desarrollo como líder es necesario trabajar sobre su introversión e inseguridad modelándolo en conductas donde tenga que dar ordenes frente a un grupo manejando un tono de voz alto y mantener un debate defendiendo su posición.

DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES.

- Para elevar el nivel de asertividad, se propone trabajar sobre situaciones en las cuales tenga que pedir disculpas y dar elogios a sus subordinados. Así como llamarles la atención en una forma firme pero sin llegar a ser agresivo sin utilizar gritos.

- Para su desarrollo como líder es importante que aprenda a recibir retroalimentación, sobre todo aceptar críticas principalmente de la gente que está a su mando, para lograr una mejor comunicación con su grupo de trabajo.

OFICINA DE SISTEMATIZACION.

- Inseguridad, para la superación de ésta conducta se hace necesario exponerlo a situaciones difíciles para él, creando la necesidad de la toma de decisiones.

- Para el manejo de la necesidad de apoyo externo y la necesidad de mostrar sus capacidades intelectuales, se exhortará al directivo a que racionalice que no siempre serán reforzadas positivamente nuestras conductas por las demás personas, lo cual no es catastrófico, si es que se están desarrollando responsable y adecuadamente las actividades.

OFICINA DE CONVENIOS.

- Para el manejo de la agresión en forma impulsiva, se propone canalizar estas manifestaciones tratando de que antes de que exprese esos sentimientos razone que debe de actuar con serenidad, pero firme en sus decisiones.
- Para la preocupación somática, se deberá canalizar estas situaciones y en el momento en que se estén presentando evitarla por medio de la realización de otra actividad (alto al pensamiento), esto con la finalidad de tener un mejor desarrollo como líder.

OFICINA DE ORIENTACION Y QUEJAS.

- Para elevar el nivel de asertividad, se propone trabajar sobre situaciones en las cuales evite llamar la atención de su personal delante de personas delante ajenas a ésta, así como el poder manifestar su inconformidad, opinión, crítica o necesidad de apoyo.
- Para el manejo de la agresión de tipo verbal y explosiva, se propone canalizar este temperamento para moderar o expresar racionalmente sus sentimientos y externar sus emociones, tratando de no herir a los de mas.
- Para su desarrollo como líder es necesario trabajar sobre su inseguridad e inhibición, modelando la forma en que da la orden a sus subordinados.

OFICINA DE PERSONAL.

- Para su desarrollo como líder es necesario trabajar la inhibición modelando la conducta, a través de situaciones en las cuales tenga que exponer un criterio propio y defenderlo si es necesario, así como dar ordenes frente a un grupo manejando el tono de voz alto.
- En cuanto a modificación de conductas agresivas, así como hostilidad e irritabilidad se sugiere canalizarla a través de una actividad donde requiera un alto gasto de energía (esfuerzo físico), así como ejercicios de respiración lenta y profunda para que le permita moderar y expresar racionalmente sus sentimientos, evitando así las tendencias agresivas, externando sus emociones respetando los derechos propios y ajenos.....

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.

- Para elevar el nivel de asertividad se propone trabajar sobre situaciones en las cuales tenga que manifestar su inconformidad, sentimientos y emociones, opiniones, decisiones y exigir derechos propios, por ejemplo: Hacer notar cuando una persona está siendo bastante injusta con ella, reclamar cuando alguien se mete en la fila delante de uno, expresar lo que realmente siente, manifestar desacuerdos en una discusión y rechazar peticiones cuando no quiere hacer lo que le piden.
- Para su desarrollo como líder es necesario trabajar sobre conciencia de poder y autoafirmación al dar ordenes y exigir que éstas sean cumplidas modelándolo en conductas donde tenga que dar ordenes frente a un grupo, manejando un tono de voz alto y mantener un debate defendiendo su posición.

OFICINA DE COBRANZA.

- Para elevar el nivel de asertividad se propone trabajar sobre situaciones en las cuales tenga que exigir sus derechos y dar opiniones.

- Ejemplo: Hacer notar cuando una persona esta siendo bastante injusta, criticar abiertamente las conductas, ideas y opiniones de otros, manifestar su enojo por recibir apodos o insultos y rechazar peticiones cuando no quiere hacer lo que le piden, aceptar y reconocer virtudes.

- Para su desarrollo como líder, es necesario trabajar sobre su ansiedad e inseguridad al dar ordenes y exigir que éstas sean cumplidas. Modelándolo en conductas donde tenga que dar ordenes frente a un grupo, manejando un tono de voz alto y mantener un debate defendiendo su posición. Además se debe de trabajar el cómo emite un mensaje para que sea mas claro y concreto.

- En cuanto a la agresión reprimida, se proponen ejercicios de respiración lenta y profunda, así como modelar la forma en que se debe de moderar y expresar racionalmente sus sentimientos, evitando así las tendencias agresivas, externando sus emociones respetando los derechos propios y ajenos.

SUGERENCIAS PARA EL PROGRAMA DE MODELAMIENTO

Si se requiere datos mas específicos sobre las conductas que como líderes deseen los directivos habilitar, se recomienda realizar una entrevista semiestructurada donde se abarque los siguientes aspectos:

- 1.- ¿Cómo considera que debe actuar un líder?
- 2.- ¿Cuáles cree usted que son sus habilidades como jefe?
- 3.- ¿Cuáles cree usted que son sus deficiencias como jefe?
- 4.- ¿Qué habilidades o conductas le gustaría adquirir para desempeñarse mejor en su puesto?
- 5.- ¿Qué conductas desea eliminar para mejorar su desempeño laboral?

