algún momento actúan solo sentimental y no racionalmente; el papel que juega el supervisor en estas situaciones es trascendente para su formación profesional.

Si bien el ser humano es por instinto gregario, también tiene la necesidad de reconocimiento, de aprobación o de prestigio, de requerir del aplauso y la admiración del prójimo. Sin embargo aprende que en nuestra sociedad el prestigio es una cosa relativa, descubre que muchas veces se convierte en el deseo de superar otros, por tal motivo, el supervisor debe estar al tanto de estos sistemas de prestigio.

Para que el proceso de supervisión sea completo, se requiere que cada uno de los participantes se encuentre en su rol. El Supervisor, por su parte hará comprender al estudiante que entiende, que no es fácil poner al descubierto errores e inseguridades, pero que puede hacerlo con libertad.
Debe suministrar un modelo profesional que influya en el sentido de identidad profesional del estudiante, además deberá fomentar sus responsabilidades de capacitación, para que el estudiante en su rol de supervisado, lo utilice como profesor, transferirle conocimientos y ayudarle en el aprendizaje. Así ambos percibirán la interdependencia de roles y la necesidad de resolver juntos, problemas de trabajo .

La mayor parte de la enseñanza de la que es responsable el supervisor, resulta de un proceso de interacción recíproca, donde ambos participan activamente en el proceso. Es una exploración conjunta en la cual por medio de preguntas y respuestas, proporciona al supervisado la oportunidad de pensar más perceptivamente acerca de las situaciones que se le presenten.

Supervisor y supervisado no son iguales, partir con una idea de igualdad, es negar al estudiante su derecho a cualquier proceso de aprendizaje.

Al respecto, Kadushin afirma que la supervisión es dos cosas al mismo tiempo: modelo y aprendizaje, "la buena supervisión es entonces un modelo de lo que el supervisado necesita aprender y un instrumento para facilitar el aprendizaje". El modelaje incluye mostrar deliberadamente conductas elegidas por el supervisor con propósitos de enseñanza, incluye observar el comportamiento deseado con la utilización de un amplia variedad de recursos, (el role-playing es una forma adecuada para enseñar algunos contenidos), además de dirigirse a la asimilación emocional de los contenidos de modo que por medio de la enseñanza, se realicen cambios de conducta. (Kadushin,1992:15)

En el rol de supervisor, debe subrayarse su responsabilidad en el área de capacitación y ayuda, así como en el área de evaluación, de manera que juntos puedan lograr objetivos, reconociendo los intereses, aptitudes que como trabajador social debe desarrollar en su rol de alumno.

Para poder llevar eficazmente esta relación es imprecindible que tengan autoconocimiento de sí mismos y enfrenten juntos el desafío de mantener con calidad, sus roles.

Debido algunas veces al tiempo que se ven implicados en la relación profesional ambos participantes, se pueden observar diversos grados de dependencia, ya que la supervisión despierta emociones en ambos participantes aunque se conozca el límite de la relación. en la cual pueden presentarse problemas si el supervisor no lo percibe y le hacer ver al supervisado su papel detalladamete.

El supervisor puede poner mucho de sí mismo en la relación y empieza a involucrarse emocionalmente con el supervisado, puede entonces hacer comentarios personales sobre su vida, temores, en fin algo que no está relacionado con su trabajo. En ese caso es importante que el supervisor conduzca de la manera más útil y provechosa la terminación de la relación.

En esta relación pueden darse sentimientos de inseguridad, cuando el supervisor no conoce el suficiente manejo de técnicas o de conflictos, o bien no sabe usar su autoridad, ésto afecta la calidad de la supervisión.

El supervisor es un profesional y por lo tanto está más capacitado que el estudiante para dominar sus sentimientos, pero tenemos que reconocer que los tendrá y deberá afrontarlos.

Los supervisados se dan cuenta rápidamente si las habilidades del supervisor en materia de relaciones se basan en la sinceridadd o si son "artificios". De acuerdo a Sartain y Baker (1978)[6], el factor más importante en la supervisión efectiva es la confianza y la seguridad por ambas partes.

---

[6] Aaron Q. Sartain and Alton W. Baker, The Supervisor and the Job ; New York, 1978:123; citado por Hernandez y otros, 1986:275

4.1. El Estudiante de Trabajo Social en su rol de supervisado

Siendo la supervisión un proceso que tiene aplicación en la formación de nuevos profesionales, podemos referirnos al joven supervisado como áquel estudiante que se encuentra realizando prácticas ya sea de comunidad o de institución, en una escuela de Trabajo Social, encontrándose bajo un proceso de enseñanza-aprendizaje, a través del cuál se le ayuda a desarrollar actitudes, capacidades y habilidades a través de la práctica.

Los elementos y factores inherentes a la problemática de la juventud por su amplitud y complejidad hacen difícil un análisis total de sus características e implicaciones, sin embargo, esta etapa ha sido considerada como una época de transición, de conflicto, de identificación personal, existe una no inserción en la sociedad con un rol específico, que implica estar sin ataduras al sistema, que facilita una actitud crítica (Sherif y Sánchez,1977:12).

Es muy importante que el estudiante en su rol de supervisado, conciba al supervisor como tal, y no como maestro, deberá tener una postura abierta al diálogo, a recibir ideas, ser creativo, imaginativo, crítico, objetivo y participativo, tener ciertas capacidades como la de relacionar su trabajo práctico con su experiencia teórica, y muy importante, querer que le enseñen.

En un estudio realizado por un grupo de estudiantes de la Lic. en Trabajo Social de Bolivia en 1970 se presentan algunos datos que no distan mucho de los encontrados en este trabajo, donde tipifican a los estudiantes con algunas características como las siguientes:

a) Casi la totalidad pertenece al sexo femenino, en un grupo de 170 estudiantes, solo dos son varones., de esta manera se distingue por ser una "Facultad de mujeres".

b) La mayoría son solteros (96.9%)

c) el 73.7% de la población estudiantil están comprendidos entre los 17 y 20 años y el 22.4 entre los 21 y 23, muy pocos son los estudiantes mayores de 24 años (Sherif y Sánchez,1977:16)

El proceso pedagógico que postula la supervisión implica una acción altamente dialógica y pretende superar el concepto de educación

tradicional, en el que el supervisado había sido un sujeto pasivo-receptivo. En este sentido, se debe entender que todo supervisado es diferente a los otros y que van a permanecer varios semestres en contacto directo con el supervisor y con sus compañeros de equipo. De ahí la importancia de conocer sus expectativas, aspiraciones, experiencias previas, temores a enfrentarse a algo nuevo, emociones y problemas de tipo personal que podrían entorpecer el trabajo práctico.

Es crucial que el supervisor esté consciente de la situación individual de su supervisado y de ese modo buscar soluciones anticipadamente a fin de realizar una adecuada programación de actividades.

El supervisado aporta sus puntos de vista sobre el mundo presente, el contacto con la realidad le permite medir no solamente las técnicas sino la legitimidad y factibilidad de los objetivos de los programas, en relación con sus expectativas personales, obligándolo a asumir un compromiso o dejar la profesión. En la parte ejecutiva de las decisiones que se han asumido conjuntamente con el supervisor, está consciente de la importancia de conseguir los objetivos y mide su rendimiento en tiempo y en capacidad en la acción (Sheriff y Sánchez,1977:96).

El supervisado aprende a conocerse a sí mismo, a limitarse y disciplinarse a través de su trabajo. Su compromiso, surgirá de la congruencia de sus expectativas personales con las de la institución, la comunidad donde preste su servicio, o de la facultad, surgirá de la aceptación consciente, racional y responsable de los objetivos y de su esfuerzo por lograrlos.

Es imprescindible que la actitud de diálogo por parte del supervisado sea fomentada a través del proceso de la supervisión, que esté dispuesto a crear con responsabilidad. Si bien estas capacidades estarán desarrolladas a lo largo del proceso mismo de la supervisión, es necesario e importante el hecho de que el supervisado ingrese a la relación con conocimiento de lo que va a ocurrir y de que no se le darán recetas para trabajar.

El supervisado aporta su experiencia directa con la gente, sin embargo se debe tener presente que el alumno vino a aprender y que para él es importante que el supervisor sepa de su trabajo.

En el año1992, el Dr. Fernando Galán, en un curso impartido en la Fac. de Trabajo Social de la UANL, sentaba que:

Existen algunos factores que promueven la motivación de los estudiantes de trabajo social en su rol de supervisados, y sería conveniente retomarlos para este punto:

1.- Quitar los controles.- El dar al supervisado responsabilidades, genera gran satisfacción para la persona, ya que ayuda a que éste aprenda como darse cuenta de sus responsabilidades y de su trabajo.

La persona que es eficaz da cuenta de lo que está haciendo y la forma en que se puede lograr el desarrollo del supervisado, es reportar lo que está haciendo, a mayor responsabilidad, mayor presión de reportar lo que está haciendo, cuando validamos el reporte, aumenta la autoestima del que hace el reporte. En este aspecto es importante no coartar la creatividad del supervisado, dejarlo experimentar.

2.- Aumentar la cantidad de reportes de su trabajo, aumentando la interpretación de los mismos, así como la calidad y complejidad; a medida que sus reportes son conocidos por sus colegas, aumentará su autoestima ante los demás.

3.- Darle más autoridad, a medida que aumente su responsabilidad, aunque no se reditúe en dinero, siempre y cuando se le otorgue mayor autoridad.

4.- Darle al supervisado mayor libertad en determinar la dirección del trabajo. El grupo mismo es el que te dá autoridad, darle autoridad es ir desarrollando cada vez más libertad para tomar la dirección de su trabajo.

5.- El supervisado puede reaccionar mejor, cuando sabe que el supervisor le dió importancia a su reporte, cuando sabe qué es lo que piensa el supervisor de él.

6.- Introducir nuevas tareas, más difíciles, pone al supervisado ante retos.

7. Dándole tareas específicas, donde el supervisado pueda realizar logros.

El Dr. Galán en ese misno curso, mencionó que según un estudio realizado por Frederick Herzberg son 5 los factores más importantes que afectan las actitudes de los supervisados:

Logros en el desempeño del trabajo (autorrealización), reconocimiento del logro, el trabajo mismo, responsabilidades asumidas y crecimiento y desarrollo profesional.(Galán, 1992)

La relación profesional desarrollada en la supervisión del Trabajo Social, genera algunas dinámicas cuyos propósitos y relaciones vale la pena mencionar, ya que de ellos se derivan implicaciones con respecto a los roles que deben jugarse para que el proceso de supervisión sea completo.

