

ANEXO 1

IMAGEN.

- ALIMENTACION:
 - DIETA BALANCEADA, SEGUN ACTIVIDAD.

- ACTIVIDADES DEPORTIVAS:
 - CALENDARIZACION DE EJERCICIOS.

- ATUENDO:
 - TIPO DE ACTIVIDADES. (OFICINA, JUNTAS, CEREMONIAS, GIRAS). CONSIDERANDO EN DONDE, CON QUIEN, CLIMA.

- COMUNICACION:
 - A QUE SECTOR. MENSAJE, CONTENIDO.
 - POR QUE MEDIO. CALENDARIZACION.
 - OBJETIVO. REFUERZO.

- FAMILIA:
 - ACTO SOCIAL.
 - ACTO POLITICO.

ANEXO 2

CONOCIMIENTOS TECNICOS E INTELCTUALES.

- ANALISIS DE TEXTOS, PERIODICOS, REVISTAS.
 - DE LA MATERIA TECNICA.
 - DE CONOCIMIENTOS GENERALES

- ASISTENCIA A EVENTOS, CURSOS, CONFERENCIAS, ETC.

- IMPARTICION DE CATEDRA.

- OBTENCION DE GRADOS ACADEMICOS.

- ELABORACION DE REPORTES PARA INTEGRAR MEMORIAS DE SEGUIMIENTO.

ANEXO 3

MEDIO AMBIENTE EXTERNO.

- ELABORACION, APLICACION Y RETROALIMENTACION DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y ANALISIS. ←

- POLITICO.

- ECONOMICO.

- SOCIAL.

- CULTURAL.

- ECOLOGICO.

- IMPLEMENTACION DE SISTEMAS PARA TOMA DE DECISIONES.

- POLITICO.

- ECONOMICO.

- SOCIAL.

- CULTURAL.

- ECOLOGICO.

ANEXO 4

ACTITUD Y COMPORTAMIENTO.

- LINEA GENERAL DE ACCION PARA CONSEGUIR OBJETIVOS:
 - CONVENCER.
 - CONMOVER.
 - COMUNICAR.
 - CONTRARIAR.
 - CONDESCENDER.
- INSTRUMENTOS:
 - FORMALES.
 - INFORMALES.
- MEDIOS:
 - ESCRITO.
 - ORAL.
 - AUDIOVISUAL.
- TIPO DE PUBLICO O SEGUIDOR:

- SUBORDINADO.
- NO SUBORDINADO.
- MENSAJE:
 - PERSUASIVO.
 - AGITADOR.
 - MOTIVADOR.
 - INFORMATIVO.

ANEXO 5

SITUACION

- TIPO DE SITUACION:
 - EMERGENCIA.
 - ESTRATEGICA.
 - NORMAL.

- INFORMACION:
 - ANOMALIA.
 - LIMITADA.
 - SIN INFORMACION.

- TOMA DE DECISIONES:
 - EFECTOS A CORTO PLAZO.
 - EFECTOS A MEDIANO PLAZO.
 - EFECTOS A LARGO PLAZO.

- ESTILO MAS ADECUADO.

- REPERCUSSIONES:

- ECONOMICAS.

- SOCIALES.

- POLITICAS.

- CULTURALES.

- ECOLOGICAS.

ANEXO 6

CLIMA INSTITUCIONAL

Factor Preguntas	Número de las					
1.- Trabajo en Equipo.	1	18	36	42		
2.- Equipo de Trabajo.	6	22	44	46		
3.- Reconocimiento y Aptitud.	5	8	16	19	25	26
				37	43	49 59
4.- Habilidad, Desarrollo y Superación de Recursos Humanos	2	3	7	9	12	14
5.- Factores de Trabajo y Planeación.	20	27	50	54	55	60
6.- Información y Comunicación.	10	30	35	52	53	56
7.- Confianza y Motivación.	11	29	33	48		
8.- Remuneración.	21	23	24	28	45	
9.- Ambiente / Higiene.	15	31	34	40	41	
	4	13	17	32	38	39
				47	51	57
58						
10.- Tendencias de la Dirección.	61	62	63	64	65	

CUESTIONARIO DEL CLIMA INSTITUCIONAL.

	Minimo	Máximo				
1.- El personal se siente contento de formar parte de la Organización.	1	2	3	4	5	6 7
2.- Aquí no se despide nunca a nadie.	1	2	3	4	5	6 7
3.- Las condiciones en la Organización me permiten lograr una superación personal.	1	2	3	4	5	6 7
4.- La jornada de trabajo me permite realizar otro tipo de actividades personales.	1	2	3	4	5	6 7
5.- A cada miembro de la organización se le valora individualmente por el trabajo que desempeña.	1	2	3	4	5	6 7
6.- Me gusta mi lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6 7
7.- Tengo mucho que aprender en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6 7
8.- Aquí me siento una persona importante y tratada como tal.	1	2	3	4	5	6 7
9.- Las políticas que lleva a cabo la organización permiten el desarrollo personal.	1	2	3	4	5	6 7
10.- Las tareas a desempeñar en mi puesto están previamente planeadas.	1	2	3	4	5	6 7
11.- Me entero de todo lo que necesito saber de la organización para realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5	6 7
12.- En la organización si hay las oportunidades de llegar a alcanzar un puesto	1	2	3	4	5	6 7

mucho mejor al que tengo ahora.

- 13.- Me preocupo por la limpieza de mi area de trabajo. 1 2 3 4 5 6 7
- 14.- Me disgustan los cambios constantes que se dan en mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7
- 15.- Considero que mi trabajo está mejor pagado en otras instituciones. 1 2 3 4 5 6 7
- 16.- El reconocimiento de mi trabajo nunca va de acuerdo al esfuerzo que pongo en el. 1 2 3 4 5 6 7
- 17.- El respeto del personal se da en todas direcciones y a todos los niveles. 1 2 3 4 5 6 7
- 18.- La toma de decisiones tiene en cuenta el desarrollo personal de los empleados. 1 2 3 4 5 6 7
- 19.- Conozco muy bien cuales son mis obligaciones y responsabilidades en el trabajo. 1 2 3 4 5 6 7
- 20.- Si colaboro en la organización me van a ayudar a ocupar un puesto mejor. 1 2 3 4 5 6 7
- 21.- Mi jefe me motiva a que cumpla mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7
- 22.- La organización se preocupa por tener en buenas condiciones el lugar donde trabajo. 1 2 3 4 5 6 7
- 23.- La relación que llevo con mi jefe inmediato es agradable. 1 2 3 4 5 6 7
- 24.- Mi trabajo es aburrido. 1 2 3 4 5 6 7
- 25.- Me siento orgulloso de trabajar en la organización ya que me da prestigio entre mis amigos. 1 2 3 4 5 6 7
- 26.- Mi superior hace sentir que mi trabajo no es importante. 1 2 3 4 5 6 7
- 27.- Para subir a un puesto más alto tengo que hacer muy bien mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7
- 28.- Siento confianza para exponerle mis problemas a mi jefe inmediato. 1 2 3 4 5 6 7
- 29.- Me siento aislado por falta de comunicación. 1 2 3 4 5 6 7
- 30.- La toma de decisiones la realizan únicamente los altos funcionarios. 1 2 3 4 5 6 7
- 31.- Las prestaciones que recibo son mayores que las de otras instituciones. 1 2 3 4 5 6 7
- 32.- Cuento con el tiempo suficiente para realizar mis labores. 1 2 3 4 5 6 7
- 33.- La comunicación buena o mala que recibo por mi trabajo es siempre oportuna. 1 2 3 4 5 6 7
- 34.- Mi sueldo va de acuerdo con las funciones y responsabilidades de mi puesto. 1 2 3 4 5 6 7
- 35.- Con frecuencia se realizan juntas para 1 2 3 4 5 6 7

planear las acciones a seguir.

36.- Entre mis compañeros hay un buen espíritu de colaboración. 1 2 3 4 5 6 7

37.- Me siento satisfecho con mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7

38.- Me desagrado como me llevo con mis compañeros de trabajo. 1 2 3 4 5 6 7

39.- La jornada de trabajo es flexible en cuanto a permisos especiales. 1 2 3 4 5 6 7

40.- La política de compensación es clara y garantiza mis derechos. 1 2 3 4 5 6 7

41.- Yo trabajo más y gano menos que otras personas. 1 2 3 4 5 6 7

42.- Las órdenes se dan desde arriba, pero se toma en cuenta la opinión de los subordinados. 1 2 3 4 5 6 7

43.- Existe reconocimiento del supervisor hacia mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7

44.- El estado en que se encuentra el equipo de trabajo es bueno. 1 2 3 4 5 6 7

45.- Siento que la organización progresa cada vez más. 1 2 3 4 5 6 7

46.- La organización me da el equipo de trabajo adecuado para llevar a cabo mis labores. 1 2 3 4 5 6 7

47.- Al jefe le importa mantener un ambiente de trabajo amistoso. 1 2 3 4 5 6 7

48.- Los trámites de contratación se hacen rápidamente. 1 2 3 4 5 6 7

49.- Siento que la organización está estancada y no progresa. 1 2 3 4 5 6 7

50.- El desempeñar un puesto de mayor jerarquía da categoría. 1 2 3 4 5 6 7

51.- El ambiente que existe de estima y compañerismo entre el personal favorece el mejor desempeño de sus labores. 1 2 3 4 5 6 7

52.- Uno de los intereses de la S. de Pesca es la creatividad para mejorar y modificar las técnicas en el trabajo. 1 2 3 4 5 6 7

53.- A veces me topo con que dos gentes me quieren mandar. 1 2 3 4 5 6 7

54.- En la organización es posible obtener experiencia para mi desarrollo personal. 1 2 3 4 5 6 7

55.- La dirección muestra interés en los empleados. 1 2 3 4 5 6 7

56.- Mi jefe me hace ver mis aciertos y errores en base a los resultados de mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7

57.- Una característica esencial en toda 1 2 3 4 5 6 7

relación laboral es el respeto.