Se propone llevar a cabo un programa a nivel grupal de liderazgo, donde se puedan reafirmar las conductas adquiridas en la fase de modelamiento.

Dicho programa debe contener:

- Definición del líder.
- Liderazgo Situacional.
- Definición de poder y autoridad.
- Diferentes tipos de poder.

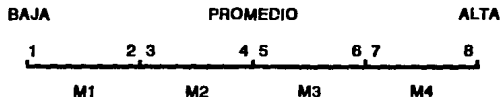
Se utilizarán dinámica vivenciales y un ejercicio de juego de roles donde habrá retroalimentación fílmica de su actuación.

ESCALA DE MADUREZ

(Hambleton, Hersey, Blanchard)

1. INSTRUCTIVO

- 1.1. Seleccione 5 de los OBJETIVOS o RESPONSABILIDADES mas importantes y descríbelos en los espacios señalados para este fin en la hoja de RESPUESTAS.
- 1.2.1. Tome en cuenta solamente el PRIMER OBJETIVO o RESPONSABILIDAD.
- 1.2.2. Seleccione las cinco (5) dimensiones mas importantes de madurez en la TAREA (de las 7) que se le proponen en la misma hoja.
- 1.2.3. Seleccione las cinco (5) dimensiones mas importantes de madurez PSICOLOGICA (de las 7) que se le proponen en la hoja siguiente.
- 1.2.4. Califique su percepción de sus seguidores en la escala que se le presenta:



- 1.2.5. La calificación que haga, la señala con una x sobre el número que los ratrate mas en la escala propuesta.
– Como orientación se puede ayudar con los ejemplos que señalan madurez alta y baja.
- 1.2.6. El número que haya marcado con la x, lo escribe en la columna uno, que corresponde al primer OBJETIVO y en el cuadro que corresponde a la dimensión, tanto de la madurez en la TAREA (MT) como PSICOLOGICA (PS) que haya seleccionado, (solamente 5).
- 1.2.7. Cuando haya escrito los cinco (5) números marcados en la columna, los suma tanto en las dimensiones de madurez en la TAREA (MT), como PSICOLOGICA (PS).
- 1.3.1. Tome en cuenta su SEGUNDO OBJETIVO o RESPONSABILIDAD, y siga el procedimiento anterior.

HOJA DE RESPUESTAS (PS)

(RECUERDA SELECCIONAR SOLAMENTE 5 DIMENSIONES DE MADUREZ)

AREAS				
1	2	3	4	5

Nombre: _____

Fecha: _____

Ella/El es una persona que

	1	2	3	4	5	DIMENSIONES	BAJA		PROMEDIO				ALTA
							1	2 3	4 5	6 7	8		
							M1		M2		M3		M4
1						1. Disponibilidad para tomar responsabilidades.	Poco dispuesto, (a regañadientes)	Tiene un vivo deseo				8	
							1	2 3	4 5	6 7	8		
2						2. Motivación al logro.	Tiene pocos deseos de logro (no metas).	Tiene un alto deseo de logro (metas concretas).				8	
							1	2 3	4 5	6 7	8		
3						3. Compromiso.	Es descuidado.	Es muy dedicado.				8	
							1	2 3	4 5	6 7	8		
4						4. Persistencia.	Abandona fácilmente.	No abandona hasta que lo deje terminado.				8	
							1	2 3	4 5	6 7	8		
5						5. Actitud frente a los trabajos.	Hasta que llegó el viernes*.	Considera el trabajo como actividad agradable.				8	
							1	2 3	4 5	6 7	8		
6						6. Iniciativa.	Mantiene en procedimiento rutinario.	Busca nuevos procedimientos.				8	
							1	2 3	4 5	6 7	8		
7						7. Habilidad para desarrollar los trabajos sin auxilio del jefe.	No puede prescindir del auxilio del jefe.	Prescinde del auxilio del jefe.				8	
							1	2 3	4 5	6 7	8		
SUMA						TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ PSICOLOGICA							

HOJA DE RESPUESTAS (MT)

(RECUERDA SELECCIONAR SOLAMENTE 5 DIMENSIONES DE MADUREZ)

Nombre: _____

Fecha: _____

Ella/EI es una persona que

AREAS					DIMENSIONES	BAJA	PROMEDIO				ALTA	
1	2	3	4	5			1	2 3	4 5	6 7		8
							M1	M2	M3	M4		
1					1. Experiencia en el trabajo.	NO tiene experiencia necesaria.	Tiene experiencia necesaria.					
						1	2 3	4 5	6 7	8		
2					2. Conocimientos del trabajo.	NO posee conocimientos necesarios.	Posee conocimientos necesarios.					
						1	2 3	4 5	6 7	8		
3					3. Entendimiento de los requerimientos de trabajo.	Algún entendimientos de los requerimientos de trabajo.	Entendimiento total de los requerimientos de trabajo.					
						1	2 3	4 5	6 7	8		
4					4. Habilidad para solución de problemas.	No puede resolver problemas independientemente.	Es capaz de resolver problemas independientemente.					
						1	2 3	4 5	6 7	8		
5					5. Habilidad para tomar responsabilidades.	No se puede dejar solo.	Las cumple cuando se requiere.					
						1	2 3	4 5	6 7	8		
6					6. Entrega de los trabajos a tiempo.	Casi nunca termina en fecha preestablecida.	Casi siempre termina en fecha preestablecida.					
						1	2 3	4 5	6 7	8		
7					7. Cumplimiento de la totalidad de los trabajos.	Rara vez entrega los trabajos.	Siempre entrega los trabajos.					
						1	2 3	4 5	6 7	8		
SUMA					TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ EN LA TAREA							