4.2. Dinámicas generadas entre el supervisor y el supervisado

1. Relación entre el maestro en su rol de supervisor y el alumno en su rol de supervisado.

Esta dinámica que se dá entre el maestro en su rol de supervisor y el alumno en su rol de supervisado, es un medio para lograr la formación del supervisado y de la cuál depende posteriormente su quehacer profesional.

En esta relación se desarrollan comportamientos personales y profesionales, a través de la práctica dirigida. El supervisor integra el conocimiento al desarrollo de destrezas en la práctica, promueve el crecimiento y desarrollo del supervisado, lo cuál permite ayudar profesionalmente al usuario, estimulando su crecimiento y madurez al intervenir en su práctica por un lado y por el otro, enfatizando su desarrollo personal.

El supervisor tiene la responsabilidad de crear un clima en el que pueda hacer uso efectivo de ésta; ambos llevan a cabo conjuntamente sus papeles respectivos, pero cada uno debe conocer perfectamente sus roles y limitaciones. En esta relación el supervisor capacita al supervisado, desarrollando en él habilidades, cuyo propósito fundamental será dar un servicio de calidad, desarrollando en el supervisado atributos de calidad.

2. Dinámica generada entre el alumno en su rol de supervisado y el individuo grupo o familia en su rol de usuario.

Esta es una relación muy importante ya que es a ellos en quienes el supervisado va a desarrollar comportamientos profesionales a través de su práctica.

Debe considerarse el cómo el supervisado va a desarrollar esos comportamientos; en cómo va a usar las técnicas y los conocimientos teórico-prácticos adquiridos, así como las actitudes y comportamientos que el supervisado asumirá ante los usuarios, ya que es mediante el proceso educativo desarrollado en la supervisión que se hace posible coordinar y estructurar las intervenciones con el sistema-el cliente.

3. Dinámica que se dá entre el alumno en su rol de supervisado y el contexto social de la vida del usuario.

Esta dinámica muestra la relación que guarda el alumno con el contexto social del usuario, a través de la cuál, el supervisado deberá impregnarse de los valores, costumbres, tradiciones, en fin de aquellos grupos de referencia que guarden relación con el usuario, ya que este conocimiento le proporcionará la información necesaria para prestar un mejor servicio a éste.

Es importante recalcar que el conocimiento deberá considerarse con fines de profesionalizar la ayuda que pueda brindar y que la calidad de la relación entre el supevisado con sus clientes, depende de la forma como éste integre ese contexto al mejor funcionamiento social del usuario.

4. Dinámica que se dá entre el alumno en su rol de supervisado y el contexto social de su práctica.

Desde la perspectiva de la supervisión, es muy importante la práctica ya que en ella se desarrollan los comportamientos profesionales que han aprendido en la teoría. Así pues, el conocimiento del terreno específico de su práctica, principalmente en lo que respecta a opiniones y conductas, estructura de los diferentes grupos formales e informales, condiciones en que se dá el liderazgo, etc., coadyuva a que el supervisado adquiera un enfoque específico de su trabajo, ya sea en el contexto comunitario o institucional.

Deberá no sólo conocer, sino interiorizar lo que respecta a objetivos que persigue la Institución, las políticas, reglamentos, normas etc a fin de que realice sus intervenciones lo más eficazmente posible.

En la supervisión debe analizar e interpretar todo lo anterior, planeando conjuntamente con los supervisados sus intervenciones a fin de que adquieran mayor perspectiva de su trabajo.

5. Dinámica que se da entre el usuario y su contexto social.

Esta dinámica es de trascendencia para el proceso de la supervisión, ya que encierra las percepciones que el usuario tiene de sus recursos y las potencialidades que le brinda su comunidad, su familia, su lugar de trabajo; en fin, abarca, todas las expectativas que el usuario tiene de su problemática y cómo percibe el sistema-cliente los recursos que le brinda su contexto social. En esta dinámica se persigue mejorar la calidad de la ayuda profesional.(Galán, 1992:s.p.)

En la situación de supervisión, se generan una serie sentimientos, ansiedades y actitues que ponen en juego transacciones con una motivación escondida, a las que se ha dado en llamar "Juegos que se utilizan durante la supervisión".

4.3. Juegos que se utilizan durante la supervisión

Los juegos que se realizan durante la supervisión se relacionan con los incidentes que confluyen en la interacción entre supervisor y supervisado, juegos que significan una recompensa para una de las partes en la transacción (Kadushin,1992:280).

El propósito de entregarse al juego es usar maniobras, trampas, tácticas, que constituyen en escencia el arte de jugar, eligiendo la estrategia que le reporte el máximo de recompensa y mínimo de penalidades.

La situación de supervisión genera diferentes clases de ansiedad en el supervisado, puesto que lo que se pretende es un cambio en la conducta y el cambio produce ansiedad. Por su parte, el supervisor enfrenta además una amenaza a su sentido de la propia aptitud, ya que existen situaciones en las que se demanda admitir ignorancia, se arriesga a posibles críticas, tal vez al rechazo debido a la admitida ineptitud.

Dado que los parámetros de la relacióin supervisora son a menudo ambiguos, existe la amenaza que surge no sólo del propio sentido de la incapacidad de la tarea, sino de la incapacidad percibida o sospechada en uno como persona. Esta amenaza aparece exagerada en la relación supervisora de esta profesión, porque se pone mucho de sí mismo y mucho de sí mismo se refleja en la tarea y porque existe una tendencia a atribuir al supervisor una omniscencia que parecería sugerir que lo percibe todo y lo sabe todo.

El supervisor tiene la responsabilidad de evaluar el trabajo del supervisado y en ese sentido controla el acceso a importantes premios y penalidades. El deseo de mantener las pérdidas en un mínimo y de llevar los premios que pudieran derivarse del encuentro, explica por qué el supervisado podría querer entrar en ciertos juegos durante la supervisión.

En el transcurso del tiempo, los supervisados han desarrollado ciertos juegos bien establecidos y fácilmente identificables, presentaremos a continuación algunos de ellos:

1. "Seduciendo para la subversión".- El supervisado hace notar que es más importante satisfacer las necesidades del cliente, que el tiempo empleado en llenar formularios o redactar informes, ésto roba tiempo que podría dedicarse al trabajo directo con el cliente.

Se induce al supervisor a entrar al juego, si el supervisor resuelve entrar en el juego, no ha hecho sino concertar una alianza con el supervisado para subvertir los procedimientos administrativos de la institución, ya sea porque se identifica con la preocupación del estudiante para satisfacer las necesidades del cliente, porque también él se ha resistido a las demandads burocráticas o porque vacila en hacer valer su autoridad pidiendo firmemente que se cumpla con las obligaciones.

2. "Sea amable conmigo porque yo soy amable con usted". El arma principal es la seducción a través de la adulación, el supervisado es todo elogios, "usted es el mejor supervisor que he tenido, lo capta todo tan bien..."

El supervisor encuentra difícil resistirse a entrar en el juego, porque es agradable ser considerado como una fuente inagotable de sabiduría, produce satisfacción ser visto como modelo de identificación. Cuando inicia este juego el supervisado, comprende y explota las necesidades del supervisor.

Para el supervisor, la principal fuente de gratificación consiste en ayudar al supervisado a madurar y a cambiar, pero eso significa que debe mirar a su supervisado para validar su eficacia, en consecuencia oir que el supervisado lo elogia, es lo que el supervisor necesita y a menudo solicita sutilmente.

3. "Proteja al débil y enfermo" o "tráteme, no me pegue".- El supervisado solicita ayuda del supervisor para resolver sus propios problemas, pero procura comprometer activamente al supervisor en una preocupación por sus problemas personales.

Este juego es atrayente para el supervisor, puesto que a muchos supervisores les resulta artrayente la oportunidad de enterarse de la vida íntima de los demás, es halagador ser elegido como terapéuta. Este juego depende de una redefinición de la relación supervisora.

4.-"La evaluación no es para amigos".- En este caso, la relación supervisora se redefine como una relación social. El supervisado se esfuerza por tomar un café con el supervisor, encaminarlo hasta su cubículo, charlar sobre algún tema de interés durante las entrevistas de supervisión.

5. -"Mayor participación factible". Implica un cambio de roles. El supervisado sugiere que la relación será más efectiva, si se la establece sobre la base de una participación democrática. Este juego es difícil de jugar, pues por un lado es válido que la gente aprende mejor en un contexto que estimula la participación democrática en la situación de aprendizaje, pero si se declina a entrar al juego, se está sugiriendo que uno es anticuado, que no es democrático.

El supervisor se vé forzado a jugar, pero debe estar constantemente alerta para mantener autoridad administrativa y prevenir las descargas que le puedan llegar del lado del supervisado.

6.- "Si usted conociera a.....como yo lo conozco". "Se acuerda, verdad....?" Esta serie de juegos se propone reducir la ansiedad, disminuyendo las diferencias de poder entre el supervisor-supervisado, poder que puede ser respecto a la jerarquía administrativa, como a su poder de experto. En este juego, el supervisado comienza a instruir al supervisor; los roles de maestro-alumno, se trastocan; la desigualdad en el poder y la ansiedad del supervisado se reducen simultáneamente.

El supervisor accede a participar del juego porque negarse significa una confesión de ignorancia de su parte. El supervisado si juega bien, coopera en una conspiración con el supervisor para no exponer abiertamente esa ignorancia. El efecto en el supervisor será un sentimiento de depresión, malestar general por haber sido descubierto en la ignorancia, cuando su posición requiere que sepa más que el supervisado.

Todos los juegos mencionados producen, como parte de su efecto, un cambio en el control de la situación que va del supervisor al supervisado.

Otra serie de juegos se propone ubicar el control de la situación supervisora en manos del supervisado de una manera más directa.

El control de la situación por el supervisor es potencialmente amenazante, porque le permite tomar la inicativa de llevar a la discusión con el supervisado aquellas debilidades e insuficiencias que requieren mayor atención; entre los principales juegos están:

7. "Tengo una listita". El supervisado llega con una serie de peguntas sobre su trabajo que le agradaría discutir. Los jugadores mejores, formulan las preguntas de manera tal que estén relacionadas con aquellos problemas por los cuales el supervisor tiene mayor interés profesional y sobre los que ha leído abundantemente. Después de la pregunta, el supervisor inicia una pequeña conferencia. De esta manera el supervisado controla tanto el contenido como la dirección de la interacción durante la entrevista. A medida que aumenta el nivel de participación del supervisor, disminuye el suyo propio.

El supervisor es inducido a intervenir en el juego, porque encuentra satisfacción en desplegar los propios conocimientos y en satisfacer necesidades de dependencia de quienes lo buscan para obtener respuesta a sus preguntas

8. "Pobrecito yo". Este juego dá control a través de la dependencia El supervisado, en su ignorancia e incompetencia, se dirige al sabio y competente supervisor en busca de una detallada prescripción acerca de cómo proceder: Que haría usted ? ...Y usted que diría? ....