58.- Las instalaciones no me motivan para hacer mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7

59.- En la organización siempre reconocen los méritos de mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7

60.- La política de despido es justa. 1 2 3 4 5 6 7

61.- Las metas son discutidas por los responsables operativos. 1 2 3 4 5 6 7

62.- Los errores que se cometen en la operación son analizados en los niveles de supervisión. 1 2 3 4 5 6 7

63.- Las reglas y políticas de personal se aplican flexiblemente. 1 2 3 4 5 6 7

64.- Los aciertos en la operación son reconocidos por los niveles de supervisión y dirección. 1 2 3 4 5 6 7

65.- La supervisión se realiza de acuerdo a la situación. 1 2 3 4 5 6 7

ANEXO 8

Dentro del conocimiento del subordinado debe de establecerse un seguimiento respecto a la motivación personal que tiene esta en sus diferentes campos, incluso se recomienda tener una ficha personal de cada subordinado en la que se anoten los avances que vaya teniendo este para que en las pláticas informales que se tengan con el se pueda seguir retroalimentando y este vez que es considerado como parte de un equipo de trabajo.

A continuación se presenta una ficha de análisis de motivación :

ANALISIS DE MOTIVACION.

	!	ACCIONES
QUE LE GUSTA DE SU TRABAJO ?	!	
QUE LE DISGUSTA DE SU TRABAJO ?	!	
QUE TAN CAPACITADO ESTA PARA SU TRABAJO ?	!	
QUE TANTO ENTUSISMO DEMUESTRA ?	!	
QUE ESPERA DEL FUTURO ?	!	
QUE OPINA DE SU EMPRESA ?	!	

Estas son algunas conclusiones que se pueden derivar de la entrevista desde el punto de vista de motivación para el trabajo. Sin embargo no necesariamente son todas; es solo un ejemplo.

Lo que si es muy importante es que se anoten las acciones correctivas que deben considerarse para ayudar al subordinado a incrementar su motivación.

ANEXO 9.

Comunmente se habla de la madurez que tienen los empleados en la organización así como del enfoque sinérgico que quiere decir que la suma de sus partes es mayor que el todo. En este sentido se dice que la madurez, tanto del individuo como del grupo de trabajo, puede también modificarse a través de acciones que el líder emprenda (capacitación y desarrollo) y es necesario que tenga conocimiento del grado de madurez de ellos.

A continuación se presenta un modelo que medirá esta madurez.

Instrucciones de utilización:

1.- El paquete para definir el estilo consta de cuatro hojas de puntuación y una en que se muestra el continuo de madurez y los cuadrantes de estilo.

2.- Cada hoja de puntuación representa un concepto: motivación, educación, experiencia y responsabilidad, así como varias situaciones en cada una con valor correspondiente en puntos.

3.- Lea cuidadosamente cada situación y comprenda con la situación real de su grupo, al momento de que ambas coincidan (o casi coincidan). Anote luego los puntos en que se ha valuado (margen derecho).

4.- Haga lo mismo con las siguientes tres hojas.

5.- Sume la puntuación obtenida y ese será el valor de la madurez.

6.- Lleve ese valor a la gráfica de madurez.

7.- Desde ese valor proyecte una línea vertical hasta cortar la cur dentro del cuadrante de estilos.

8.- El punto de corte dará el estilo adecuado (en forma aproximada) para el grupo.

9.- Haga lo mismo con el siguiente juego de hojas para determinar los estilos individuales.

- Motivación del grupo.

+ Grupo altamente satisfecho.

Con sus buenos resultados en general 10 los trabajos representan retos y se han dado normalmente el reconocimiento adecuado.

El grupo en general no se siente amenazado cuando se cambia al dirigente, solo existe un poco de inquietud siendo la interacción normal entre el personal.

+ Grupo satisfecho.

Con sus resultados, aunque estos son muy buenos 8 en general, los trabajos representan retos; normalmente se ha dado en ese grupo el reconocimiento, el equipo siente un ligero temor ante la llegada del nuevo jefe, ya que no sabe que opinión tendrá de ellos.

+ Grupo satisfecho con sus resultados.

Aunque estos ha han sido satisfactorios; en general los trabajos representan retos; se ha dado el reconocimiento en el grupo, sin embargo en apariencia un poco exagerado el grupo está preocupado con la llegada del nuevo jefe y no desean cambios.
Puntuación 6.

+ Grupo con problemas de actividades entre ellos y con resultados poco satisfactorios.

La confianza en la empresa no es muy firme; existen varios puestos de poco reto, ha existido bajo reconocimiento.

El grupo se siente amenazado ante la llegada del nuevo jefe, sin embargo, algunos piensan que esto puede hacer que haya justicia. Puntuación 4.

+ Grupo con graves problemas de actividades entre ellos y con resultados malos.

La confianza en la empresa es muy baja; la organización permite puestos poco retadores y el que las

líneas de mando estén nebulosas. El reconocimiento ha sido escaso y mal administrado.

El grupo está molesto con el nuevo jefe. Puntuación 2.

- Conocimientos del Grupo.

Puntos 10.

En general el personal es altamente calificado para el desempeño de su labor. Existen varios profesionistas de la especialidad considerados como maestros. El grupo en general tiene gran interés por su desarrollo.

Puntos 8.

En general el personal sabe hacer bien su trabajo, normalmente se da el desarrollo de puestos.

Puntos 6.

En general el personal aun no cubre las necesidades de conocimientos específicos para desempeñar sus puestos sin embargo se nota que han venido mejorando.

Puntos 4.

En general el personal no está capacitado para desempeñar los puestos que ocupan sin embargo se les nota potencial (pueden aprender).

Puntos 2.

En general el grupo está muy lejos de cubrir aun que sea medianamente las necesidades de conocimientos específicos para desempeñar sus puestos además se les nota bajo potencial (probablemente tardarán en aprender).

EXPERIENCIA DEL GRUPO EN SUS PUESTOS	PUNTOS
Promedio.	
6 años en adelante	5
5 años a 6 años	4
4 años a 5 años	4
3 años a 4 años	3
2 años a 3 años	3
1 año a 2 años	2
hasta 1 año	1
menos de 6 meses	0

RESPONSABILIDAD DEL GRUPO

Puntos 10.

En general el grupo asume las responsabilidades en forma total y sin condiciones. Sacrifican normalmente su tiempo personal ante la búsqueda del aseguramiento del éxito.

Reconocen sus errores y son altamente confiables ya que harán lo necesario para que el resultado de su trabajo sea efectivo.

Puntos 8.

El grupo asume sus responsabilidades sin embargo en ocasiones son cuestionadas. Están dispuestas a sacrificar su tiempo personal para el trabajo si esto es necesario. Reconocen sus errores aunque tratan de ocultarlos. Hay confianza en que harán lo necesario para solucionar un problema.

Puntos 6.

El grupo asume la responsabilidad por el resultado de su trabajo después de que se discuten los límites de esta y todos los apoyos requeridos. Se resigna a sacrificar tiempo personal para el trabajo sino existe otro remedio. No son dados a reconocer sus errores. Con alguna frecuencia se "tiran la pelota" entre ellos o culpan al jefe. Habrá confianza en ellos solo si están convencidos de que deben hacer el trabajo.

Puntos 4.

El grupo dice aceptar la respnsabilidad por su trabajo pero se dedica a justificar y encontrar culpables de sus frecuentes fallas. Tratan de no sacrificar tiempo personal por su trabajo.

No reconocen sus errores, no inspiran confianza.

Puntos 2.

El grupo no está dispuesto a aceptar responsabilidades y menos a reconocer errores. No está dispuesto a sacrificar tiempo personal para el trabajo a menos que haya un estímulo económico. El grupo inspira desconfianza.

MOTIVACION DE LA PERSONA.

Puntos 10.

La persona está haciendo lo que realmente le gusta; no existen otras cosas para el, está satisfecho con la empresa jefes y compañeros. Se siente útil y reconocido por sus jefes.

Puntos 8.

La persona está haciendo lo que realmente le gusta hacer; no existen otras cosas para el. Sin embargo siente falta de reconocimiento por parte de la organización (no asciende, no gana de acuerdo a lo que otros ganan, no se le invita a reuniones).

Puntos 6.

La persona aunque se siente importante y reconocida, no está satisfecha con el puesto que desempeña (ofrecen poco reto, lo dominan completamente, sin importancia, etc.).

Puntos 4.

La persona aunque se siente reconocida no tiene el menor interés por su trabajo (bien por que ha cambiado el reto de este o bien por causas familiares).