INTERPRETACION DE LA CALIFICACION DE MADUREZ EN LA TAREA Y PSICOLOGICA

1	2	3	4	5	
					TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ EN LA TAREA
					TOTAL DE LA ESCALA DE MADUREZ PSICOLOGICA
					TOTAL DESIGNACION DE MADUREZ (M1, M2, M3 Y M4)

MADUREZ EN LA TAREA

M A D U R E Z P S I C O L O G I C A	M4	E 2	E 2/3	E 3/4	E 4
		MT 5 a 12 PS 33 a 40	MT 13 a 22 PS 33 a 40	MT 23 a 32 PS 33 a 40	MT 33 a 40 PS 33 a 40
		M2	M2/3	M3/4	M4
	M3	E 2	E 2/3	E 3	E 3/4
		MT 5 a 12 PS 23 a 32	MT 13 a 22 PS 23 a 32	MT 23 a 32 PS 23 a 32	MT 33 a 40 PS 23 a 32
		M2	M2/3	M3	M3/4
	M2	E 1/2	E 2	E 2/3	E 2/3
		MT 5 a 12 PS 13 a 22	MT 13 a 22 PS 13 a 22	MT 23 a 32 PS 13 a 22	MT 33 a 40 PS 13 a 22
		M1/2	M2	M2/3	M2/3
	M1	E 2	E 1/2	E 2	E 2
		MT 5 a 12 PS 5 a 12	MT 13 a 22 PS 5 a 12	MT 23 a 32 PS 5 a 12	MT 33 a 40 PS 5 a 12
		M1	M1/2	M2	M2
	M1	M2	M3	M4	

PSICOLOGO SOCIAL:

Se ocupa de la interacción del individuo con el grupo, las organizaciones y las comunidades, a través del análisis de las estructuras y normas que las rigen.

Las principales actividades que realiza este profesional son: conocer, comprender e identificar los principales problemas políticos, económicos y culturales que afectan a nuestra sociedad; así como la influencia que éstos tienen con las relaciones sociales.



PSICOLOGO INDUSTRIAL:

Se le ha definido como aquel especialista de la psicología que aplica los conocimientos y técnicas a los problemas de los seres humanos que operan en su área de trabajo.

¿DONDE PUEDEN RECIBIR LOS SERVIDIOS

DE ORIENTACION Y ASESORIA

PSICOLOGICA ?

CUBICULO DE ASESORIA PSICOLOGICA

HORARIO:

14:00 A 16:00 HORAS

PSICOLOGAS:

- NOCHIL LEYVA ALCOBER.
- EDNA NETZLA MARTINEZ OLINDS.
- MA. VICTORIA-ELISA DE LA L.
- LETICIA QUINTERO VICTOR.

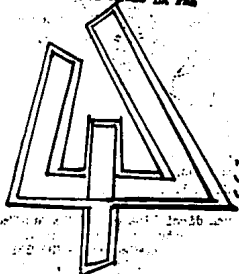
COORDINACION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

LIC. SILVIA CRESPO ORTEGA.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO

SOCIAL

SUBDELEGACION LOS REYES LA PAZ



PSICOLOGIA

COORDINACION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVO

• ASESORIA PSICOLOGICA •

Por medio de este folleto se pretende dar una breve explicación de lo que es la PSICOLOGIA, el psicólogo, donde trabaja, etc.; buscando que usted conozca con claridad lo ya mencionado.



¿QUE ES LA PSICOLOGIA ?

Es una disciplina científica que se encarga de estudiar y analizar las diversas fases del ser humano en su totalidad, tales como: lenguaje, memoria, relaciones interpersonales, emociones, pensamientos, etc.

¿QUE ES EL PSICOLOGO ?

Es el profesionalista preparado para ayudar a las personas que tienen problemas en las fases ya mencionadas, así como evitar y prevenir la aparición de estas.



AREAS DE TRABAJO:

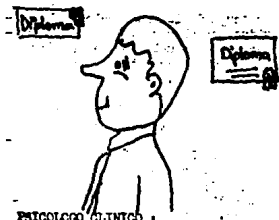
La Psicología tiene áreas principales de trabajo como son: educación, consumo, salud y productividad, ecología y organización social. Siendo las más conocidas:

- Psicología Educativa
- Psicología Clínica
- Psicología Social
- Psicología Industrial

PSICOLOGO EDUCATIVO :

Se interesa por estudiar las condiciones y métodos que faciliten los procesos de aprendizaje, factores emocionales que en él se involucran desde el desarrollo de niño hasta la educación profesional, así como los métodos de enseñanza adecuados a cada nivel. Los problemas más comunes son: problemas de lenguaje, escritura, afectivos, de memoria, inteligencia, entre otros.

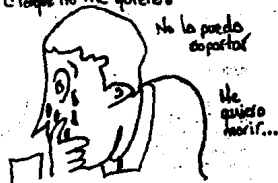
¿Seré lo bastante competente?