El supervisor interviene en el juego porque en realidad él comparte la responsabilidad de la conducción de los casos con el supervisado y debe tratar de que el cliente no sufra daños, además al supervisor a menudo le interesa la gratificación que significa conducir casos, aunque sea a través de su supervisado.

Una variante de este juego es:

9. " Yo hice lo que usted me dijo".- Aquí el supervisado maniobra para lograr que el supervisor le ofrezca instrucciones precisas acerca de

cómo conducir el caso, y después aplica las instrucciones, como obedeciendo a regañadientes. El supervisado actúa como si el supervisor fuera el responsable de caso.

Existen también juegos que son iniciados por los supervisores, casi siempre partiendo de un sentimiento de amenaza a su posición en la jerarquía, o de incerteza a cerca de su autoridad, del deseo de ser queridos, de la necesidad de aprobación de sus supervisados; uno de los juegos clásicos de los supervisores es:

10. "Me pregunto cuál es la verdadera razón por la cuál usted dijo eso"..

Este juego consiste en redefinir una disparidad de criterios, para que parezca ser una resistencia psicológica, siendo así que el peso recae en el supervisado, éste debe examinar las necesidades y motivaciones que lo llevan a cuestionar lo que el supervisor afirma; y el supervisor se libra así, del peso de tener que validar lo que ha dicho y el trabajo de defenderse recae sobre el supervisado.

La manera mas simple y directa de tratar con el problema de los juegos introducidos por el supervisado, es negarse a jugar, claro que una de las principales dificultades de esta conducta ya se ha indicado, al hablar de lo que gana el supervisor entrando al juego.

El declinar entrar en los juegos, demanda un supervisor que se dé cuenta dé... y se sienta cómodo en lo que hace, y que se acepte a sí mismo en todas sus "fuerzas y humanas debilidades", o bien otro enfoque podría consistir en hacer saber al supervisado que uno se da cuenta de lo que él está tratando de hacer, pero enfocando la discusión en las desventajas que los juegos tienen para él y no en la dinámica de su conducta (Kadushin,1992:280-292).

Es altamente valioso en la relación supervisor-supervisado, que ambos conozcan a fondo su personalidad, las posibilidades de la misma y el grado de sus limitaciones. Los términos de una supervisión efectiva pueden expresarse no sólo por los conocimientos académicos que pueda poseer el supervisor, sino por el grado de conocimiento respecto a las motivaciones, personalidad del supervisado, expectativas, actitudes, a fin de interpretar los contenidos que se presenten en el proceso de la supervisión.

Después de haber analizado las características más sobresalientes de cada uno de los actores de la supervisión, pasaremos a enfocar nuestro

estudio a dos componentes fundamentales del Perfil del Supervisor, su estilo de liderazgo y el tipo de poder que éste ejerce en el supervisado.

Hasta aquí hemos presentado un marco teórico referencial de aquellos aspectos que consideramos los más importantes al definir el perfil del supervisor, específicamente centrado en nuestra profesión.

En el siguiente capítulo presentamos el Modelo Rector y las variables del estudio que han guiado esta investigación.

CAPITULO 5. EL MODELO RECTOR DE LA INVESTIGACION

5.1. Presentación del modelo

El modelo que presentamos nos ha permitido observar la relación de las variables por estudiar, definir conceptos, formular hipótesis, algunas de ellas, de correlaciones al nivel de cada variable y encauzar un plan de análisis para desarrollar la investigación.

La importancia de elaborar un marco téorico conceptual radica en que a partir de él se pueden establecer e interpretar interrelaciones entre variables, superando el hecho de una simple y mera descripción (Ribeiro,1989).

Si bien las hipótesis surgidas a raíz de la revisión de la literatura presentada en el marco teórico de este trabajo, proponen tentativamente las respuestas a las preguntas de investigación que nos formulamos en este estudio, nos han servido de guía, por lo que consideramas importante puntualizarlas .

1. El perfil del supervisor que prefiere el estudiante de Trabajo Social, se relaciona con las características del estudiante, el aprovechamiento escolar y la tendencia que hacia el liderazgo tenga éste.

2. Las características sociodemográficas, familiares, aprovechamiento escolar y la tendencia hacia el liderazgo del estudiante de Trabajo Social, estan relacionadas con sus preferencias respecto a las características personales, comportamientos y estilo de liderazgo de su supervisor.

3. Las preferencias hacia un determinado estilo de liderazgo del supervisor, se encuentran relacionadas con la edad, la escolaridad, el estrato socioeconómico y el lugar que ocupa en la familia, el estudiante de Trabajo Social.

4. El rendimiento escolar y la tendencia hacia el liderazgo del alumno de Trabajo Social, se relacionan con la preferencia hacia un estilo de liderazgo del supervisor.

5. Las características que el estudiante de la facultad de Trabajo Social más prefiere, podrían ser: que esté actualizado y se interese por él .

6. El comportamiento que el estudiante más prefiere del supervisor, es que lo ayude a desarrollar habilidades en su campo de prácticas.

Este Modelo Consta de dos tipos de variables: la dependiente y las independientes.

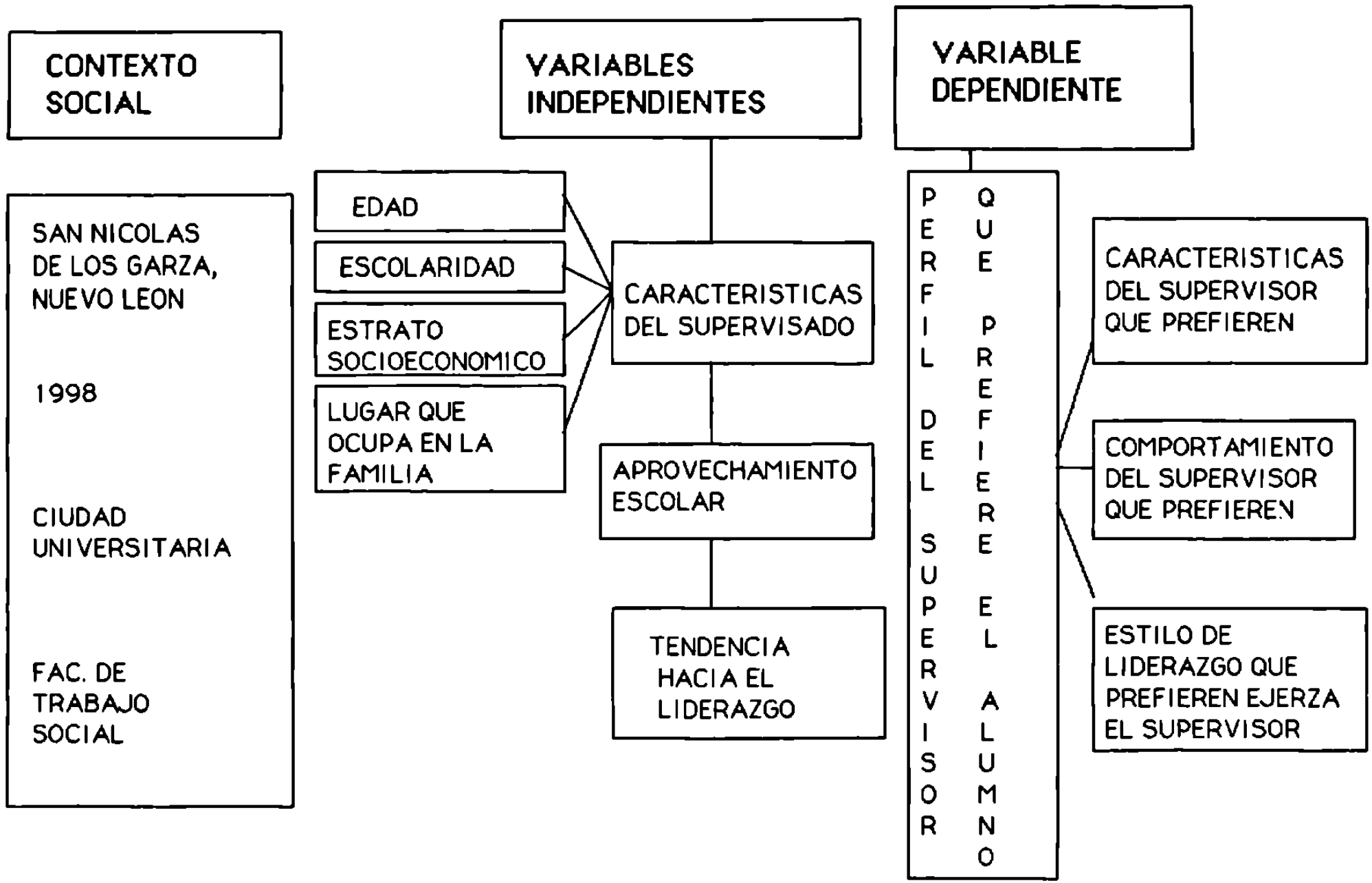
La variable dependiente constituye el foco de interés fundamental que permitirá elaborar el perfil que el estudiante de la Fac. de Trabajo Social prefiere de su supervisor de prácticas, y que será elaborado a partir de las características, comportamientos y estilos de liderazgo.

La variable independiente es, "el elemento (fenómeno o situación) que explica, condiciona o determina la condición de otro" (Rojas,1985:112).

En nuestra investigación estas variables constituyen las características sociodemográficas de los entrevistados como son la edad, escolaridad, estrato socioeconómico; una variable familiar, que es el lugar que ocupa en la familia; el aprovechamiento escolar y la tendencia hacia el liderazgo.

Así pues, se presenta a continuación el esquema del Modelo Rector:

MODELO RECTOR DE LA INVESTIGACION



5.2. Conceptualización de las variables de estudio.

Hemos considerado necesario incluir en este apartado las variables utilizadas en nuestro estudio, tal como fueron operacionalizadas y además apoyadas por algunas definiciones conceptuales, incluyendo el porqué consideramos importante introducir cada una de ellas en nuestro estudio.

5.2.1. Variables independientes

5.2.1.1. Características del entrevistado

* ***Edad***

Conceptualmente definiremos la variable edad como el tiempo que la persona ha vivido desde su nacimiento. Este fue un dato directo que le fue preguntado al alumno como tal.

"... las diferencias de edad deben tenerse muy en cuenta al aplicar la teoría educativa a la enseñanza del trabajo social" (Pettes,1974:45).