Puntos 2.

La persona desempeña un puesto que no le gusta ni le interesa y siente que la organización es injusta con él, no se le ha reconocido como el desearía (no asciende, no gana de acuerdo a lo que otros ganan, no se le invita a reuniones.)

Puntos 0.

A la persona le da lo mismo ocupar su puesto u otro con tal de que le paguen, además, no desea ser tomado en cuenta y menos destacar quiere hacer lo menos posible y obtener lo necesario para subsistir.

CONOCIMIENTOS DE LA PERSONA PARA EL PUESTO.

Puntos 10.

Sus conocimientos para el desempeño del puesto o actividad son muy amplios, es considerado como un maestro, su presencia es una garantía de que existirá ante cualquier situación una solución inmediata y muy exitosa. Continuamente se está preparando.

Puntos 8.

Sus conocimientos para el desempeño del puesto o actividad son suficientes sin llegar a considerarse un maestro. Su presencia es una garantía de que la situación será solucionada tarde o temprano. Continuamente se está preparando.

Puntos 6.

Sus conocimientos para el desempeño del puesto o actividad son aun insuficientes, aunque está aprendiendo. Su presencia nos dice que con ayuda de alguien probablemente solucionará la situación.

Puntos 4.

Sus conocimientos para el desempeño del puesto o actividad son muy bajos sin embargo cuenta con bases que lo pueden ayudar, su presencia nos dice que podrá auxiliar a alguien a la solución de la situación.

Puntos 2.

Sus conocimientos para el desempeño del puesto o actividad son muy nulos y cuenta con pocas bases que lo puedan ayudar. Su presencia nos dice que solo seguirá órdenes e indicaciones claras.

Experiencia de la persona en su puesto.	Puntos.
6 años en adelante	5
5 años a 6 años	4
4 años a 5 años	4
3 años a 4 años	3
2 años a 3 años	3
1 año a 2 años	2
hasta 1 año	1
menos de 6 meses	0

RESPONSABILIDAD DE LA PERSONA.

Puntos 10.

Persona que asume la responsabilidad por el resultado de su trabajo en forma total y sin condiciones. Sacrifica normalmente su tiempo libre (personal) ante la búsqueda del aseguramiento del éxito. Reconoce sus errores y los de su gente. Existirá confianza plena en que hará todo lo que sea necesario para que el resultado de su trabajo sea efectivo.

Puntos 8.

Persona que asume la responsabilidad por el resultado de su trabajo aunque en ocasiones la cuestiona. Está dispuesto a sacrificar su tiempo libre (personal) para el trabajo si esto es necesario. Reconoce sus errores y los de su gente aunque trata de ocuparlos (*) con alguna frecuencia. Existe confianza en que hará lo que sea necesario para solucionar algún problema.

Puntos 6.

Personas que asume la responsabilidad por el resultado de su trabajo después de que a discutido los límites de esta y las ayudas que requiere. Está resignado a sacrificar su tiempo libre (personal) para el trabajo si no ha más remedio. No es muy dado a reconocer sus errores no los de su gente. Con alguna frecuencia trata de que otros carguen con sus fallas. Existirá confianza en el solo si está convencido de que debe hacer el trabajo.

Puntos 4.

Persona que dice aceptar la responsabilidad por su trabajo pero que siempre busca justificarse y encontrar culpas cuando algo falla. Buscará la manera de no sacrificar su tiempo libre (personal) para el trabajo. No reconoce sus errores ni los de su gente. No es una persona confiable.

Puntos 2.

Persona que no está interesada en aceptar responsabilidades y menos en reconocer errores. No desea sacrificar tiempo libre (personal) para el trabajo, a menos que exista algún estímulo económico. No inspira confianza.

ANEXO 10

Identificación del liderazgo de los subordinados.

Como se apuntó, el liderazgo que uno ejerce sobre un grupo también estará influido por la forma en que lo hacen las personas que, ya sea por jerarquía o por condiciones especiales, también participan en el grupo y en la organización, esto es, que se le practica de un director es democrático y la de los subdirectores no es igual habrá un reflejo en los seguidores de manera especial, ya que les pareciere inadecuada la actuación de los subdirectores y se cargarán más hacia el director generandole un conflicto al subdirector. De otra forma podríamos decir que el proceso del liderazgo en que muchas veces esta por cuestiones de imagen involucrada la familia, si algunos de ellos tiene una actuación diferente a la del líder intermediadamente contrastará en prejuicio del liderazgo ejercido.

A continuación se presenta un modelo para ser aplicado a las personas que realizan una función del liderazgo subordinada a la principal.

DEFINICION DE LAS VARIABLES TOMADAS COMO BASE PARA LA ELABORACION DE LAS ENTREVISTAS.

Participación.-

Es una forma de reconocimiento. Los trabajadores se sienten motivados cuando el supervisor les consulta alguna acción o bien por participar en determinado acto. Además mediante la participación, se asocia a los trabajadores de la organización a sus beneficios.

Comunicación.-

Es la transferencia de información de una persona a otra. Por medio de ella se envían y se reciben mensajes, ideas, opiniones, sugerencias, actitudes, etc., con el fin de lograr comprensión y acción. El mantener informados a los subordinados acerca de los asuntos importantes que ocurren en la organización y de las cosas que los afectan y que desean saber es una responsabilidad del supervisor como también lo es el mantener informados a sus jefes sobre los asuntos de los que es responsable.

Confianza.-

Es la seguridad que demuestra el supervisor hacia sus subordinados, permitiéndoles progresar y logrando con ello su participación en decisiones de importancia.

Motivación.-

Es la actitud que tiene el supervisor para crear condiciones e incentivos que impulsen a los subordinados a alcanzar los objetivos establecidos.

Satisfacción en el desempeño.-

Resulta de la realización de lo que se desea. La satisfacción se relaciona a menudo con la facilidad de adaptación a la estructura organizacional. Los supervisores están contentos con su trabajo, son amables, abiertos y están más equilibrados emocionalmente que los menos satisfechos.

Flexibilidad.-

El supervisor debe ser capaz de adaptar su estilo directivo a las necesidades de los subordinados y de la

situación, por lo que debe tener conocimiento de estas necesidades y disposición para adecuar su comportamiento a ellas.

Comportamiento Directivo.-

El trato del supervisor hacia sus subordinados debe ser lo más humano posible. Debe haber confianza, comunicación, armonía y respeto. Abre perspectivas, educa, favorece las mejoras y permite progresar. Su actitud ante los conflictos es clara, les hace frente y trata de aclarar el problema. Como hombre clave de la gerencia debe, no solo dirigir a sus subordinados, sino también, seguir las indicaciones de quienes ocupan una posición superior a la suya en la organización.

ENTREVISTA A JEFES DE SUPERVISORES

Instrucciones: Escriba sobre el guión la letra que corresponda a la respuesta dada, de acuerdo con el siguiente código:

S: siempre, F: frecuentemente, O: ocasionalmente, R: raramente, N: nunca. Anote la respuesta completa.

- 1.-] En que aspectos participan más los supervisores con sus subordinados ? Respuesta.
- 2.-] En cual de ellos cree Ud. que es más importante esa participación ? Respuesta.
- 3.-] Considera satisfactoria la comunicación que se da entre los supervisores y sus subordinados ? Respuesta.
- 4.-] Considera satisfactoria la comunicación que se da entre Ud. y sus supervisores ? Respuesta.
- 5.-] Sugiere Ud. a los supervisores como manejar a su gente ? Respuesta.
- 6.-] Los supervisores demuestran confianza en sus subordinados ? Respuesta.
- 7.-] Permiten los supervisores a sus subordinados decidir libremente como realizar su propio trabajo ? Respuesta.
- 8.-] Los supervisores toman en cuenta las sugerencias del grupo ? Respuesta.
- 9.-] Existe entre Ud. y los supervisores algún acuerdo acerca de como dirigir a los grupos ? Respuesta.
- 10.-] Considera Ud. que los supervisores impulsan a su grupo para elevar la producción ? Respuesta.
- 11.-] Permiten los supervisores a los miembros de su grupo tener autoridad ? Respuesta.
- 12.-] Permite Ud. a sus supervisores usar su propio juicio al solucionar problemas de su equipo ? Respuesta.
- 13.-] Se sienten satisfechos los supervisores con los resultados del trabajo de sus subordinados ? Respuesta.
- 14.-] Permiten los supervisores a sus subordinados usar su propio juicio en la solución de problemas ? Respuesta.
- 15.-] Sabe Ud. que tipo de comportamiento de supervisor a subordinado es más efectivo para lograr una mayor productividad ? Respuesta.
- 16.-] Que tanta libertad les dan a los supervisores de elegir su propio estilo de mando ? Respuesta.
- 17.-] Cree Ud. que la forma de dirigir del supervisor es aceptada por su equipo ? Respuesta.
- 18.-] Permite el supervisor la iniciativa por parte de los miembros de su equipo ? Respuesta.

- 19.-] Las órdenes que da el supervisor a su equipo dependen directamente de la administración ? Respuesta.
- 20.-] Los supervisores solucionan los problemas que ocurren en el grupo ? Respuesta.