PSICOLOGO CLINICO :

Enfoca su actividad a la evaluación de la persona o grupos que sufren de problemas emocionales y de adaptación. Las principales funciones que realiza se agrupan en las siguientes: evaluación y diagnóstico, psicoterapia a individuos, interviene en la prevención de ciertos problemas individuales y grupales.

¿Porqué no me quiere?



FUENTE: PROPUESTA DE ATENCION PSICO-TERAPEUTICA A LA COMUNIDAD CIUDADANA A LA CEBERRIAHUTIDISTRICTO INARIATAPALLIPAS E.N.E.P. SARAGORZA, 1982.

AUTOEVALUACION DE LA HABILIDAD PARA COMUNICARSE
INVENTARIO DE LA CAPACIDAD PARA COMUNICARSE.

A continuación se presenta un inventario que le ayudará a identificar su capacidad para comunicarse con los demás.

Instrucciones:

Lea con atención cada una de las 10 preguntas que aparecen en seguida y elija la opción que corresponda a su experiencia.

Este inventario no es un examen, no hay respuestas buenas o malas, sólo se busca que usted obtenga información útil para su conocimiento, por lo tanto, es importante que cuando lo conteste sea muy honesto y espontáneo. De igual manera, tenga cuidado de responder de acuerdo con lo que realmente es y no como quisiera ser.

- 1.- Cuando expresa sus ideas ¿encuentra con orden y facilidad las palabras que quiere emplear?
a) casi siempre b) algunas veces c) casi nunca

- 2.- Cuando sus sentimientos surgen en una conversación ¿le es difícil abrirlos a los demás?
a) casi siempre b) algunas veces c) casi nunca

- 3.- Cuando habla ¿tiene la sensación de que los demás están escuchando sus puntos de vista con atención?
a) casi siempre b) algunas veces c) casi nunca

- 4.- Cuando habla ¿se da cuenta de cómo reaccionan los demás a lo que usted está diciendo?
- a) casi siempre b) algunas veces c) casi nunca
- 5.- Al expresar sus puntos de vista ¿usted supone que los demás saben de qué está hablando?
- a) casi siempre b) algunas veces c) casi nunca
- 6.- ¿Siente dificultad para expresar sus ideas cuando sabe que son distintas a las de los demás?
- a) casi siempre b) algunas veces c) casi nunca
- 7.- ¿Sabe cómo influyen su tono de voz, gestos y ademanes en los demás?
- a) casi siempre b) algunas veces c) casi nunca
- 8.- ¿Ayuda a los demás a que comprendan sus ideas y sentimientos aclarando las dudas que puedan tener?
- a) casi siempre b) algunas veces c) casi nunca
- 9.- ¿Solicita a los demás que le manifiesten lo que piensan y sienten acerca de lo que usted dijo?
- a) casi siempre b) algunas veces c) casi nunca
- 10.- ¿Tiene la sensación de que habla más que los demás durante las conversaciones?
- a) casi siempre b) algunas veces c) casi nunca

AUTOEVALUACION DE LA HABILIDAD PARA ESCUCHAR
INVENTARIO DE LA HABILIDAD PARA ESCUCHAR.

A continuación aparece un inventario elaborado sobre la base de los factores que influyen en la capacidad para escuchar.

Instrucciones:

Lea con atención cada una de las aseveraciones y analice en qué medida las pone a usted en práctica al escuchar a los demás. Marque el número que corresponda a su respuesta de acuerdo con la siguiente clave.

C L A V E
1. = Nunca lo hago
2. = Casi nunca lo hago
3. = A veces
4. = Casi siempre lo hago
5. = Siempre lo hago

RESPUESTA

1.- Propició un ambiente de confianza al mostrarme dispuesto a escuchar a la persona. -----

2.- Doy el tiempo necesario y razonable para escucha -----

- 3.- Permiso que la otra persona termine de hablar sin interrumpirla. -----
- 4.- Trato de escuchar a la persona sin que me incluya su apariencia, edad, sexo o condición social. -----
- 5.- Capto el mensaje verbal con facilidad. -----
- 6.- Percibo el mensaje no verbal que se manifiesta en gestos, miradas, movimientos de las manos, posturas, etc. -----
- 7.- Me doy cuenta de los sentimientos que tiene la persona a quien escucho. -----
- 8.- Verifico con la persona si entendí su mensaje y hago las preguntas necesarias para comprenderlo. -----
- 9.- Respeto las opiniones de la persona sin evaluar las precipitadamente, aunque sea diferentes a las mías. -----
- 10.- Doy una respuesta oportuna a la otra persona al manifestarle lo que opino y siendo acerca de lo que me ha expresado. -----

**IDENTIFICACION DEL ESTILO DE DIRECCION
INVENTARIO DE ESTILOS DE DIRECCION.**

Para determinar su estilo de DIRECCION, conteste el siguiente inventario. Al referirse a su grupo piense en los 5 a 10 colaboradores actuales más cercanos a usted. Trate de ser lo más objetivo posible al describir su comportamiento como dirigente.

Instrucciones;

Lea con cuidado cada una de las 10 situaciones que aparecen a continuación y distribuya 10 puntos entre las cuatro alternativas que se presentarán para cada situación, de acuerdo con la proximidad que tenga cada una de ellas con el comportamiento que usted tendría como jefe de grupo de trabajo, en condiciones semejantes.