Sheriff(1977), ha definido la juventud:

> como un fenómeno biológico y psicológico que se dá en la vida de todo hombre, en una época que va entre los 14 y los 28 años. Así se ha considerado y así se la sigue considerando: una época de transición, época de conflicto, de indentificación personal e identificación con arqueotipos sociales, sentido de independencia autonomía... (Sheriff y Sánchez,1977:12).

Nuestra población estudiada en un 86% del total de población fluctúa entre los 17 y los 25 años, siendo así podemos considerarla como una población joven.

Al contemplar esta variable quisimos mostrar la posible relación existente entre este grupo característico de la población estudiada y la identificación con sus preferencias acerca del estilo de supervisor; así mismo se podría evidenciar alguna tendencia hacia preferir ciertas características de su supervisor, como el que lo oriente en los problemas que se presenten en la práctica o que respete sus opiniones .

* ***Escolaridad***

Esta variable se conceptualiza como el grado de estudios realizado, es decir el semestre que cursa actualmente.

Durante su estancia en esta Facultad, se espera que el joven estudiante que inicia la carrera, logre ciertos cambios positivos en su desempeño profesional, a través de las oportunidades de aprendizaje que se le ofrecen en el adiestramiento en las prácticas supervisadas; aunado a lo anterior los estudiantes van adquiriendo destrezas, discernimiento, manejo y aplicación de diferentes técnicas.

A lo largo de la supervisión, vá desarrollándose una maduración en el trabajador social en formación

> ....de una lista exhaustiva, basta con nombrar algunas carcterísticas como la responsabilidad, la capacidad de fijar metas y la de orientar el comportamiento hacia ellas, el mantener relaciones satisfactorias, de cooperación y solidaridad con diferentes personas, hacer frente a la frustración sin sentimientos de culpa, el lograr gratificaciones personales (Sheriff y Sánchez,1977:44).

Gracias a los refuerzos correspondientes, sobre todo en las reuniones de supervisión mediante la reflexión, la discusión en grupo, el análisis de las crónicas y la evaluación sistemática, el estudiante conforme avanza en su grado de escolaridad, va adquiriendo una capacidad cada vez mayor de responder a las demandas de su intervención profesional.

Por lo antes mencionado podría esperarse que a medida que avanza en su grado de estudios, disminuya sus preferencias hacia un estilo directivo y aumente la posibilidad de preferir un estilo más delegatorio.

* ***Estrato socioeconómico***

Esta variable constituye la clase social a la que pertence el estudiante de Trabajo Social, para tal efecto y con fines prácticos se consideró la colonia y municipio en el que se desarrolla su vida familiar.

El medio familiar en que nace un individuo presenta determinadas características económicas y culturales que muy probablemente conformarán un determinado clima que favorecerá las influencias más importantes sobre su vida.

La clase social de origen según Covo(1985)[7], es la dimensión que, expresada como característica de los alumnos, se relaciona estrechamente con los resultados de los procesos de selección y exclusión escolar.

Si se tiene en cuenta que el hombre considerado tanto en la dimensión colectiva como en la individual, es un reflejo de las condiciones socioculturales en que le ha tocado vivir, podríamos predecir que sus preferencias respecto a la forma de dirigir y ser dirigdo, al igual que otros muchos aspectos de su vida, se hallan mediatizados por las condiciones en que se desenvuelve cotidianamente.

* ***Lugar que ocupa en la familia***

Esta variable se refiere a si el estudiante es hijo único, primogénito, el "de en medio" o el mas pequeño.

Se tiene la idea que el clima familiar en el adolescente primogénito hace que cambie sus percepciones de su entorno y que éste no es igual que cuando se ubica como el "hijo de en medio" o " el más pequeño".

Al considerar el orden de nacimiento, segun Grinder (1993)[8] en los últimos años han ocurrido cambios notables en la familia respecto a la división del trabajo, a las responsabilidades, a la forma de distribución de la autoridad, a la toma de decisiones, a los patrones de comunicación.

Así pues, referente a la influencia de la familia y en especial el orden de nacimiento podría encontrarse alguna relación entre la forma de percibir la autoridad o de preferir algun estilo de liderazgo.

* ***Aprovechamiento Escolar***

Este concepto es, indiscutiblemente un concepto multidimensional, es donde convergen distintas variables y formas de medición, en este estudio se han considerado las calificaciones escolares como medida para estudiar el rendimiento escolar de los alumnos de esta facultad.

---

[7] Covo M, 1985, La Universidad: Reproducción o Democratización, México, CESU, citado por Leal, 1994:59

[8] Grinder R. 1993, Adolescencia, México LIMUSA, citado por Leal, 1994:59

De tal forma, el rendimiento académico queda entendido como lo que los alumnos obtienen en un curso tal como queda reflejado en las notas escolares. "Las notas escolares constituyen en sí mismas el criterio social y legal del rendimiento de un alumno en el ambito de la institución escolar" (Guilly,1978)[9] .

Además, el rendimiento es el resultado del aprendizaje, suscitado por la actividad educativa del profesor, y producido por el alumno, como resultado del trabajo escolar, en relación con el aprendizaje, desde el punto de vista didáctico, el rendimiento escolar es controlado por medio de los exámenes, trabajos o pruebas objetivas, observación del profesor, etc .

Sin embargo no hay que olvidar que las calificaciones escolares poseen un valor relativo, como medida de rendimiento, puesto que no existe un criterio estandarizado para todas las escuelas, para todos los cursos y para todos los profesores.

Despues de manifestar lo anterior pudieramos considerar que exista una influencia entre el rendimiento escolar, que se refleja normalmente en las notas o calificaciones escolares y las preferencias que el alumno pueda tener de su maestro supervisor.

* ***Tendencia hacia el liderazgo***

Esta variable fue considerada para nuestro estudio como el ser dirigente de un grupo, coordinador, tener un puesto de representante, en fin el ser líder de algún grupo, ya sea dentro o fuera del contexto escolar.

En el desarrollo de la vida del grupo, se descubren aquellas personas que tienen condiciones de dirigentes y que asumen funciones de responsabilidad. "Su posición les permite comprender las necesidades del grupo y de los individuos (Contreras,1992:112).

El grupo al que la persona representa es concebido como "su grupo", a nombre del cual debe hablar, por el cuál debe pelear y al que debe defender, para él, llega a ser su grupo de referencia. Bajo este enfoque, un grupo...

---

[9] Guilly,1978, El problema del Rendimiento Escolar, Barcelona, OIKOS-Taw, citado por Leal, 1974:15

funciona como grupo comparativo de referencia de un individuo en la medida en que la conducta, las actitudes, las preferencias y otras características de sus miembros, representan reglas o puntos de comparación, que aquel usa para hacer jucios y valoraciones (Napier y otros,1993:74).

5.2.2. Variable dependiente: Perfil del Supervisor

El perfil del supervisor preferido por los alumnos supervisados será constituido a partir de las siguientes variables:

5.2.2.1.Características personales del supervisor

Para fines prácticos, consideramos esta variable como una serie de características, habilidades y combinación de atributos personales, que configuran el perfil del supervisor.

El supervisor debe poseer conocimientos, habilidades, aptitudes en fin ciertas características que configuran el perfil que coresponda los requerimientos de su papel dentro de la organización donde presta sus servicios. "Los atributos de la personalidad pueden ayudar a predecir el comportamiento en las organizaciones" (Robbins,1993:58).

Como en todas las profesiones las personas en su desempeño profesional deben poseer ciertas características que algunas veces son vocacionales y otras son inherentes al puesto que desempeñan.

Según un estudio realizado en Porto Alegre y Canoas, en Brasil..... " las características más importantes del docente del Trabajo Social, son su preocupación por la persona del alumno, actualización sistemática, congruencia en el desempeño profesional, compromiso con la realidad, capacidad de diálogo, creatividad y espíritu crítico (Rodríguez,1986:8).

5.2.2.2. Comportamiento del supervisor

Esta variable se refiere a los aspectos que definen la conducta del supervisor ante sus supervisados, ya que la conducta del supervisor será motivadora en la medida en que su conducta haga que la satisfacción de las necesidades de los supervisados dependa de un desempeño efectivo de su tarea y de que tal conducta se complemente con el ambiente de los seguidores al ofrecerles la preparación, guía y apoyo necesarios para un desempeño efectivo.

Con el propósito de elaborar objetivamente las opciones presentadas en el cuestionario, consideramos los comportamientos obtenidas de diversos marcos teóricos al respecto.

5.2.2.3. Estilo de liderazgo

Hersey y Blanchard (1981)[10] definen el estilo como "Un patrón coherente de conducta que utilizan los líderes cuando trabajan con y a través de otras personas y la forma en que éstas lo perciben"

En esta investigación, el estilo de liderazgo se define como la forma de dirigir e influir en las actividades de los estudiantes, con el fin de encausar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta.

Los supervisados desempeñan un papel decisivo en la influencia que reciben del estilo de liderazgo de su supervisor, ya que sus expectativas y preferencias se ven reflejadas en los resultados de la relación supervisor-supervisado.

Los subordinados tienen valores que aportan al trabajo, algunos desean satisfacer necesidades de nivel más alto, otros se sienten interesados primordialmente en la satisfacción de necesidades de menor nivel. Tienen también percepciones relacionadas con el estilo de dirigir el trabajo, algunos buscan un líder que les dé apoyo, otros prefieren un dirigente cuyo interés se centre en el trabajo, otros preferirán un supervisor que manifieste una orientación centrada en las personas y tenga poca preocupación por el trabajo (Hodgetts y Steven,1985:216).

Si consideramos que el estilo no es como los líderes creen que se comportan en alguna situación sino la forma en que otros los perciben, especialmente los seguidores, resultaría muy valioso para el líder, en este caso el supervisor, conocer lo que los supervisados prefieren en cuanto a su estilo de dirigir la supervisión.

---

[10] Hersey y Blanchard,1981, Estilo Eficaz de Dirigir, México Magdalena, citado por Davis, 1994: 28

TERCERA PARTE: ASPECTOS METODOLOGICOS

CAPITULO 6. METODOLOGIA

6.1. Población estudiada.

La Facultad de Trabajo Social tiene la inscripción de los alumnos con un sistema escolar que está dividido en dos semestres; ésto conduce a que el semestre agosto-enero, en que se aplicó el instrumento, únicamente se encuentran en operaciones académicas lo semestres 1º, 3º, 5º, 7º y 9º.

Para la realización de esta investigación desde un primer momento, se acordó aplicar el instrumento, al total de la población estudiantil de la Fac. de Trabajo Social, que se encontraran inscritos en los semestres de 3º, 5º, 7º y 9º ; el único semestre a quien no se le aplicaría es a primer semestre, ya que al momento de la aplicación del instrumento, no ha tenido suficiente contacto con su supervisor de prácticas, ni la experiencia de la supervisión en equipo, de manera, que pudiera hacer una elección subjetiva de sus preferencias con respecto al supervisor.