ENTREVISTA A SUPERVISORES

Instrucciones: Escriba sobre el guión la letra que corresponda a la respuesta dada, de acuerdo con el siguiente código: S: siempre, F: frecuentemente, O: ocasionalmente, R: raramente, N: nunca. Señale con una X la respuesta dada, en los casos que así se requiera.

Anote la respuesta correcta.

1.- ¿ Considera Ud. importante participar con sus subordinados ?

_____ Si. Pase a la siguiente pregunta.

_____ No. Pase a la pregunta 3.

Respuesta.

2.- ¿ En que actividades cree Ud. que es más importante su participación ? Respuesta.

3.- ¿ Considera satisfactoria la comunicación que se da entre Ud. y su jefe inmediato ? Respuesta.

4.- ¿ La comunicación que se da entre Ud. y sus subordinados es satisfactoria ? Respuesta.

5.- ¿ Cómo reaccionan sus subordinados ante Ud. como autoridad ? Respuesta.

6.- ¿ Demuestra confianza en sus subordinados ? Respuesta.

7.- ¿ Permite a sus subordinados decidir libremente como realizar su propio trabajo ? Respuesta.

8.- ¿ Toma en cuenta las sugerencias de su grupo ? Respuesta.

9.- ¿ Impulsa al grupo para elevar la producción ? Respuesta.

10.- ¿ Acepta la iniciativa de los miembros de su grupo ? Respuesta.

11.- ¿ Permite a miembros de su grupo tener autoridad ? Respuesta.

12.- ¿ Se siente satisfecho con los resultados de su propio desempeño ? Respuesta.

13.- ¿ Se siente satisfecho con los resultados del desempeño de sus subordinados ? Respuesta.

14.- ¿ Permite Ud. a sus subordinados usar su propio juicio en la solución de problemas ? Respuesta.

15.- ¿Cuál es para Ud. la mejor manera de tratar a sus subordinados para lograr buenos resultados en la producción ? Respuesta.

16.- ¿ Si Ud. tuviera la oportunidad de cambiar su estilo de mando, lo haría ?

_____ Si. Pase a la siguiente pregunta.

_____ No. Pase a la pregunta 18.

17.- ¿ Al cambiar su estilo de mando, que tomaría en cuenta principalmente ?

_____ Las necesidades de su equipo de trabajo.

_____ Sus propias necesidades.

_____ Las necesidades de la administración.

18.- ¿ Siente que su forma de dirigir es aceptada por su equipo ? Respuesta.

19.- ¿ Sigue las indicaciones de quienes ocupan una posición superior a la suya en la organización ? Respuesta.

20.- ¿ Soluciona los conflictos cuando estos ocurren en el grupo ? Respuesta.

DESCRIPCION DE LOS CRITERIOS PARA LAS PUNTUACIONES DE CADA PREGUNTA.

Pregunta No. 1

5.- Si. Las personas se sienten motivadas al ser consultadas sobre la acción que los afecta por participar en determinada actividad. Es una forma de reconocimiento. Hace referencia a necesidades de afiliación y aceptación y principalmente da al individuo un sentido de realización.

4.- Debe contestar afirmativamente y mencionar por lo menos tres de los aspectos más importantes.

3.- Contestación afirmativa y mencionar por lo menos dos aspectos de importancia.

2.- Respuesta afirmativa, mencionando uno o ningún aspecto.

1.- Respuesta negativa.

Pregunta No. 2

5.- Conjuntar las actividades de trabajo y sociales. Ambas son importantes.

4.- Las dos son importantes pero da relevancia a lo relacionado con el trabajo.

3.- Las dos son importantes pero da relevancia al aspecto social.

2.- Da importancia solo uno de los aspectos.

1.- Respuesta vaga.

Pregunta No. 3

5.- Siempre. Debe ser satisfactoria ya que por medio de esta se unifica la actividad organizada, hace mucho más eficiente la administración de cualquier organización dando como resultado mejoría en las relaciones humanas.

4.- Frecuentemente. La transmisión de información es buena aunque en algunas ocasiones se pierde un poco, quizá debido a falta de claridad y precisión del mensaje.

3.- Ocasionalmente. La comunicación es regularmente buena. Hay ocasiones en las que hay desacuerdos debido a falta de comprensión de la información.

2.- Raramente. Existe comunicación pero solo la indispensable, cuando se da es porque el trabajo así lo requiere. Se toma como una obligación.

1.- No hay comunicación.

Pregunta No. 4

5.- Siempre debe ser satisfactoria ya que por medio de esta se unifica la actividad organizada, hace mucho más eficiente la administración de cualquier organización dando como resultado mejoría en las relaciones humanas. Un supervisor debe saber que la buena dirección depende de la cantidad de información que puede transmitir a otros y las actividades del grupo dependen de lo bien que puedan interpretar del supervisor los intereses y las intenciones de la compañía para los empleados. La buena fe, la confianza mutua, la buena recepción de las ideas, una buena actitud armoniosa, pero sobre todo, desarrollar el arte de escuchar, son las bases que servirán para que los trabajadores se comuniquen con el supervisor.

4.- Frecuentemente. Debe reconocerla importancia de la comunicación y mencionar cuando menos dos aspectos relevantes.

3.- Ocasionalmente. Debe considerar la importancia de la comunicación y mencionar cuando menos un aspecto relevante.

2.- Raramente. No hay buena recepción de las ideas. Se da solo la necesaria.

1.- No hay comunicación.

Pregunta No. 5

5.- Siempre bien. Una reacción positiva de parte de ellos hacia su autoridad, indica que ha sabido transmitirles confianza y respeto, es un consejero, un animador dispuesto a ayudar a resolverlos problemas, abre perspectivas, educa, favorece las mejores y permite progresar a cada uno.

4.- Frecuentemente bien. Menciona por lo menos cuatro aspectos básicos que debe reunir una buena supervisión.

3.- Ocasionalmente buena. Menciona por lo menos tres aspectos básicos de la supervisión.

2.- Raramente buena. Menciona cuando menos un aspecto básico de la supervisión.

1.- No lo aceptan.

Pregunta No. 6

5.- Frecuentemente o siempre. Es la medida en que el supervisor aprenda a confiar en su grupo, esté por lo general dispuesto a permitir que el grupo participe en decisiones sobre asuntos de importancia. Además es una base para que se de buena comunicación.

4.- Frecuentemente. Por lo general les tiene confianza aunque hay algunos aspectos en los que la delimita.

3.- Ocasionalmente les tiene confianza.

2.- Raramente. El es el que por lo general toma las decisiones y ejerce una estrecha supervisión.

1.- Nunca.

Preguntas No. 7

5.- Si. Siempre y cuando estén bien adiestrados, tengan conocimientos de su oficio, posean buen juicio, sentido del deber e iniciativa. (capacidad de los subalternos =.

4.- Frecuentemente. Cuando sus ideas estén basadas en la experiencia del trabajo.

3.- Ocasionalmente. Solo cuando los trabajos son sencillos y no requieren de una constante supervisión.

2.- Raramente, ya que no existe suficiente confianza como para realizar libremente su propio trabajo.

1.- No hay libertad.

Pregunta No. 8

5.- Siempre. Esta pregunta se relaciona mucho con la anterior, por ello también se debe tomar en cuenta la capacidad de los subalternos. El escuchar sugerencias es también una base para la buena comunicación. Por ello los supervisores deben dejar que los trabajadores digan lo que deseen, ya que si se les interrumpe pueden convencerse de que nunca tuvieron la oportunidad de hablar.

4.- Frecuentemente los toma en cuenta, ya que considera que son de importancia porque pueden surgir nuevas ideas para el mejoramiento del desempeño.

3.- Ocasionalmente son tomadas en cuenta. Existen dudas en cuanto a la capacidad de los trabajadores.

2.- Raramente se aceptan. No se tiene confianza en la capacidad de los trabajadores.

1.- Nunca.

Pregunta No. 9

5.- Siempre. Ya que esta es una de las principales funciones del supervisor: motivar y controlar el desempeño de subalternos. Es su responsabilidad crear condiciones e incentivos que motiven a los empleados a alcanzar los objetivos establecidos por sus trabajos y el departamento.

4.- Frecuentemente. El supervisor está consciente de la importancia de que sus trabajadores se sientan motivados.

3.- Ocasionalmente. Los motiva principalmente con el fin de lograr los objetivos de la organización únicamente.

2.- Raramente. No se le da mucha importancia a la motivación.

1.- Nunca.

Pregunta No. 10

5.- Siempre. Ya que al aceptarla, está satisfaciendo factores motivadores, acrecenta la responsabilidad y el alcance en el trabajo. El individuo se desarrolla y madura como individuo y como miembro del grupo logrando satisfacción de sus necesidades personales y al mismo tiempo colaborando en el éxito de la organización.

4.- Frecuentemente. Mencionando por lo menos tres aspectos esenciales como resultado de aceptar la iniciativa.

3.- Ocasionalmente. Mencionando cuando menos dos aspectos esenciales como resultado de aceptar la iniciativa.

2.- Raramente. Tomando en cuenta cuando menos un aspecto. El decide lo que debe hacerse.

1.- Nunca la acepta.

Pregunta No. 11

5.- Siempre y frecuentemente. Es una actitud positiva y representa un estilo para que los subordinados acepten responsabilidades. Esta actitud implica mucha paciencia para tolerar los errores y las torpezas.