Distribuya siempre 10 minutos. Nunca use mas de 10 puntos ni menos de 10 puntos. Usted puede usar ceros si lo considera apropiado como en el siguiente ejemplo;

- | | | | | | |
|---|--|---|--|---|---|
| 2 | Tomo los pasos necesarios para que la situación no llegue a mayores. | 0 | Actúo con mano dura e impongo mi opinión. | 3 | Discuto abiertamente la situación y la resolvemos juntos. |
| | | 5 | Doy tiempo para que los casos se resuelvan por si solos. | | |

1.- Cuando la productividad de mis trabajadores desciende, entonces:

- | | | | |
|--|---|--|---|
| - Hablé con ellos y pongo metas para asegurarme de que el trabajo se cumpla. | Enfatizo la obligación de cumplir con la tarea. | Estoy abierto para discutir la situación pero no los presiono. | No intervengo de inmediato y vigilo cómo van las cosas. |
|--|---|--|---|

2.- Cuando la productividad de mis colaboradores aumenta:

- | | | | |
|---|---|---|---|
| - Me muestro amistoso, pero continuo con el trabajo de que estén conscientes de su papel. | - Les enseño la importancia de las tareas que ellos realizan. | - Hago que se sientan importantes y que participen en las tareas. | - No tomo una acción definida y actúo en forma natural. |
|---|---|---|---|

3.- Cuando mis colaboradores no pueden resolver un problema:

- | | | | |
|--|--|---|--|
| - Hago que juntos solucionemos el problema, bajo mi supervisión. | - Actúo rápido y con firmeza para dar la solución. | - Hago que se sientan importantes y que participen en las tareas. | - Los dejo trabajar y utilizar sus propios recursos. |
|--|--|---|--|

4.- Cuando hay que hacer un cambio en el trabajo:

- | | | | |
|--|--|--|---|
| - Escucho los puntos de vista de mis colaboradores y decido sobre el camino. | - Anuncio los cambios y su cumplimiento. | - Invito a mis colaboradores a que participen en el desarrollo del cambio. | - Permito que mis colaboradores formulen e implanten el cambio. |
|--|--|--|---|

5.- Cuando hay que redefinir las metas y funciones:

- Incorporo las recomendaciones que hacen mis colaboradores pero vigilo que se cumplan las metas.
- Las redefino y vigilo que se lleven a cabo.
- Permito que mis colaboradores intervengan y lleguemos a un acuerdo.
- Dejo que mis colaboradores redefinan las metas y funciones.

6.- Cuando hay conflictos interpersonales en el grupo de trabajo:

- Platico con los involucrados y ayudo a resolver el conflicto.
- Intervengo e impido que la situación afecte la realización de la tarea.
- Invito a las personas a que resuelvan el conflicto en forma racional.
- No intervengo y dejo que las personas resuelvan la situación con sus propios recursos.

7.- Cuando tengo conflictos con mis colaboradores:

- Tomo los pasos necesarios para que la situación no llegue a mayores.
- Actúo con mano dura e impongo mi opinión.
- Discutí abiertamente la situación y la resolvemos juntos.
- Doy tiempo para que los casos se resuelvan por ellos mismos.

8.- Cuando hay que tomar decisiones:

- Platico con mis colaboradores y después tomé la decisión.
- Las tomo bajo mi discreción y responsabilidad.
- Tomamos la decisión de común acuerdo.
- Dejo que mis colaboradores tomen la decisión y evalúo los resultados.

9.- Cuando hay fallas de disciplina en el grupo:

- | | | | |
|---|--|--|--|
| - Me comunico con el grupo para establecer las causas y los corrijos. | - Aplico con rigor las políticas establecidas. | - Busco que la situación se corrija con la participación activa del grupo. | - Apelo al sentido de responsabilidad de las personas sin ejercer mucha presión. |
|---|--|--|--|

10.- Cuando se presentan situaciones tensas:

- | | | | |
|---|-----------------------------|--|---|
| - Busco otras opciones y las incorpo a mi criterio. | - Trato de afrontarlas solo | - Comparto la situación con mis colaboradores. | - Sé que con ayuda de mi grupo de trabajo la situación se resolverá favorablemente. |
|---|-----------------------------|--|---|

COLUMNA 1

COLUMNA 2

COLUMNA 3

COLUMNA 4

SUMAS

A continuación se presentan datos más sobresalientes acerca de los autores de la teoría de Liderazgo Situacional y a su colaborador.

DR. PAUL HERSEY.- Ha ayudado a entrenar a más de 100,000 supervisores y gerentes de más de 500 Organizaciones de Compañías e Industrias. A Paul Hersey se le conoce nacionalmente como educador, entrenador, lector y líder conferencista y profesor de "Organizational Behavior and Management" en la Universidad Americana de California. Escondido, de California.

El profesor Hersey es considerado como una de las autoridades más sobresalientes de entrenamiento y desarrollo. Además de sus enseñanzas, él es consultor Industrial del Gobierno y de organizaciones militares.

DR. KENNETH H. BLANCHARD.- Es profesor de Liderazgo y de comportamiento organizacional en la Universidad Americana de California, y como director (con Paul Hersey) en el Centro de Estudios de Liderazgo. El está nacional e internacionalmente involucrado en el entrenamiento de administradores y gerentes en las áreas de motivación, liderazgo y cambio. El Dr. Blanchard es co-autor de Management of Organizational Behavior and the family game, con Paul Hersey, así como con numerosas ayudas en instrumentos del entrenamiento de Liderazgo Situacional.