Al momento del levantamiento de datos, se encontraban inscritos como alumnos regulares un total de 427 , que sin considerar los 156 alumnos de 1º nos dan un total de 271, menos 3 alumnos que se dieron de baja o que ya no estan asistiendo a clases, nos dan un total de 268, distribuidos de la siguiente manera: 86 alumnos de 3º, 67 de 5º, 6 de7º y 54 de 9º.

6.2. Diseño del instrumento

Desde el incio de este estudio se eligió como instrumento de recolección de datos, el cuestionario con 20 preguntas cerradas, de las cuáles 12 son parte de un test, el hecho de ser cerradas, optimiza el tiempo facilitando las respuestas, evitándose a la vez, la existencia de sesgos en la información.

Para confeccionar el instrumento se utilizó un lenguaje sencillo, con términos adecuados al nivel de comprensión de un alumno de 3º semestre, que es el más bajo grado de escolaridad al que se aplicará el cuestionario.

El diseño del instrumento, contempla como **variables independientes**, las características del supervisado como son:

Edad.

Este fue un dato directo que le fue preguntado al alumno como tal.

Grado de escolaridad.

Esta variable se midió con el grado de estudios realizado, es decir, el semestre que cursa actualmente; y la pregunta específica es: semestre que cursa actualmente_____ se le dieron opciones de 3º___5º___7º____y 9º_____ya que solamente a estos alumnos les fue aplicado el cuestionario.

Estrato socieconómico:

Para medir esta variable se preguntó al estudiante la colonia y el municipio donde vive.

Para la obtención de los estratos se hizo un listado de las colonias que habían resultado en el cuestionario; se acudió al Centro de Información del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Dirección Noreste (INEGI) , lugar donde se proporcionó un "mapa de estratificación por características aparentes de vivienda", donde se ubicaron las colonias enlistadas y posteriormente se codificaron de acuerdo a los criterios de estratificación para las AGEBS. en base al ingreso aparente del Area Metropolitana de Monterrey, que son los siguientes:

Marginal: Compuesto por todas aquellas áreas en donde predomina la vivienda de condiciones precarias cuya construcción y/o materiales son deficientes.

Bajo: En donde predomina vivienda chica y una gran proporción es construción de madera o construcción con acabados modestos o sin revestimientos de los exteriores.

Medio Bajo: Como prototipo de este estrato estan las colonias construidas por algunas empresas para sus trabajadores y las construcciones del INFONAVIT, así como algunas colonias en que construcciones más firmes, han venido desplazando los tejabanes.

Medio Alto: Las colonias residenciales en donde existe casi exclusivamente construcción sólida de buenos materiales.

Alto: Las colonias donde predominan las residencias grandes.

Lugar que ocupa en la familia.

Con el fin de medir esta variable se utilizó la siguiente pregunta: de tus hermanos ¿que lugar ocupas en tu familia? (colocar una X) el mayor_____el intermedio____el más joven___hijo único____

Aprovechamiento Escolar:

Para efecto de medir esta variable se consideraron dos preguntas:

1. Promedio de calificaciones del semestre anterior_____2. Promedio de calificaciones de prácticas del semestre anterior_____

**** Tendencia hacia el liderazgo***

En relación a esta variable, se solicitó al estudiante responder a la pregunta: ¿Has tenido algún puesto de representante, coordinador, presidente, etc. de algúna organización? si___no___ y se le agregó una pregunta abierta, ¿Cuál ? _____ ésto con el fin además de algún estudio posterior sobre el liderazgo en los alumnos de la Fac. de Trabajo Social.

Esta variable fue considerada en nuestro estudio, ya que pensamos que el ser dirigente de algún grupo, coordinador, algún puesto de representante, en fin el ser líder de algún grupo, ya sea dentro o fuera del contexto escolar, podría influir en las preferencias que éste tenga.

Todas estas variables tienen referentes empíricos directos, por lo que no presentaron dificultades para su elaboración.

Las variables: características y comportamientos que prefieren de su supervisor, fueron sometidas a diversos procedimientos metodológicos para su construcción, con el fin de cerrar lo más posible éstas preguntas y dar opciones más precisas.

Así, se aplicaron encuestas a 47 alumnos de la Fac. de Trabajo Social, donde se les dieron unas papeletas, pidiéndoles que escribieran las 5 características que prefieran o les gustaría que tuviera su supervisor de

prácticas y 5 características que prefirieran no tuviera o no le gustaría que tuviera su supervisor; estas encuestas fueron aplicadas a:

10 alumnos de 3º
12 alumnos de 5º
13 alumnos de 7º
12 alumnos de 9º

Posteriormente se realizó una lista donde se vaciaron los datos obtenidos.

De ese sondeo rápido que fue aplicado de manera informal, se obtuvieron un total de 180 características.

Debido a que en la Facultad de Trabajo Social el supervisor de la práctica, es el mismo docente que imparte la materia de teoría de Trabajo Social, cabe aclarar que en esta lista se omitieron aquellas características que no estaban relacionadas con su supervisor de prácticas, sino con su maestro de teoría, pese a que se les hizo énfasis en el momento de aplicar el sondeo.

De esa lista se eligieron aquellos indicadores que fueran fáctibles de medir, además se intentó cambiar las características "negativas" o que no prefieran, por lo contrario de su significado, resultando una lista de 37 indicadores, como se podrá apreciar más adelante.

Posteriormente se aplicó otro sondeo a 37 alumnos:

7 de 3º; 5 de 5º; 2 de 7º; 7 de 9º y 5 alumnos egresados, a los cuáles se les pidió que de esa lista, eligieran las 15 características que consideraran más importantes para identificar el perfil ideal del supervisor de prácticas. (las características que obtuvieron "0" puntos no se consideraron).

En los resultados que se obtuvieron se observa el puntaje que obtuvo cada uno de los indicadores, según el número de alumnos que la prefirieron:

(26) CLARIDAD AL EXPRESARSE
(5) ESTABILIDAD EMOCIONAL
(14) MOTIVADOR. DINAMICO
(10) SABER ESCUCHAR
(15) ACTUALIZADO

(17) INTERES POR EL ALUMNO
(13) RESPONSABLE. CUMPLIDO
(3) COMPRENSIVO
(2) AMABLE. SERVICIAL
(10) EMPRENDEDOR. ENTUSIASTA
(14) CREATIVO
(9) OPTIMISTA. POSITIVO
(14) ORIENTADOR.
(1) SE INTERESE POR LA TAREA
(20) OFRECE CONOCIMIENTOS. DA RETROALIMENTACION.
(2) SIMPATICO. BUEN HUMOR
(5) PUNTUALIDAD.
(8) INTELIGENTE
(13) FLEXIBLE.
(13) DISCRETO. CONFIABLE
(17) OFRECE LIBERTAD DE EXPRESION Y RESPETA LAS IDEAS DEL ALUMNO
(14) CONSULTA AL ALUMNO. Y LO DEJA PENSAR Y REFLEXIONAR
(15) SABE ENFRENTAR Y SOLUCIONAR CONFLICTOS .
(8) DISPONIBILIDAD. DEDICA EL TIEMPO NECESARIO
(2) VERSATILIDAD
(20) AYUDA A DESARROLLAR HABILIDADES Y DESTREZAS
(4) RESPETA HORARIOS
(4) EXIGE EL CUMPLIMIENTO DE LA TAREA.
(7) ORGANIZADO.
(15) REALIZA CRITICAS CONSTRUCTIVAS
(15) CONGRUENTE CON SUS ACTOS Y SUS IDEAS
(6) PACIENTE
(11) ACEPTA ERRORES
(8) DA CONFIANZA. DEJA EQUIVOCARNOS Y BUSCA SOLUCION,
(2) FOMENTA LA ARMONIA
(12) NO HACE COMPARACIONES
(13) DOMINIO DE LA MATERIA. PREPARA LAS SESIONES DEL TALLER

De estos indicadores, se consideraron los 14 que obtuvieron mayor puntaje y que fueron incluidos en la primera parte del cuestionario, para ser aplicados en la prueba piloto.

La segunda parte del cuestionario estuvo enfocada al tipo de supervisor que prefiere el alumno, considerando su estilo de liderazgo, para lo cual seleccionamos una de las teorías mas completas y científicas sobre el tema, que es la Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

La prueba de Hersey y Blanchard, resulta un test sencilllo y atractivo, que reconoce de manera explicita que la capacidad y motivacion del supervisado condiciona el éxito del líder. Esta teoría centrada en los seguidores, dá prioridad al comportamiento orientado a la tarea y a las relaciones interpersonales reflejando los 4 estilos de liderazgo que corresponden a diferentes etapas de madurez por las que atraviezan los supervisados (Ver anexo 1. test original del Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.).

Para ayudar al entrenamiento de líderes, Hersey y Blanchard diseñaron un cuestionario (LEAD) con 12 situaciones en las que se ilustran diferentes grados de madurez del subordinado. Para cada situación la persona tiene que seleccionar la respuesta entre cuatro que representan los cuatro tipos básicos de comportamiento. Cada persona puede tabular su puntaje y analizarlo (Shein,1988:118).

El Test, consta de 12 situaciones que fueron tomadas de una serie de textos: "Capacitación Integral" del libro Número 6: "Liderazgo" (Desarrollo de Habilidades directivas), cuyo autor es Mauro Rodríguez Estrada, que es una copia fiel de la traduccion del libro: Estilo Eficaz de Dirigir de Paul Hersey y Kennet Blanchard (1981). El test, fue adecuado a esta investigación con aspectos relacionados a situaciones que se presentan en la práctica o en el Taller, y que están enfocadas todas ellas, a elegir la opción que el alumno prefiera que realice su supervisor.

Una vez que se construyó el test, donde se le presentan diversas situaciones al entrevistado, a cada una de las preguntas se eligiría solo una opción de las cuatro que se le presentan, cada una de la opciones representaría un estilo distinto de liderazgo. Cabe mencionar que con el propósito de elaborar objetivamente las opciones presentadas en el cuestionario consideramos elementos téoricos y prácticos al respecto.

A fin de lograr mayor objetividad, el orden de las opciones fue diferente en cada una de las situaciones.

No obstante las instrucciones del cuestionario que se dieron en cada serie de preguntas, se hizo la aclaración, al momento de levantar los datos, que la serie de interrogantes que se formulaban no eran para evaluar el comportamiento del supervisor que fungía como tal, en ese momento, sino la manera en que ellos preferían que actuara en función de las situaciones que se le presentaban.