4.- Frecuentemente. Reconoce que es importante, pero no siempre está dispuesto a aceptarla.

3.- Ocasionalmente está dispuesto a aceptarla. No la considera tan importante.

2.- Raramente, considera que el debe tener la autoridad, solo la acepta en casos necesarios.

1.- Nunca.

Pregunta No. 12

5.- Siempre. Esto indica que se siente a gusto porque le agrada su trabajo. Hay buenas relaciones de trabajo.

4.- Frecuentemente, se siente a gusto debido a que las relaciones de trabajo son buenas y le gusta desempeñarlo.

3.- Ocasionalmente se siente a gusto porque siente que las condiciones y las relaciones de trabajo no son muy favorables.

2.- Raramente. Debido a que el trabajo que desempeña no le agrada y las relaciones con malas.

1.- Nunca.

Pregunta No. 13

5.- Esto indica que se siente a gusto por que le agrada el trabajo. Hay buenas relaciones de trabajo.

4.- Frecuentemente. Por lo general se siente satisfecho, exceptuando algunas veces que siente que no desempeña bien su trabajo.

3.- Ocasionalmente hay satisfacción, solo cuando los resultados obtenidos son los esperados.

2.- Raramente se siente satisfecho, ya que siente que sus subordinados podrían mejorar su rendimiento.

1.- Nunca.

Pregunta No. 14

5.- Siempre, ya que al aceptarla, está satisfaciendo factores motivadores, acrecienta la responsabilidad y el alcance en el trabajo. El individuo se desarrolla y madura como individuo y como miembro del grupo logrando la satisfacción de sus necesidades personales y al mismo tiempo colaborando en el éxito de la organización.

4.- Frecuentemente, mencionando por lo menos tres aspectos.

3.- Ocasionalmente, mencionando por lo menos dos aspectos.

2.- Raramente, tomando en cuenta un aspecto. El da las indicaciones de lo que hay que hacerse.

1.- Nunca.

Pregunta No. 15

5.- El trato debe ser lo más humano posible. Debe haber confianza, comunicación, armonía y respeto. El contacto con los subordinados debe ser personal y directo, de ésta forma el individuo sentirá que su superior está interesado personalmente en él y en su trabajo. Además mediante un contacto personal, el supervisor con frecuencia se encontrará en mejor posición para enseñar, comunicar y sobre todo recibir sugerencias y una mejor sensación de los problemas.

4.- Mencionando tres aspectos importantes de lo que es un buen trato, incluyendo entre ellos la comunicación.

3.- Mencionando tres aspectos importantes, o dos siendo uno de ellos la comunicación.

2.- Mencionando dos aspectos importantes o uno siendo este comunicación.

1.- Respuesta inespecífica.

Pregunta No. 16

5.- Si supiera que hay una mejor manera de dirigir que fuera benéfica para los trabajadores, así como para la empresa que los hiciera sentirse satisfechos, motivados, importantes dentro de la empresa y para el buen funcionamiento de esta.

4.- Si supiera que cambiando la manera de dirigir aumentarían los beneficios para la empresa o el equipo de trabajo.

3.- Si supiera que cambiando mejoraría mi manera de dirigir, o al menos que fuera absolutamente necesario.

2.- No tienen interés en cambiar su estilo de mando, porque su forma de dirigir les ha dado buenos resultados.

1.- Definitivamente no.

Pregunta No. 17

5.- Al cambiar el estilo de mando, tomaría en cuenta tanto las necesidades de la empresa como las necesidades de los trabajadores.

4.- Tomaría en cuenta en primer lugar las necesidades de los trabajadores, luego las necesidades de la empresa y por último las necesidades personales.

3.- Tomaría en cuenta primero las necesidades de la empresa, en segundo lugar las necesidades de los trabajadores, y por último las necesidades personales.

2.- Tomaría en cuenta en primer lugar las necesidades de la empresa o las de los trabajadores, en segundo lugar las necesidades personales y por último las necesidades de los trabajadores o las necesidades de la empresa.

1.- Tomaría en cuenta primero sus propias necesidades.

Pregunta No. 18

5.- Siempre, (esto puede indicar que el supervisor ha sabido llevar una buena dirección, adecuada al grupo que tiene a su mando). Los subordinados lo respetan, existe buena comunicación y confianza, sus órdenes son respetadas y se siente con libertad de sugerir y participar en la toma de decisiones.

4.- Frecuentemente, generalmente lo aceptan, mencionando por lo menos dos aspectos (respeto, comunicación y confianza)

3.- Ocasionalmente, mencionando cuando menos un aspecto.

2.- Raramente, sin mencionar ningún aspecto.

1.- Nunca.

Pregunta No. 19

5.- Siempre y frecuentemente. El supervisor se encuentra en una posición en la que tiene que seguir las indicaciones de sus superiores, aunque también se le permite sugerir acerca del trabajo a realizar.

4.- Frecuentemente al recibir la indicación si no la considera adecuada la discute con su superior y tratan de llegar a un acuerdo.

3.- Ocasionalmente. Si no considera la indicación adecuada sugiere si no es aceptada sigue las indicaciones tal con se le dieron.

2.- Si no considera la indicación adecuada sugiere, si no es aceptada su sugerencia hace las cosas como el cree conveniente.

1.- El dice siempre como hacer las cosas.

Pregunta No. 20

5.- Siempre. Les hace frente a los problemas, confronta las partes litigantes y clarifica el problema.

4.- Frecuentemente. Los soluciona excepto cuando son muy graves.

3.- Ocasionalmente. Trata de solucionarlos, si no puede los pasa a sus superiores.

2.- Raramente. Considera que no es el indicado para solucionarlos.

1.- No lo considera su obligación.

ANEXO 11

MODELO APLICADO PARA LA TEORIA "X" y "Y" DE MACGREGOR.

Como fué puntualizado en el capítulo 3 los postulados fundamentales de las teorías "X" y "Y" conceptualizan de manera muy especial al trabajador.

En este punto se desarrolla un modelo práctico en el que se podrá determinar la forma personal en que el líder caracteriza a sus seguidores de acuerdo a la teoría citada.

Como primer paso el líder anotará en cada pregunta la forma en que actuaría si se presentara el caso sugerido. El finalizar de contestar los diez reactivos, anotará en la línea que presenta la escala de 10 al 40 la forma en que personalmente siente que está definido su estilo entre la teoría "X" y la "Y", es decir, podrá notar si se siente completamente "X" ese número 10, si se siente totalmente "Y" anotará 40 o podrá variar entre el 11 y el 39 según lo considere.

Para calificar el cuestionario aplicado se consideran primeramente las preguntas 1, 2, 3, 5; 6, 7, 8, 9, dándoles por respuesta lo siguiente. Por cada anotación de estas preguntas en la primera columna se le dará un punto a cada una. A las anotadas en la segunda columna se le darán dos puntos para cada una, si anotó la tercera columna se darán tres puntos por cada anotación y por último si anotó la cuarta columna se le darán cuatro puntos, la suma de estas puntuaciones podrán estar entre 8 y 32 según sea el caso.

Para las preguntas 4 y 10 la forma de calificación es a la inversa, es decir, si anotó la primera columna se le asignarán cuatro puntos, si anotó la segunda se le darán tres puntos, si anotó la tercera columna se le darán dos puntos y si anotó la cuarta se le dará un punto, de esta forma la puntuación que podrá obtener de esta, será entre y dos y ocho puntos.

El siguiente paso es sumar las puntuaciones del primer bloque y las del segundo bloque debiendo estar estas entre 10 y 40 puntos.

El paso siguiente consiste en computer la puntuación que inicialmente el líder marcó como su forma de actuación con la resultante de la suma de ambos bloques que nos dará lo que " realmente ", de acuerdo al cuestionario, es su estilo de liderazgo entre la teoría "X" y la "Y".

Instructivo.- Se detallan a continuación diversos tipos de comportamiento que un supervisor puede adoptar en relación con sus subordinados. Lea cuidadosamente cada enunciado y ponga una marca en la columna correspondiente, señalando así la forma en que usted actuaría.

- Columna 1: Haría todo lo posible por actuar así.
- Columna 2: Actuaría así.
- Columna 3: No actuaría así.
- Columna 4: Haría todo lo posible por no actuar así.

Si yo fuera el coordinador:

- 1.- Mantendría escrita vigilancia sobre mis subordinados a fin de que rindieran un trabajo óptimo.
- 2.- Fijaría metas y objetivos a mis subordinados y los convencería del mérito de mis planes.
- 3.- Establecería control para asegurarme que mis subordinados estén cumpliendo sus tareas.
- 4.- Estimularía a las personas para que fijaran sus propias metas y objetivos.
- 5.- Me aseguraría que el trabajo de mis subordinados ha sido cuidadosamente planeado para ellos.
- 6.- Revisaría diariamente la marcha del trabajo para determinar si requiere ayuda.
- 7.- Intervendría tan pronto como los informes me indicaran que el ritmo de trabajo ha disminuido.
- 8.- Si fuera necesario presionaría a mis subordinados para cumplir con los programas.
- 9.- Celebraría frecuentes reuniones para enterarme de la marcha del trabajo.
- 10.- Autorizaría a mis subordinados a tomar decisiones de importancia.