DR. MARSHAL GOLDSMITH.- Es un consultor organizacional y educador especializado del Desarrollo del Liderazgo, entrenamiento del desarrollo gerencial. Como miembro del Centro de Estudios de Liderazgo, él está involucrado en varios proyectos con el Dr. Hersey. Dentro de los clientes del Dr. Goldsmith se incluyen corporaciones multinacionales, organizaciones gubernamentales, hospitales e instituciones académicas. El Dr. Goldsmith está generalmente involucrado en realizar programas de entrenamiento para algunas de las corporaciones mas grandes del mundo.

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como objetivo obtener información que permita analizar las posibles problemáticas laborales, para después desarrollar alternativas viables que la solucionen. Dicha información es confidencial.

INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una "x" la operación que más se aproxime a su respuesta. Por favor, conteste con honestidad .
Gracias

1	SIEMPRE	2	CASI SIEMPRE	3	RARA VEZ	4	NUNCA
1.-	¿Tienes comunicación con tus compañeros?.					1	2 3 4
2.-	¿Disfrutas lo que haces en tu trabajo?.					1	2 3 4
3.-	¿En tu área de trabajo las decisiones se toman en equipo?.					1	2 3 4
4.-	¿Tus compañeros te respetan?.					1	2 3 4
5.-	¿Tienes oportunidad de platicar en tu trabajo?.					1	2 3 4
6.-	¿La supervisión en tu trabajo es estricta?.					1	2 3 4
7.-	¿Consideras agradable tu ámbito laboral?.					1	2 3 4
8.-	¿Evita rumores en el trabajo?.					1	2 3 4
9.-	¿Con tus subordinados te muestras amable?.					1	2 3 4
10.-	¿Tu trabajo es aburrido?.					1	2 3 4
11.-	¿Tus problemas familiares repercuten en tu trabajo?.					1	2 3 4
12.-	¿Tu jefe utiliza un lenguaje sencillo y claro?.					1	2 3 4

- | | |
|--|---------|
| 13.- ¿Te consideras apto en tu trabajo? | 1 2 3 4 |
| 14.- ¿Tu trabajo es reconocido? | 1 2 3 4 |
| 15.- ¿Tienes problemas personales con tus
compañeros? | 1 2 3 4 |
| 16.- ¿La relación con tu jefe es buena? | 1 2 3 4 |
| 17.- ¿Existe favoritismo entre los integrantes
de tu equipo de trabajo? | 1 2 3 4 |
| 18.- ¿Tus compañeros obstaculizan tu trabajo? | 1 2 3 4 |
| 19.- ¿Te gusta recibir ordenes? | 1 2 3 4 |
| 20.- ¿Cuando das una instrucción verificas
que tu mensaje sea recibido correctamente? | 1 2 3 4 |
| 21.- ¿Tu jefe es comprensivo? | 1 2 3 4 |
| 22.- ¿Reconoces cuando te equivocas? | 1 2 3 4 |
| 23.- ¿En tu trabajo se requiere de un alto grado
de atención? | 1 2 3 4 |
| 24.- ¿Cuando en tu grupo surge un mal
entendido o conflicto se soluciona? | 1 2 3 4 |
| 25.- ¿Aceptas sugerencias en tu trabajo? | 1 2 3 4 |
| 26.- ¿Logras tus metas laborales? | 1 2 3 4 |

A CONTINUACION CONTESTA LO QUE SE TE PIDE:

- 27.- ¿Tienes sugerencias para mejorar tu trabajo?, ¿Cuáles?
- 28.- ¿Cuál es tu aportación para mejorar el trabajo, tienes sugerencias para mejorar cualquier aspecto de la subdelegación?
- 29.- ¿Qué recomendaciones le harías a tu jefe para mejorar su desempeño?

**AUTOEVALUACION DE LA HABILIDAD PARA DAR Y RECIBIR
RETROALIMENTACION**

Inventario de la habilidad para dar y recibir retroalimentación.

A continuación se presenta un inventario que le ayudará a descubrir su habilidad para dar y recibir retroalimentación

Instrucciones:

Lea con atención cada una de las 10 situaciones propuestas. Indique cuál de las dos reacciones descritas se asemeja más a su propio comportamiento en una situación similar. Distribuya 5 puntos entre las dos alternativas, por ejemplo, si "A" se parece más a lo que usted haría asigne más puntos que a "B", puede usar cualquier combinación siempre que sume 5 puntos.

Trate de relacionar cada situación con su propia experiencia personal y responda tal como es su comportamiento usual y no como usted debería o quisiera proceder.

Situación 1.

Uno de sus colaboradores ha bajado notablemente su rendimiento en el trabajo. Usted ha decidido hablar con él. ¿Como lo haría?

- A. En la siguiente junta de evaluación le manifestaría, sin rodeos, mi inconformidad con él.

- B. Lo llamaría en forma privada para manifestarle que he observado la baja de su rendimiento y que estoy interesado en saber qué le pasa.

A =

B =

Situación 2.

Uno de sus amigos le hace saber que un aspecto de su comportamiento impide que las personas se acerquen espontáneamente a usted. ¿Qué haría?