6.3. Aplicación de la prueba piloto

No basta con haber elegido los instrumentos metodológicos de acuerdo al problema a investigar, es necesario que estos procedimientos sean aptos para abordar científicamente esa realidad concreta. A fin de realizar los ajustes requeridos, antes de aplicar las técnicas de investigación, es necesario aplicar la prueba piloto o prueba previa del instrumento.

A través de la prueba piloto se pretende justificar la confiabilidad del instrumento, para lo cuál se aplicó éste a 20 alumnos de la Facultad de la Trabajo Social: 5 alumnos de 3º, 5 de 5º, 5 de 7º y 5 de 9º semestre.

Entre los ajustes que se realizaron se encuentra la pregunta: ¿ De tus hermanos que lugar ocupas en tu familia ? antes de aplicar la prueba piloto no se había contemplado la opción de hijo único.

En lo correspondiente a la variable características que prefieren del supervisor, se decidió hacer un reajuste a las preguntas, quedando constituída por 8 indicadores que son :

1) Claridad al expresarse
2) Que esté actualizado en cuanto a conocimientos teóricos y prácticos
3) Que enfrente y responda a los conflictos del equipo
4) Que sea creativo
5) Se interese por el estudiante
6) Que tenga relación (sea congruente) entre lo que dice y lo que haga
7) Que sea discreto y pueda confiar en él
8) Optimista, positivo

De los cuales el alumno eligiría solo tres de los que más prefiera tenga el supervisor.

La misma mecánica fue seguida por la pregunta siguiente: Subraya tres de los siguientes comportamientos que prefieras realice tu supervisor:

1. Que me oriente en los problemas que se presenten en mi práctica.
2. Que me dé libertad para expresar mis ideas.
3. Que me ayude a desarrollar las habilidades que necesito par mi práctica.
4. Que me escuche y dé respuesta a mis cuestionamientos.
5. Que pida mi opinión, que me deje pensar y reflexionar.
6. Que realice críticas constructivas.
7. Que llegue a tiempo a las reuniones.

8. Que respete mi opinión.

Por último se hicieron correcciones de redacción, a fin de quedar listo para
su aplicación (Ver anexo 2. Cédula del Cuestionario).

6.4. Levantamiento de datos:

Con el fin de propiciar interés en los alumnos, se explicó a cada grupo, la importancia de este estudio y que con los resultados que fuese a arrojar, se pretendía hacer un aporte científico en relación al perfil del supervisor, además se solicitó la colaboración de algunos maestros, con quienes se consertó cita previa, ya que fue en sus horas de clase que se procedió a la aplicación del instrumento.

Durante la etapa de recolección de datos, se tuvo un control en cuanto a las listas de asistencia, que fueron proporcionadas por la coordinación administrativa de esta Facultad, en cada salón se tomó lista de presentes y salvo algunos casos de enfermedad y no asistencia, se les aplicó el cuestionario en los siguientes dos días, durante los cuales se logró la aplicación del instrumento en un 100 %.

6.5. Codificación de datos

El objeto de la codificación es el de traducir y reducir una serie de respuestas extensas a un conjunto sintético de todas y cada una de las categorías que comprenden el cuestionario, a fin de facilitar la tarea de tabulación de datos.

La codificación, no representó ningún problema, ya que la cédula estaba en su mayoría, precodificada.

De la variable 1 a la 8 eran preguntas de alternativa fija y de respuesta numérica (edad, escolaridad, lugar que ocupa en la familia, etc.).

De respuesta abierta se encontraron solo 2 preguntas:

La primera: La colonia a la que pertenecen, que fue codificada de acuerdo al estrato socioeconómico y se codificó en base al cuadro siguiente:

1. Estrato alto
2. Estrato medio alto
3. Estrato medio bajo
4. Estrato bajo
5. Estrato marginal
9. No se aplica

La segunda y última pregunta abierta fue la de.. ¿Has tenido algún puesto de representante, coordinador, presidente, etc. en alguna organización?... ¿Cuál? ... que solo se utilizó como referencia, pero no fue codificada.

El resto de las preguntas estaban precodificadas. En las variables de características y comportamientos que prefieren de su supervisor, el alumno debería subrayar las tres que más prefiera. Respecto a la codificación de esta variable no se presentó ningún problema, salvo dos casos en las que el alumno subrayó más de las tres opciones y en algunos casos en las que faltó una opción de subrayar, que apareció como no se aplica o no contestó.

En relación a la variable sobre el estilo de liderazgo, una vez que se recopiló la información, se utilizó la siguiente tabla de resultados, de manera tal que al ir codificando la respuesta del alumno, se colocaba el número que correspondía al estilo de liderazgo preferido para cada situación.

CUADRO NUM. 1

TABLA DE RESULTADOS PARA EVALUAR EL TEST DE LIDERAZGO

SITUACION.	ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3	ESTILO 4
V.15	1	3	2	4
V.16	4	1	3	2
V.17	3	1	4	2
V.18	2	4	1	3
V.19	3	2	4	1
V.20	2	4	1	3
V.21	1	3	2	4
V.22	4	2	1	3
V.23	3	2	4	1
V.24	2	4	1	3
V.25	1	3	2	4
V.26	3	1	4	2

Con el fin de lograr lo más cerca posible el estilo de liderazgo preferido, se hizo una subdivisión de estilos contemplando todas las variaciones posibles, quedando como sigue:

1. Estilo Directivo
2. Directivo-Consultivo
3. Directivo-Participativo
4. Directivo Delegatorio
5. Participativo
6. Participativo-Consultivo
7. Participativo-Delegatorio
8. Consultivo
9. Consultivo-Delegatorio
10. Delegatorio.

6.6. Captura y Procesamiento de datos

Una vez concluido el proceso de codificación, se procedió a la captura de los datos que fue llevada a cabo por un capturista profesional, quien realizó el procedimiento con gran cuidado.

Cuando el archivo de datos estuvo completo, se llevaron a cabo los diversos cálculos, los cuales se hicieron utilizando el paquete computacional SPSS versión SPSS PC+VER 6.01 con el fin de hacer el tratamiento estadístico.

6.7. Pruebas estadísticas utilizadas

En este apartado, abordaremos las pruebas estadísticas utilizadas para el análisis de los datos. Para ello, seleccionamos el cálculo de la Chi cuadrada y del coeficiente de correlación de Pearson. A continuación daremos una explicación de cada una de ellas:

La Chi cuadrada es una "una prueba estadística que sirve para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas."(Hernández y otros,1992:408). Para efectuarla es necesario involucrar dos variables cuyo nivel de medición sea nominal u ordinal (o intervalos o razón reducidas a ordinales). En esencia, la Ji cuadrada es una comparación entre la "tabla de frecuencias observadas" y la denominada "tabla de frecuencias esperadas", la cual constituye la tabla que esperaríamos encontrar si las variables fueran estadísticamente independientes o no estuvieran relacionadas.

En nuestro cálculo se utilizó una tabla de contingencia, o tabulación cruzada, es decir, una tabla de dos dimensiones y cada dimensión

contuvo una variable, que a su vez se subdividió en dos o más categorías. En la tabla de contingencia se anotaron las frecuencias observadas en la muestra de investigación.

Considerando que la Chi cuadrada es una prueba que parte del supuesto de la "no relación entre variables" nosotros evaluamos si las frecuencias observadas fueron diferentes de lo que hubiera podido esperarse en caso de ausencia de correlación. La interpretación de los resultados obtenidos, después de la utilización del paquete computacional para procesamiento estadístico (SPSS.BAS 7.5 PARA WINDOWS), se hizo en relación a los grados de libertad, esto fue para saber si un valor de Chi cuadrada era o no significativo. El nivel de confianza que nosotros determinamos para nuestro estudio fue de .05.

Existen varios procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1. Donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa el máximo de confiabilidad.(Hernández y otros, 1992:248)

Así, tomando en cuenta lo anterior, pudimos afirmar que si nuestro valor calculado de Chi cuadrada es igual o superior al de la tabla, las variables están relacionadas (es decir Chi cuadrada fue significativa).

Habiendo revisado lo que se refiere a los supuestos para el cálculo de Chi cuadrada consideramos lo siguiente:

1. Los test no paramétricos no requieren supuestos acerca de distribución de las frecuencias.
2. Las frecuencias esperadas para cada categoría deberían ser al menos:"No más de un 20% de las categorías pueden tener frecuencias esperadas menores de .5.
   (SPSS.BASE 7.5 PARA WINDOWS)

Además de la Chi cuadrada existen otros coeficientes para evaluar si las variables contenidas en la tabla de contingencia están correlacionadas, razón por la que consideramos el coeficiente de contingencia de Pearson. Este se aplicó a nuestras variables numéricas para analizar la relación entre ellas, no siendo necesario identificar la dependencia o independencia de las variables, ya que con esta prueba no se busca evaluar la causalidad.

El coeficiente de correlación de Pearson "se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas de una muestra de dos variables. Se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de otra variable con las puntuaciones obtenidas de otra variable, en los mismos sujetos" (Hernández y otros, 1992:384).

El coeficiente de Pearson puede variar de -1.00 a =1.00 donde:
-1.00= correlación negativa perfecta
-0.90= correlación negativa muy fuerte
-0.75= correlación negativa considerada
-0.50= correlación negativa media
-0.10= correlación negativa débil
0.00= no existe correlación alguna entre las variables
+0.10= correlación positiva débil
+0.50= correlación positiva media
+0.75= correlación positiva considerable
+1.00= correlación positiva perfecta

Es importante señalar que el signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa) y el valor numérico, la magnitud de la correlación.

Después del procesamiento de los datos y a partir de los resultados obtenidos, se realizó el análisis e interpretación de los mismos, concluyendo la última fase de la investigación.

CUARTA PARTE: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

CAPITULO 7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Con el propósito de clarificar, explicar y presentar de una manera organizada la información estadística proveniente de este estudio, desarrollaremos un análisis de las variables utilizadas en tres apartados:

A) Análisis descriptivo de las características de la población estudiada.