ANEXO 12

MODELO APLICADO PARA EL LIDERAZGO SITUACIONAL.

El modelo que se presenta está basado en la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

Nos ayuda a entender tanto el liderazgo personal de sí mismo como el de nuestros subordinados.

DESCRIPCION DE LA EFICACIA Y ADAPTABILIDAD DEL LIDER OPTIMO

Instrucciones.

Presuponga que está involucrado en cada una de las siguientes doce situaciones. Lea cuidadosamente cada reactivo y PIFNSE en lo que haría usted en cada una de las circunstancias descritas; enseguida ponga un círculo alrededor de la letra correspondiente a la alternativa que considere que describiría más cercanamente su comportamiento en la situación que se le presenta. Elija únicamente una alternativa y circule solo una letra.

En cada situación, interprete los conceptos clave en función del ambiente y circunstancias en que más frecuentemente considere que usted asumirá un rol de liderazgo.

Acá, por ejemplo, si un reactivo menciona a subordinados y usted piensa que su ejercicio del liderazgo es más frecuentemente como ejecutivo industrial, entonces considere su " STAFF " como subordinados. Sin embargo, si piensa que asume más claramente un rol de líder en sus funciones de padre, entonces piense en sus hijos como sus subordinados. Si es maestro, considere a sus alumnos como si fueran sus subordinados.

No cambie su marco de referencias situacional, de un reactivo a otro. Si desea examinar su comportamiento como líder en diferentes contextos utilice varios ejemplares del ejercicio.

1.- Sus subordinados no han respondido a sus conversaciones amistosas y a su evidente preocupación por el bienestar de ellos. La productividad está bajando vertiginosamente.

A - Enfatiza el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de que se ejecuten las tareas.

B - Está disponible para entablar el diálogo pero no ejerce presión para ello.

C - Dialoga primero con los subordinados y luego fija metas.

D - Evita intencionalmente intervenir.

2.- La eficiencia observable de su grupo se ha incrementado. Usted se ha cerciorado de que todos los miembros del mismo conozcan bien sus roles y normas de trabajo.

A - Establece una interacción amistosa pero continua asegurándose de que todos los miembros conozcan bien sus roles y normas de trabajo.

B - No toma ninguna acción definitiva.

C - Hace todo lo posible para que el grupo se sienta interesado e importante.

D - Enfatiza la importancia de las fechas límite y las tareas.

3.- Algunos miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Normalmente, usted los ha dejado solos. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas.

A - Interesa al grupo y juntos se dedican a la solución de los problemas.

B - Deja al grupo que lo resuelva por sí solo.

C - Actúa con rapidez y firmeza para corregirlo y redirigirlo.

D - Anima al grupo, a trabajar sobre el problema y se muestra accesible para el diálogo.

4.- Usted está considerando realizar un cambio importante. Sus subordinados tienen un magnífico historial de logros y respetan la necesidad del cambio.

A - Permite que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no presiona.

B - Anuncia cambios y los implementa con una supervisión estricta.

C - Permite al grupo formular su propia directriz.

D - Incorpora las recomendaciones del grupo pero dirige el cambio.

5.- El desempeño de su grupo ha venido decayendo durante los últimos meses. Los miembros no se han preocupado por cumplir con los objetivos. Continúan necesitando recordatorios para efectuar sus tareas a tiempo. Las redefiniciones de roles ha ayudado en el pasado.

A - Permite al grupo formular su propia directriz.

B - Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que se cumplan los objetivos.

C - Redefine metas y supervisa cuidadosamente su realización.

D - Permite la participación del grupo para fijar las metas pero no presiona.

6.- Se enfrenta a una situación que funciona eficientemente. Su predecesor fue administrador que dirigía con mucha firmeza. Usted desea mantener la productividad pero quiere comenzar a humanizar el ambiente.

A - Hace todo lo posible para que el grupo se sienta interesado e importante.

B - Enfatiza la importancia de las fechas límite y las tareas.

C - Evita intencionalmente intervenir.

D - Consigue que el grupo participe en la toma de decisiones pero se cerciora de que los objetivos se cumplan.

7.- Usted está considerando el realizar cambios importantes en la estructura de su organización. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios necesarios. El grupo ha demostrado flexibilidad en su actuación diaria.

A - Defiende el cambio y supervisa cuidadosamente.

B - Adquiere la aprobación del grupo respecto al cambio y permite que sus integrantes organicen su implementación.

C - Está dispuesto a realizar los cambios recomendados pero mantiene el control de su implementación.

D - Evita la confrontación y deja las cosas como están.

8.- La productividad y las relaciones de grupo son buenas. Usted experimenta cierta inseguridad ante la falta de dirección de grupo.

A - Deja al grupo tranquilo.

B - Discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios.

C - Toma las medidas necesarias para encaminar a sus subordinados a trabajar en un sistema bien definido.

D - Cuida de no perjudicar las relaciones jefe-subordinados haciendo excesivo uso de su autoridad.

9.- Su superior lo ha asignado para encabezar un comité de trabajo, que está atrasado en presentar las recomendaciones de cambio solicitados. El grupo no tiene un concepto claro de sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido mediocre. Sus reuniones se han convertido en eventos sociales. Potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.

A - Deja que el grupo lo resuelva.

B - Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que los objetivos se cumplan.

C - Redefine metas y supervisa cuidadosamente su ejecución.

D - Permite que el grupo se involucre en la fijación de las metas pero no lo presiona.

10.- Sus subordinados de ordinario son capaces de asumir responsabilidad, no están respondiendo favorablemente a su reciente redefinición de las normas.

A - Permite que el grupo participe en la redefinición de las metas pero no lo presiona.

B - Redefine las normas del grupo y supervisa cuidadosamente su aplicación.

C - Evita la confrontación al no ejercer presión alguna.

D - Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que se cumplan las normas.

11.- Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El supervisor anterior no se involucraba en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente las tareas y su propia dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.

A - Toma las medidas necesarias para orientar a sus subordinados a trabajar en un sistema bien definido.

B - Involucra a sus subordinados en la toma de decisiones y apoya las contribuciones valiosas.

C - Analiza el rendimiento previo del grupo y luego examina la necesidad de aplicar nuevos procedimientos.

D - Continúa sin ocuparse del grupo.

12.- Informaciones recientes indican la presencia de algunas dificultades internas entre sus subordinados. El grupo cuenta con un historial admirable de logros. Sus integrantes han cumplido eficientemente con las metas a largo plazo y han trabajado en armonía durante el pasado año. Todos están bien calificados para sus tareas.

A - Ensaye su solución con los subordinados y analiza las necesidades de nuevos métodos.

B - Permite que los integrantes lo resuelvan por si mismos.

C - Actúa rápida y firmemente para corregir y orientar.

D - Esté disponible para el diálogo cuidando de no dañar las relaciones entre jefe y subordinados.

ANEXO 13

COMO CONducIR JUNTAS

Como forma moderna de comunicación en las organizaciones, para transmitir ideas, tomar decisiones, dar información, etc., las juntas son especialmente importantes por lo que es necesario que el líder sepa conducirse adecuadamente tanto en la dirección como en su participación en ellas.

Las juntas representan en si un riesgo o una opinión para que el líder desarrolle se consolide y obtenga resultados de ellas.

Se maneja comunmente que en las juntas se pueden tomar decisiones más democráticas y más favorables a los objetivos de las organizaciones, pero también como contraparte a esto puede ser una forma de evadir las responsabilidades de cumplir también los objetivos.

A continuación presento algunos elementos necesarios para que el líder conozca la validez de las juntas.

- Las juntas.

Dependiendo del grado de madurez que tienen las organizaciones es posible canalizar a través de las juntas cierta parte del trabajo de toma de decisiones, de información, de coordinación, etc., ubicando también en ellas el proceso administrativo para conseguir los objetivos de la organización.

Algunas personas consideran que una junta es una forma fastidiosa de perder el tiempo ya que no se presentan las condiciones favorables para cumplir los objetivos por lo que fueron convocados. Pérdida de tiempo, malas decisiones, credibilidad, mala conducción, y reflexiones son consideradas como presentes siempre en las juntas. Algunas de las causas del fracaso de las juntas están determinadas desde la falta de precisión del objetivo de estas está una mala conducción.

El éxito de las juntas dependerá de varios factores entre los que se encuentran, determinar el objetivo, buen

conductor, participantes indicados, buena convocatoria, buen orden del día, situación adecuada, etc. Las juntas pueden facilitar la toma de decisiones, el intercambio de estos factores conducirá al fracaso. El tiempo y la duración de estas están en términos de los asuntos a tratar.

Un proceso lógico general de una junta sería lo siguiente:

- a) Surge un problema situacional.
- b) Se analiza.
- c) Se decide realizar una junta.
- d) Se planea la junta.
- e) Se efectúa la junta.
- f) Se da seguimiento a los acuerdos.

- Tipos de juntas.

Los dos tipos clásicos de juntas son: la junta informativa y la junta discusión .

+ Juntas informativas.

La junta informativa tiene como característica como objetivo transmitir información a los participantes y se puede decir que se tuvo éxito cuando los participantes recitan y dominan la información que fué transmitida.