- A. Le pediría que explicara detalladamente lo que él ha observado y que me sugiriera los cambios que necesito hacer.
- B. Me sentiría lastimado por su crítica y justificaría mi conducta explicándole por qué me comporto así.

A =

B =

Situación 3.

Uno de sus colaboradores le hace una observación acerca de la inconsistencia que usted muestra en su planteamiento de las metas en el trabajo. ¿Cuál sería su reacción?

- A. Le respondería: "Eso es lo que tú crees".
- B. Le respondería: "Voy a revisar lo que me dices y compararlo con mis experiencias en otros trabajos"

A =

B =

Situación 4.

Una persona le ha pedido que le dé su opinión acerca de su situación en la última junta de trabajo. ¿Cómo lo haría?

- A. Le escribiría como fueron sus intervenciones de tal manera que él pudiera darse cuenta si fueron apropiados o no.
- B. Le diría que yo interpreto sus intervenciones como una búsqueda de poder ante el grupo y que eso me parece muy bien.

A =

B =

Situación 5.

Usted tiene la obligación de indicarle a su secretaria que ella no responde con la suficiente cortesía las llamadas telefónicas de las personas con las que usted se relaciona. ¿Qué le diría?

- A. Que con esa actitud demuestra que no tiene mucha educación y que le recomienda que tenga mas cuidado.
- B. Que el tono de voz que utiliza puede intimidar a las personas y que para la organización sería más importante que ella tratara de suavizarlo.

A =

B =

Situación 6.

Una persona que lo conoce bien le propone darle información acerca del trabajo que le da usted a sus colaboradores. ¿Cómo reaccionaría usted?

- A. Trato de orientar la conversación a lo difícil que es mandar a las personas.
- B. Le digo que para mí sería importante conocer su punto de vista.

A =

B =

Situación 7

Cuando alguno de sus colaboradores le indica a usted que tuvo una posible falla en la aplicación de las políticas de administración de personal. ¿Qué haría?

- A. Le diría "Me puede explicar ¿cuál fue la posible falla y en que situación se dió?".
- B. Me quedaría pensando en lo que realmente me quiso decir con eso y que intenciones tuvo al hacerlo.

A =

B =

Situación 8.

A usted le molestó que un colaborador suyo que le llevará la contraria frente a su jefe. ¿Cuál sería su reacción?

- A. Le diría con toda la seriedad que me molestó su comportamiento.

- B. Disimularía mi enojo diciéndole que no se preocupara que tuviera más cuidado.

A =

B =

Situación 9.

Usted ha observado que alguno de sus colaboradores que se muestran desilusionados por la situación económica del país y esto ha afectado su motivación en el trabajo. ¿Que haría al respecto?

- A. No les diría nada puesto que ni ellos ni yo podemos modificar esa situación.

- B. Le diría que son unos irresponsables.

A =

B =

Situación 10.

Alguien le está diciendo algo acerca de su conducta que usted mismo no le gusta. ¿Cuál sería su reacción?

- A. Oigo lo que el otro me dice, pero trato de restarle importancia.

- B. Escucho al otro con mucho interés y me concentro en lo que me dice.

A =

B =

Instrumento de Redes Semánticas

Puesto y/o categoría: -----

Oficina o servicio: -----

La información obtenida de este instrumento es confidencial.

Defina cada uno de los siguientes conceptos utilizando cinco palabras para describirlos:

Ejemplo:

México

Patria	1
Solidaridad	3
Contaminación	5
Tradición	4
País	2

A continuación enumere cada una de las palabras poniendo el número (1) a la que mejor la defina y así sucesivamente hasta terminar con todas las palabras (como en el ejemplo).

A. Trabajo

B. Empleado

C. Comunicación

D. Jefe

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

Gracias por su colaboración.

Atte. Asesoría Psicológica.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Acevedo Ibañez A., "Aprender Jugando". Tomos 1 y 2. Editorial Limusa, México 1989.**
- 2.- Beal, G. y Cols, "Conducción y acción dinámica del grupo". Editorial Kapeluz, Buenos Aires 1964.**
- 3.- Bermudez R. Teresa, "¿Cuáles son las características propias del dirigente mexicano?". Boletín No. 1 Febrero 1991, México. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.**
- 4.- Bonilla Gutierrez L., "La comunicación. Función básica de las relaciones públicas". Editorial Trillas, México 1988.**
- 5.- Blum Milton, "Psicología Industrial. Sus fundamentos teóricos y prácticos". Editorial Trillas, México 1985.**
- 6.- Brunett L., "El clima de trabajo en las organizaciones". Colección de Desarrollo Humano. Editorial Trillas, México 1987.**
- 7.- Cartwright y Zander, "Dinámica de grupos; investigación y teoría". Editorial Trillas, México 1970.**
- 8.- Cattell, "El análisis científico de la personalidad". Editorial Fontanela, España 1951.**

- 9.- Chehaybar Y Kuri E., "Técnicas para el aprendizaje grupal". UNAM Centro de Investigaciones y Servicios Educativos, 1985.
- 10.- Christopher E. y Smith L., "Escuela para Líderes". Editorial Selector, México 1993.
- 11.- Dessler Gary, "Administración de personal". 4ta. Edición. Editorial P H H Prentice Hall, México 1993.
- 12.- De Ville Jard, "La Psicología del liderazgo". Editorial Grijalbo, México 1989.
- 13.- Fingerman G., "Relaciones Humanas. Fundamentos psicológicos y sociales". Editorial Ateneo, México 1982.
- 14.- French Wendell L., "Administración de recursos humanos en empresas". Editorial Limusa, México 1983.
- 15.- Gardner John, "El liderazgo". Colección de Estudios políticos y sociales. Grupo Editor Latinoamericano SRL. Buenos Aires, Argentina 1991.
- 16.- Guiot Jean M., "Organizaciones Sociales y Comportamientos". Serie biblioteca de Psicología N° 14. Editorial Herder, Barcelona España, 1985.