B) Presentación de los resultados del cálculo de X2 y el nivel de significancia

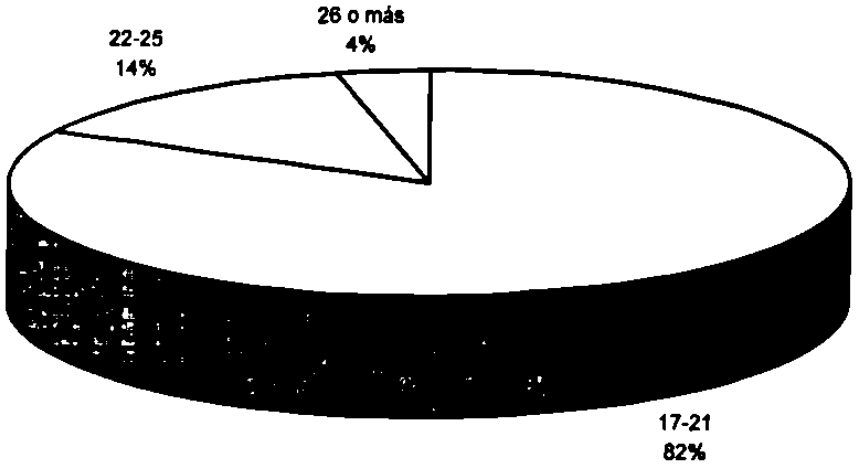
C) Análisis correlacional de las variables relacionadas con el Perfil del supervisor: características personales, comportamientos que prefieren del supervisor, estilo de liderazgo y tipos de poder.

7.1. Análisis descriptivo de las características de la población estudiada

La población seleccionada para este estudio fue de 260 alumnos de la Facultad de Trabajo Social de la UANL, que como ya habíamos mencionado, constituye el total del alumnado inscrito en el semestre agosto - enero de 1998, en los semestres de 3º, 5º,7º y 9º.

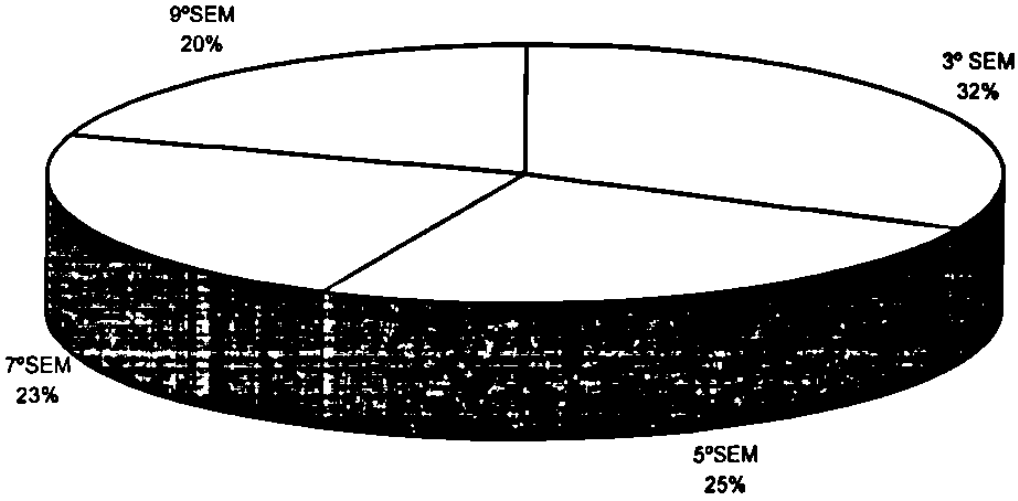
Población estudiantil, que se caracteriza por ser eminentemente femenina, ya que del total de alumnos entrevistados solo existen 8 hombres, que representan al 2.9 % de la población total, por lo que la variable sexo no fue utilizada como característica significativa de este estudio.

GRÁFICA No. 1
EDAD DE LA POBLACIÓN ESTUDIADA



Tomando en consideración la edad de la población entrevistada se encontró que el 82% oscila entre los 17 y los 21 años, que el 14% constituye el porcentaje de alumnos que tienen de 22 a 25 años y que solo el 4% representa a los mayores de 26 años.

GRÁFICA No.2
ESCOLARIDAD

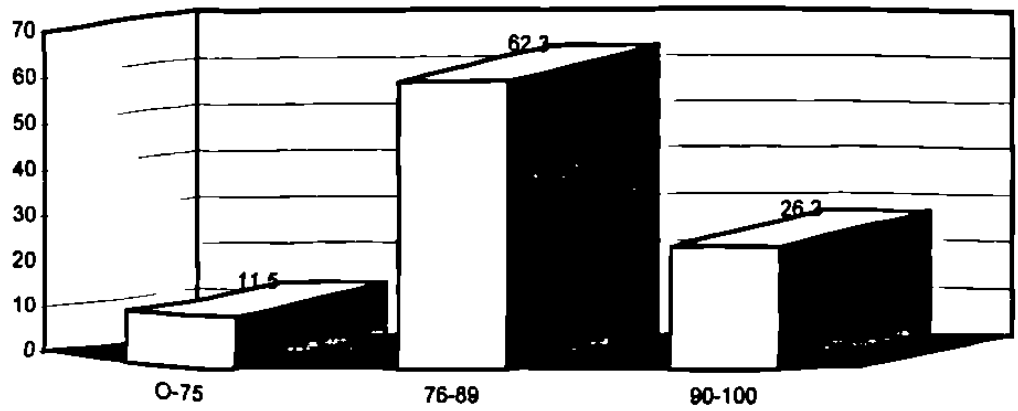


Respecto a la escolaridad los datos del cuestionario nos muestran que en 3° semestre cursan 86 alumnos, que representan un 32% de los alumnos entrevistados; en 5°, son 67 alumnos, que representan un 25%; en 7° son 61, que representan el 22.8% y en 9° son 54 alumnos, que constituyen el 20.1 %.

que representan el 22.8% y en 9º son 54 alumnos, que constituyen el 20.1 %.

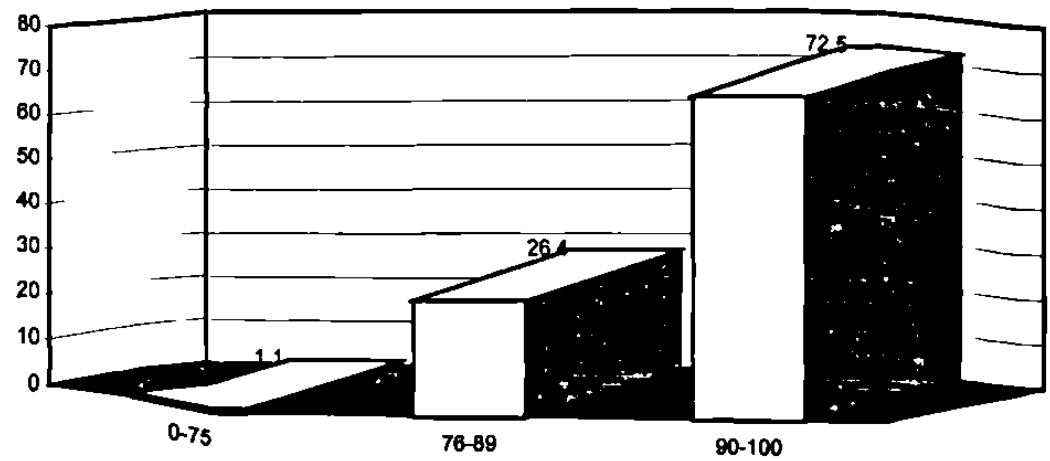
El promedio de calificaciones, fue considerado como un indicador para medir el aprovechamiento escolar, para medir esta variable se consideraron las calificaciones: a)promedio general del semestre anterior y b) promedio de prácticas del semestre anterior.

GRÁFICA No. 3
APROVECHAMIENTO ESCOLAR
(PROMEDIO GENERAL DEL SEMESTRE ANTERIOR)



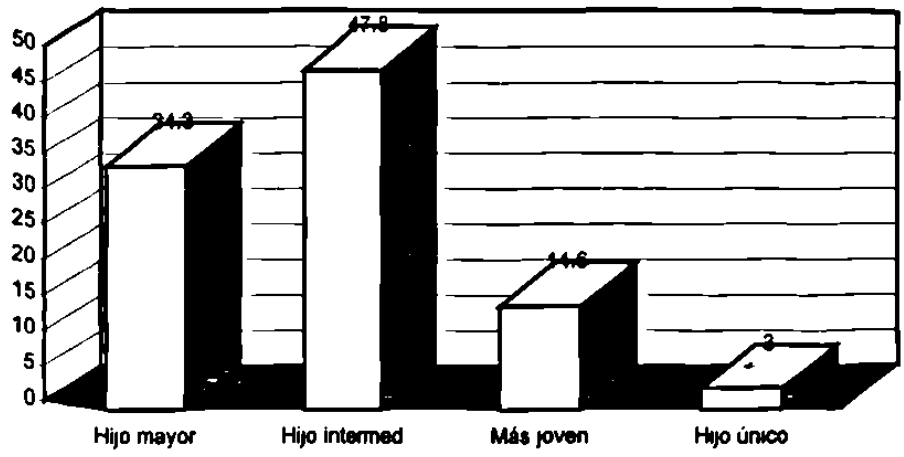
Esta información nos muestra respecto a las calificaciones del semestre anterior, que el 11.5% tienen un promedio menor de 75, el 62.3% oscila entre el 76-89 de calificaciones y que el 26.2% tienen calificaciones mayores a 90.

GRÁFICA No. 4
APROVECHAMIENTO ESCOLAR
(PROMEDIO DE CALIFICACIONES DEL SEMESTRE ANTERIOR)



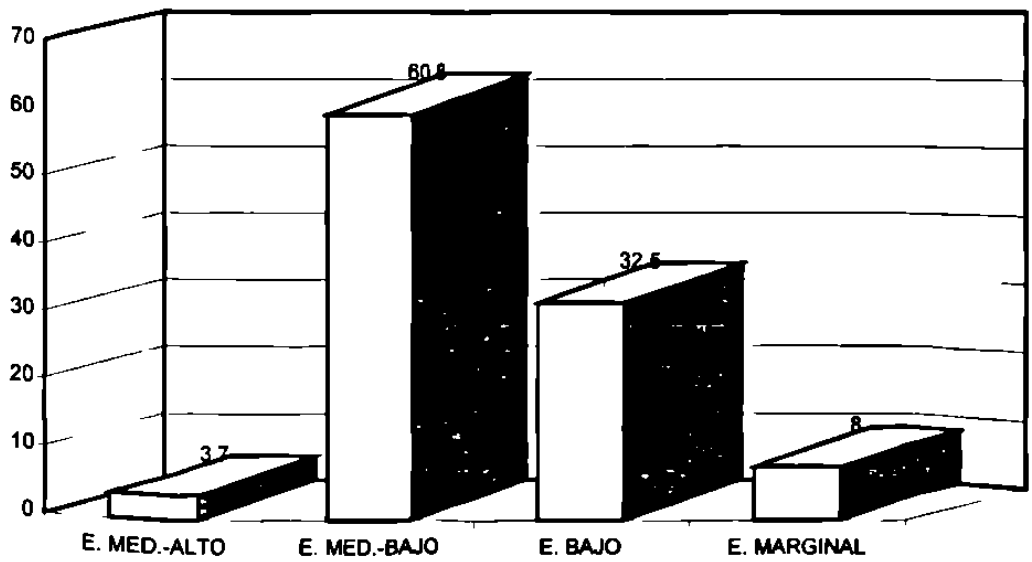
En cuanto al promedio de calificaciones de prácticas, encontramos diferencias bastantes marcadas respecto a la calificación anterior, ya que el 72.5% de los alumnos obtuvieron un promedio mayor de 90, el 26.4% tienen calificaciones de 76 a 89 y solo el 1.1% tienen calificaciones menor a 75.