+ Juntas discusión.

Las juntas de discusión tienen como objetivo llegar a un acuerdo sobre un asunto por medio del intercambio de ideas y experiencias.

El conductor deberá encausar las opiniones individuales para que se llegue a un acuerdo, otra característica importante es que para el éxito de esta existe una participación activa por parte de los individuos.

El tipo de juntas de este modelo son la discusión dirigida, la discusión democrática, y la discusión

exploratoria y sus objetivos respectivamente son lograr que el grupo acepte una conclusión, hacer que el grupo decida y obtener información.

- Estructura de una junta.

La estructura de una junta es:

- a) Presentación.
- b) discusión.
- c) Toma de decisiones.
- d) Resumen.

Antes de desarrollar las etapas es necesario cuando surgen la necesidad de la junta el hacer una planeación de ella en la que distinguimos dos elementos:

- 1.- Analizar el problema.
- 2.- Preparar una guía para conducir una junta.

1.- Análisis del problema.

En este punto deben analizarse los elementos de qué, quién, como, donde, cuando y porqué se presente la situación problemática y se establece la conveniencia de realizarla. A continuación debe de analizarse el momento para realizar la junta y se marca el objetivo de ella debiendo de ser cierto, concreto, lógico, y debe ser visible durante toda la junta.

Posteriormente se define el tipo de junta que debe ser y se seleccionará a los participantes de ella, aquí se verá la conveniencia de proporcionar información adicional junto con la invitación a los participantes.

Así mismo deberá conseguirse el material de trabajo, lo apoyos necesarios, se prepara el lugar para la junta y se establece la fecha y la hora a realizarse.

2.- Elaboración de la guía para conducir la junta.

Esta guía deberá ser integrada por los elementos necesarios para conducirla adecuadamente.

Como se vio anteriormente en las etapas de la junta, aquí se concentrará cada punto de ella. En la introducción, deberá contener el saludo a los participantes, el agradecimiento por su asistencia, enunciar el problema y establecer el objetivo de la junta.

En la etapa de discusión la guía deberá contener las preguntas sobre causa, prejuicios, soluciones y otros aspectos que permiten desarrollar la junta.

En la etapa de decisiones la guía deberá contener los elementos de análisis, elaboración, elección y alternativas y toma de decisiones del punto.

Y el resumen deberá de ver cuál fué el objetivo, cómo se cumplió y cuáles son las tareas a realizarse.

Dentro de los aspectos tratados en cada uno de los puntos, ya que en la realización de la junta surgen una serie de problemas en cada una de las etapas, deben considerarse aparte.

Presentación.

En esta etapa deberá ser objetivo para presentar:

Exponer el problema.

Dar información.

Captar la atención y el interés.

Establecer el objetivo concreto de la discusión.

En las etapas de discusión es muy importante que el director de la junta centre adecuadamente los aspectos a discutir, hacer las preguntas adecuadas y analizar al tipo de participantes para que en base a ciertas habilidades logre una participación positiva.

En la etapa de toma de decisiones los aspectos más importantes son evaluar, en orden, las ventajas y desventajas de las alternativas, descartar las que ofrezcan menos ventajas, lo que el grupo seleccione las más adecuadas y finalmente elija la más conveniente; en esta parte final, deben establecerse los compromisos para que la alternativa seleccionada se cumpla.

Etapas del resumen.

En esta etapa deberán conversarse los elementos que se desarrollaron y el acto al que se llegue elaborándose una minuta de acuerdos que debe ser firmada por los participantes.

- El conductor de la junta. Conocimientos, habilidades y actitud.

Para dirigir una junta adecuadamente deben de presentarse ciertas características en el conductor o líder, que son: los conocimientos, las habilidades y actitudes.

* Conocimientos.

Es importante que el conductor estudie anticipadamente el problema a tratar para que la junta no sea dispersa, confusa y desordenada por lo que se recomienda tal punto.

* Habilidades.

Algunas personas también dentro de las habilidades destacan la importancia de ser:

- Buen actor.
- Destacado orador.
- Hábil manipulador.
- Simpático líder.
- Consumado negociador.
- Discreto armonizador.
- Elegante apuesto doncel.
- *Aspectos personales.

Lo primero que el grupo observa es al conductor y si nota que tiene una apariencia incorrecta habrá una predisposición en contra de la junta. Otro aspecto importante es la voz cuyos aspectos son: el volumen, tono, lenguaje, y respiración, que son fundamentales para proyectar y captar la atención.

El conductor de la junta debe de manifestar seguridad y aplomo, debe prestar los movimientos corporales adecuados, de una adecuada gesticulación y movilidad dependerá de los espacios pero debe evitar la rigidez, la

tención y manejar sus movimientos tratando de utilizar los apoyos que tenga a la mano.

* Actitud.

La actitud que debe mostrar hacia la junta deberá ser siempre positiva, debe poner atención, evitar las presiones y conducir la junta respecto a la guía y mostrar imparcialidad respecto a la situación, no perdiendo de vista el objetivo por la que fué convocada.

ANEXO 14

Estas son algunas conclusiones que se pueden derivar de la entrevista desde el punto de vista de motivación para el trabajo. Sin embargo no necesariamente son todas; es solo un ejemplo.

Lo que si es muy importante es que se anoten las acciones correctivas que deben considerarse para ayudar al subordinado a incrementar su motivación.

Comunmente se habla de la madurez que tienen los empleados en la organización así como del enfoque sinérgico que quiere decir que la suma de sus partes es mayor que el todo. En este sentido se dice que la madurez, tanto del individuo como del grupo de trabajo, puede también modificarse a través de acciones que el líder emprenda (capacitación y desarrollo) y es necesario que tenga conocimiento del grado de madurez de ellos.

A continuación se presenta un modelo que medirá esta madurez.

Instrucciones de utilización:

1.- El paquete para definir el estilo consta de cuatro hojas de puntuación y una en que se muestra el continuo de madurez y los cuadrantes de estilo.

2.- Cada hoja de puntuación representa un concepto: motivación, educación, experiencia y responsabilidad, así como varias situaciones en cada una con valor correspondiente en puntos.

3.- Lea cuidadosamente cada situación y comprenda con la situación real de su grupo, el momento de que ambas coincidan (o casi coincidan). Anote luego los puntos en que se ha valuado (margen derecho).

4.- Haga lo mismo con las siguientes tres hojas.

5.- Sume la puntuación obtenida y ese será el valor de la madurez. (*)

6.- Lleve ese valor a la gráfica de madurez. (*)

7.- Desde ese valor proyecte una línea vertical hasta cortar la cur dentro del cuadrante de estilos. (*)

8.- El punto de corte dará el estilo adecuado (en forma aproximada) para el grupo.

9.- Haga lo mismo con el siguiente juego de hojas para determinar los estilos individuales.

Motivación del grupo.

+ Grupo altamente satisfecho.

Con sus buenos resultados en general 10 los trabajos representen retos y se han dado normalmente el reconocimiento adecuado.

El grupo en general no se siente amenazado cuando se cambia al dirigente, solo existe un poco de inquietud siendo la interacción normal entre el personal.

+ Grupo satisfecho.

Con sus resultados, aunque estos son muy buenos 8 en general, los trabajos representan retos; normalmente sonse ha dado en ese grupo el reconocimiento, el equipo siente un ligero temor ante la llegada del nuevo jefe, ya que no sabe que opinión tendré de ellos.

+ Grupo satisfecho con sus resultados.

Aunque estos ha han sido satisfactorios; en general los trabajos representan retos; se ha dado el reconocimiento en el grupo, sin embargo en apariencia un poco exagerado el grupo está preocupado con la llegada del nuevo jefe y no desean cambios. Puntuación 6.

+ Grupo con problemas de actividades entre ellos y con resultados poco satisfactorios.

La confianza en la empresa no es muy firme; existen varios puestos de poco reto, ha existido bajo reconocimiento.

El grupo se siente amenazado ante la llegada del nuevo jefe, sin embargo, algunos piensan que esto puede hacer que haya justicia. Puntuación 4.

+ Grupo con graves problemas de actividades entre ellos y con resultados malos.

La confianza en la empresa es muy baja; la organización permite puestos poco retadores y el que las líneas de mando estén nebulosas. El reconocimiento ha sido escaso y mal administrado.

El grupo está molesto con el nuevo jefe. Puntuación 2.

Conocimientos del Grupo.

Puntos 10.

En general el personal es altamente calificado para el desempeño de su labor. Existen varios profesionistas de la especialidad considerados como maestros. El grupo en general tiene gran interés por su desarrollo.

Puntos 8.

En general el personal sabe hacer bien su trabajo, normalmente se da el desarrollo de puestos.

Puntos 6.

En general el personal aun no cubre las necesidades de conocimientos específicos para desempeñar sus puestos sin embargo se nota que han venido mejorando.

Puntos 4.

En genral el personal no está capacitado para desempeñar los puestos que ocupan sin embargo se les nota potencial (pueden aprender).

Puntos 2.

En general el grupo está muy lejos de cubrir aun que sea medianamente las necesidades de conocimientos específicos para desempeñar sus puestos además se les nota bajo potencial (probablemente tardarán en aprender).