- 17.- González, Monrroy y Kupferman. "Dinámica de grupos, Técnicas y Tácticas". Novena Reimpresión, Ed. Concepto. México, 1991.
- 18.- Hodgett R., "Comportamiento en las Organizaciones". Editorial Mc Graw Hill, México 1992.
- 19.- Hersey P. y Blanchard, "Estilo eficaz de dirigir". Editorial I.D.H. Ediciones México, 1981.
- 20.- Katz Daniel, Kahn Robert, "Psicología social de las organizaciones". Editorial Trillas, México 1979.
- 21.- Koontz H. y Weillrich H., "Elementos de administración". Quinta edición Edit. Mc Graw Hill, México 1992.
- 22.- Korman B., "Psicología de la industria y de las organizaciones". Editorial Marava, España 1978.
- 23.- López Mena, "Intervención psicológica en la empresa". Serie biblioteca de Psicología y salud. Editorial Martínez Roca, España 1991.
- 24.- López Ortíz L., "Liderazgo Situacional aplicado al campo educativo". Tesis de Lic. Pedagogía, U.N.A.M. 1982.
- 25.- Margulies Wenton, "Desarrollo Organizacional: valores, proceso y tecnología". Editorial Diana, México 1986.

- 26.- Maisonneure J., "La dinámica de los grupos". Editorial Nueva Visión, Buenos Aires Argentina, 1978.
- 27.- Mc Gregor Douglas, "El aspecto Humano de las empresas". Editorial Diana, 15ª reimpresión México, 1991.
- 28.- Morgan Federric, "Psicología Social". Serie Biblioteca básica de Psicología. Ediciones CEAC, Barcelona España, 1986.
- 29.- Myers David G., "Psicología social". Segunda edición Editorial Médica Panamericana, España 1991.
- 30.- Napier R. y Gershenfield M., "Grupos: teoría y experiencia". Editorial Trillas, México 1991.
- 31.- Olmsted, M.S., "El pequeño grupo". Editorial Paidós, Argentina 1978.
- 32.- Perlman y Cozby, "Psicología social". Editorial México Interamericana, México 1987.
- 33.- Pierre S. y Lucien A. "Las relaciones interpersonales. Ejercicios prácticos fundamentos teóricos". Serie Biblioteca de psicología Nº 13. Editorial Herder, España 1989.
- 34.- Rodríguez Combeller y García Díaz, "Jefe hoy, mañana dirigente". Editorial Diana, México 1988.

- 35.- Rodríguez Estrada, "Liderazgo. Desarrollo de habilidades directivas."
Serie Capacitación integral No.6. Editorial Manual Moderno,
México 1986.
- 36.- Salazar y Cols, "Psicología Social". Editorial Trillas, México 1985.
- 37.- Sbandi Pio, "Psicología de grupos". Serie Biblioteca de Psicología
No.34. Editorial Herder, España 1990.
- 38.- Schein E., "Psicología de la Organización". Editorial Prentice-Hall,
México 1991.
- 39.- Schein E. y Bennis W. "El cambio Organizacional a través de métodos
grupales. La formación de laboratorio. Serie Biblioteca de
Psicología No.4. Editorial Herder, Barcelona España, 1980.
- 40.- Schultz Duane, "Psicología Industrial". Editorial Interamericana, México
1985.
- 41.- Shaw, Marvin E., "Dinámica de grupo: psicología de la conducta de los
pequeños grupos". Serie Biblioteca de Psicología No.7. Editorial
Herder, España 1989.
- 42.- Sikula Andrew, "Administración de recursos humanos en empresas".
Editorial Limusa, México 1979.

- 43.- Sprott Walter, "Grupos Humanos". Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina 1973.
- 44.- Tannenbaum, Weschler y Masarik, "Liderazgo y Organización. Introducción a la Ciencia del comportamiento". Editorial Troquel, Buenos Aires, Argentina 1971.
45. Tiffin y McCormick, "Psicología Industrial". Editorial Diana, 15ª Impresión. México 1986.
46. Turcotte Pierre, "Calidad de vida en el trabajo. Antiestres y creatividad". Editorial Trillas, México 1986.
47. Weil Pierre G., "Relaciones Humanas en el trabajo y en la Familia". Editorial Kapeluz, Argentina 1990.
48. "Esquema de la Función de Orientación Institucional para Empleados del I.M.S.S.". 1982.
49. "Manual de Organización de Subdelegaciones del I.M.S.S.". 1994.
50. "Programa de desarrollo directivo del I.M.S.S.". 1988.
51. "Panorámica Socio-Económica del Estado de México". Gobierno Estado de México. Instituto de Información e investigación geográfica y castral. Toluca, México 1993.
52. "Manual de Laboratorio de Psicología Experimental II", E.N.E.P. Zaragoza, U.N.A.M. México, 1988.