EXPERIENCIA DEL GRUPO EN SUS PUESTOS	PUNTOS
Promedio.	
6 años en adelante	5
5 años a 6 años	4
4 años a 5 años	4
3 años a 4 años	3
2 años a 3 años	3
1 año a 2 años	2
hasta 1 año	1
menos de 6 meses	0

RESPONSABILIDAD DEL GRUPO

Puntos 10.

En general el grupo asume las responsabilidades en forma total y sin condiciones. Sacrifican normalmente su tiempo personal ante la búsqueda del aseguramiento del éxito.

Reconocen sus errores y son altamente confiables ya que harán lo necesario para que el resultado de su trabajo sea efectivo.

Puntos 8.

El grupo asume sus responsabilidades sin embargo en ocasiones son cuestionadas. Están dispuestas a sacrificar su tiempo personal para el trabajo si esto es necesario. Reconocen sus errores aunque tratan de ocultarlos. Hay confianza en que harán lo necesario para solucionar un problema.

Puntos 6.

El grupo asume la responsabilidad por el resultado de su trabajo después de que se discuten los límites de esta y todos los apoyos requeridos. Se resigna a sacrificar tiempo personal para el trabajo sino existe otro remedio. No son dados a reconocer sus errores. Con alguna frecuencia se "tiran la pelota" entre ellos o culpan al jefe. Habrá confianza en ellos solo si están convencidos de que deben hacer el trabajo.

Puntos 4.

El grupo dice aceptar la responsabilidad por su trabajo pero se dedica a justificar y encontrar culpables de sus frecuentes fallas. Tratan de no sacrificar tiempo personal por su trabajo.

No reconocen sus errores, no inspiran confianza.

Puntos 2.

El grupo no está dispuesto a aceptar responsabilidades y menos a reconocer errores. No está dispuesto a sacrificar tiempo personal para el trabajo a menos que haya un estímulo económico. El grupo inspira desconfianza. (*)

MOTIVACION DE LA PERSONA.

Puntos 10.

La persona está haciendo lo que realmente le gusta; no existen otras cosas para él, está satisfecho con la empresa jefes y compañeros. Se siente útil y reconocido por sus jefes.

Puntos 8.

La persona está haciendo lo que realmente le gusta hacer; no existen otras cosas para él. Sin embargo siente falta de reconocimiento por parte de la organización (no asciende, no gana de acuerdo a lo que otros ganan, no se le invita a reuniones).

Puntos 6.

La persona aunque se siente importante y reconocida, no está satisfecha con el puesto que desempeña (ofrecen poco reto, lo dominan completamente, sin importancia, etc.).

Puntos 4.

La persona aunque se siente reconocida no tiene el menor interés por su trabajo (bien por que ha cambiado el reto de este o bien por causas familiares).

Puntos 2.

La persona desempeña un puesto que no le gusta ni le interesa y siente que la organización es injusta con él, no se le ha reconocido como él desearía (no asciende, no gana de acuerdo a lo que otros ganan, no se le invita a reuniones.)

Puntos 0.

A la persona le da lo mismo ocupar su puesto u otro con tal de que le paguen, además, no desea ser tomado en cuenta y menos destacar quiere hacer lo menos posible y obtener lo necesario para subsistir.

CONOCIMIENTOS DE LA PERSONA PARA EL PUESTO.

Puntos 10.

Sus conocimientos para el desempeño del puesto o actividad son muy amplios, es considerado como un maestro, su presencia es una garantía de que existirá ante cualquier situación una solución inmediata y muy exitosa. Continuamente se está preparando.

Puntos 8.

Sus conocimientos para el desempeño del puesto o actividad son suficientes sin llegar a considerarse un maestro. Su presencia es una garantía de que la situación será solucionada tarde o temprano. Continuamente se está preparando.

Puntos 6.

Sus conocimientos para el desempeño del puesto o actividad son aun insuficientes, aunque está aprendiendo. Su presencia nos dice que con ayuda de alguien probablemente solucionará la situación.

Puntos 4.

Sus conocimientos para el desempeño del puesto o actividad son muy bajos sin embargo cuenta con bases que lo pueden ayudar, su presencia nos dice que podrá auxiliar a alguien a la solución de la situación.

Puntos 2.

Sus conocimientos para el desempeño del puesto o actividad son muy bajos y cuenta con pocas bases que lo puedan ayudar. Su presencia nos dice que solo seguirá órdenes e indicaciones claras.

Experiencia de la persona en su puesto. Puntos.

6 años en adelante	5
5 años a 6 años	4
4 años a 5 años	4
3 años a 4 años	3
2 años a 3 años	3
1 año a 2 años	2
hasta 1 año	1
menos de 6 meses	0

RESPONSABILIDAD DE LA PERSONA.

Puntos 10.

Persona que asume la responsabilidad por el resultado de su trabajo en forma total y sin condiciones. Sacrifica normalmente su tiempo libre (personal) ante la búsqueda del aseguramiento del éxito. Reconoce sus errores y los de su gente. Existirá confianza plena en que hará todo lo que sea necesario para que el resultado de su trabajo sea efectivo.

Puntos 8.

Persona que asume la responsabilidad por el resultado de su trabajo aunque en ocasiones la cuestiona. Está dispuesto a sacrificar su tiempo libre (personal) para el trabajo si esto es necesario. Reconoce sus errores y los de su gente aunque trata de ocultarlos (*) con alguna frecuencia. Existe confianza en que hará lo que sea necesario para solucionar algún problema.

Puntos 6.

Persona que asume la responsabilidad por el resultado de su trabajo después de que a discutido los límites de esta y las ayudas que requiere. Está resignado a sacrificar su tiempo libre (personal) para el trabajo si no ha más remedio. No es muy dado a reconocer sus errores no los de su gente. Con alguna frecuencia trata de que otros carguen con sus follas. Existirá confianza en el solo si está convencido de que debe hacer el trabajo.

Puntos 4.

Persona que dice aceptar la responsabilidad por su trabajo pero que siempre busca justificarse y encontrar culpas cuando algo falla. Buscará la manera de no sacrificar su tiempo libre (personal) para el trabajo. No reconoce sus errores ni los de su gente. No es una persona confiable.

Puntos 2.

Persona que no está interesada en aceptar responsabilidades y menos en reconocer errores. No desea sacrificar tiempo libre (personal) para el trabajo, a menos que exista algún estímulo económico. No inspira confianza. (*)

Identificación del liderazgo de los subordinados.

Como se apuntó, el liderazgo que uno ejerce sobre un grupo también estará influido por la forma en que lo hacen las personas que, ya sea por jerarquía o por condiciones especiales, también participan en el grupo y en la organización, esto es, que se le practica de un director es democrático y la de los subdirectores no es igual habrá un reflejo en los seguidores de manera especial, ya que los pareciera inadecuada la actuación de los subdirectores y se cargarán más hacia el director generandole un conflicto al subdirector. De otra forma podríamos decir que el proceso del liderazgo en que muchas veces esta por cuestiones de magen involucrada la familia, si algunos de ellos tiene una actuación diferente a la del lider intermediadamente constatará en prejuicio del liderazgo ejercido.

BIBLIOGRAFIA

- LIDER EFICAZ Y TECNICAMENTE PREPARADO, T. GORDON
ED. DIANA.
- EL DIRECTIVO EXCLENTE, C. HICKMAN Y D. SILVA
ED. GRIJALBO.
- TEORIA DE LA ORGANIZACION Y LA ADMINISTRACION
W. BROWN Y D. MOBERG.
ED. LIMUSA.
- LIDERES, RICHARD M. NIXON
ED. PLANETA.
- LIDERAZGO, LEONARD SAYLES
ED. MAC GRAW HILL.
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, F. AREAS G.
ED. TRILLAS.
- MODIFICACION DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL,
F. LUTHANS Y R. KFITNER
ED. CECSA.
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, F. SIKULA,
ED. LIMUSA
- LAS RELACIONES HUMANAS, R. DUBYN,
ED. CECSA.
- EL PRINCIPIO DE PETER, L. PETER Y R. HULL
ED. PLAZA Y JONES
- EL ARTE DE LA MANIPULACION, W. P. JONES
ED. GRUPO ED. SAYLOR.
- EL PRINCIPE, NICOLAS MAQUIAVELO
ED. EPOCA.
- EL POLITICO, AZORIN,
ED. FSPASA CALPE.
- URBANIDAD, PERSONALIDAD Y BUENOS MODALES, P. GARCIA
ED. EPOCA.
- MANUAL DE URBANIDAD Y BUENOS MODALES, M. CARREJO,
ED. PATRIA
- BREVE INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA, C. MORGAN
ED. MAC GRAW HILL
- PSICOLOGIA SOCIAL, A. RODRIGUES
ED. TRILLAS.
- YO ESTOY BIEN, TU ESTAS BIEN, T. HARRIE
ED. GRIJALBO.
- ANATOMIA DEL PODER, K. DALBPAITH
ED. FIDIVISION.
- EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS, D. MAC GREGOR
ED. DIANA
- EL NUEVO GRID GERENCIAL, R. BLACKKE Y J. MOUTON,
ED. DIANA.

LIDERAZGO INTEGRAL. _____ 190

DINAMICA SOCIAL. ZORRILLA Y MONSIVAIS
ED. TRILLAS.