GRÁFICA No. 5
LUGAR QUE EL ESTUDIANTE OCUPA EN LA FAMILIA



Otra variable que fue considerada para establecer la relacion respecto a preferir un determinado tipo de supervisor, fue el lugar que el estudiante ocupa en su familia, y encontramos que un 34.3% son hijos primogénitos, el 47.8% son "hijos intermedios", el 14.6% corresponde a los hijos más jóvenes y el 3% son hijos únicos.

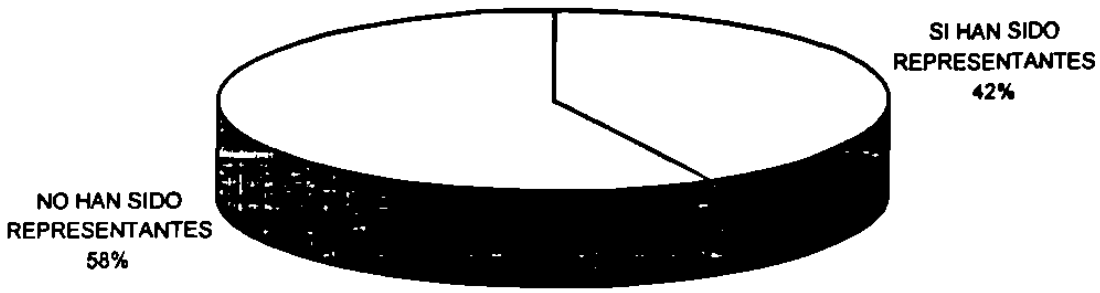
GRÁFICA No. 6
ESTRATO SOCIOECONÓMICO



En relación al estrato socioeconómico a que pertenecen nuestros estudiantes, tenemos que el 3.7 % pertenecen al estrato medio alto, el 60.8 % al estrato medio bajo, el 32.5 % al bajo y un 8% al estrato marginal.

GRÁFICA No.7

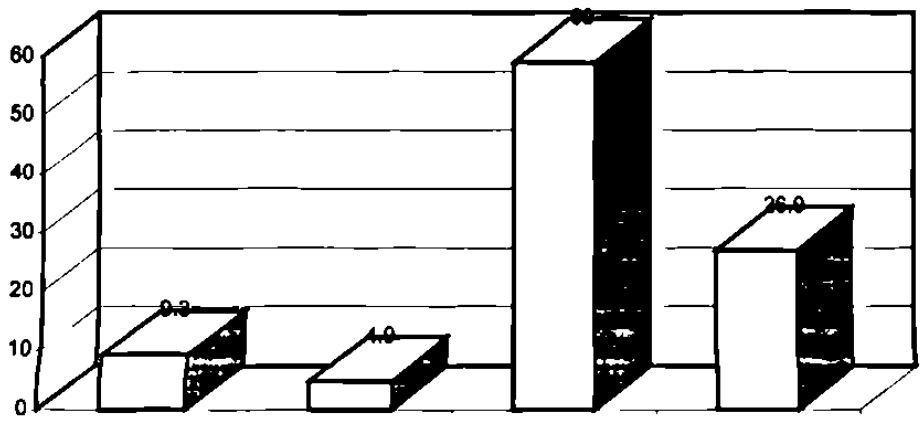
TENDENCIA HACIA EL LIDERAZGO (HAN SIDO REPRESENTANTES, COORDINADORES, ETC)



La tendencia hacia el liderazgo fue considerada como otra variable que pudiera tener relación en este estudio. El indicador que tomamos en cuenta fue, si han sido representantes o nó de algún grupo, partido, asociación, etc.; así encontramos que el 42.2% de nuestros alumnos han estado en posición de influir a los demás en un grupo, ya que han sido representantes de grupos escolares, coordinadores de grupo y asociaciones juveniles, sobre todo en el área educativa, religiosa y, en menor medida, en los deportes.

GRÁFICA No. 8

ESTILO DE SUPERVISOR QUE PREFIEREN



En relación al estilo de liderazgo que el alumno prefiere que ejerza el supervisor hacia él se puede observar que el 9.3% de los alumnos de ésta Facultad, prefiere el estilo directivo, el 4.9% el consultivo, el 26% el delegatorio y la mayoría en un 59% prefirió el estilo participativo.

7.2. Presentacion de Resultados.

En primer lugar presentaremos los resultados encontrados en las preferencias de los alumnos respecto a las características y comportamientos del supervisor, considerando todas las opciones que fueron consideradas en estas variables.

Posteriormente se presentarán los resultados del cálculo de X2 (Chi cuadrada) , con el objeto de analizar la variable dependiente: perfil del supervisor que el alumno prefiere y de facilitar el análisis correlacional de los datos, calculando los valores de Chi cuadrada (X2): identificando el nivel de significancia de cada una de las variables requeridas.

El nivel de significancia que determinamos para nuestro estudio fue de .05, "El nivel de significancia es un valor de certeza que fija el investigador "a priori"...se expresa en términos de probabilidad (El área total de ésta como 1.00) El nivel de significancia lo tomamos como un área bajo la distribución muestral, representando áraas de riesgo o confianza en la distribución muestral (Hernández y otros, 1992:378).

Habiendo revisado lo que se refiere a los supuestos para el cálculo de (X2) Chi cuadrada consideramos lo siguiente:

1. Los test no paramétricos no requieren supuestos acerca de la forma de distribución de las frecuencias.

2. Las frecuencias esperadas para cada categoría deberían ser al menos: "No más de un 20% de las categorías pueden tener frecuencias esperadas menores de .5 (SPSS:BAS 7.5 Para Windows)

CUADRO No. 2

RESULTADOS ENCONTRADOS EN LAS PREFERENCIAS DE LOS ALUMNOS, RESPECTO A LAS CARACTERÍSTICAS QUE PREFIEREN DEL SUPERVISOR:

CARACTERÍSTICAS QUE PREFIEREN DEL SUPERVISOR	PUNTAJES	PORCENTAJES
QUE ESTE ACTUALIZADO EN CUANTO A CONOCIMIENTOS	**156**	**19.04%**
SE INTERESE POR EL ESTUDIANTE	**137**	**17.03%**
QUE TENGA RELACIÓN (SEA CONGRUENTE) ENTRE LO QUE PIENSA, DICE Y HAGA	**133**	**16.05%**
CLARIDAD AL EXPRESARSE	**95**	**11.81%**
QUE ENFRENTE Y RESPONDA A LOS CONFLICTOS DEL EQUIPO	**95**	**11.81%**
QUE SEA DISCRETO Y QUE PUEDA CONFIAR EN EL	**69**	**8.58%**
QUE SEA CREATIVO	**61**	**7.58%**
QUE SEA OPTIMISTA Y POSITIVO	**49**	**6.09%**
NO CONTESTÓ	**12**	**1.49%**

* Para obtener el puntaje se consideró el 100 % del total de preferencias elegidas por el estudiante en las tres opciones que se le pidieron, que fue 804 (268x3)

En este cuadro se puede observar las características que los alumnos de la Fac. de Trabajo Social prefireron del supervisor, considerando las 3 opciones que se le presentaron en el instrumento (ver anexo 2)

De este cuadro se consideraron las características que obtuvieron el 1°, 2°. y 3er. lugar, es decir: que este actualizado en cuanto a conocimientos teóricos y prácticos (156), se interese por el estudiante (137) y que tenga relación (sea congruente) entre lo que piensa, dice y hace (133).

Estas tres características que en mayor porcentaje prefirieron los alumnos del supervisor, se correlacionaran más adelante con las variables del estudiante, en los cuadros Núm. 4 y Núm. 7.

CUADRO No. 3

RESULTADOS ENCONTRADOS EN RELACIÓN A LAS PREFERENCIAS DE LOS ALUMNOS RESPECTO A LOS COMPORTAMIENTOS QUE PREFIEREN DEL SUPERVISOR.

COMPORTAMIENTOS QUE PREFIEREN DEL SUPERVISOR	PUNTAJES	PORCENTAJE
QUE ME ORIENTE EN LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTEN EN MIS PRÁCTICAS	**220**	**27.36**
QUE ME AYUDE A DESARROLLAR HABILIDADES QUE NECESITO PARA MI PRÁCTICA	**167**	**20.77**
QUE REALICE CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS	**109**	**13.55**
QUE ME ESCUCHE Y DE RESPUESTA A MIS CUESTIONAMIENTOS.	**98**	**12.18**
QUE PIDA MI OPINIÓN , ME DEJE PENSAR	**75**	**9.32**
QUE ME DE LIBERTAD PARA EXPRESAR MIS IDEAS	**67**	**8.3**
QUE RESPETE MI OPINIÓN	**39**	**4.8**
QUE LLEGUE A TIEMPO A LA REUNIÓN	**29**	**3.6**

* Para obtener el puntaje se consideró el 100 % del total de preferencias elegidas por el estudiante en las tres opciones que se le pidieron, que fue 804 (268x3)

En este cuadro podemos observar los comportamientos que prefieren los alumnos de la Fac. de Trabajo Social con respecto al supervisor del Taller, considerando las tres opciones que se le presentaron en el instrumento (ver anexo 2)

De aquí se consideraron los tres comportamientos que obtuvieron el mayor porcentaje:

En el 1° lugar que me orienten en los problemas que se presenten en mi práctica (220), en 2°. lugar que me ayude a desarrollar habilidades que necesito para mi práctica (167) y en 3er. lugar que realice críticas constructivas (109).

Estos tres comportamientos serán correlacionados con las variables del estudiante en los cuadros núm. 5 y 8.

CUADRO No. 4

RESULTADOS ENCONTRADOS DE LA RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE: CARACTERÍSTICAS QUE PREFIEREN DEL SUPERVISOR Y LAS SIGUIENTES VARIABLES

	VALOR DE X^2	NIVEL DE SIGNIFICANCIA
EDAD	**2.93**	**.71**
*ESCOLARIDAD	**24.9**	**.01**
APROVECHAMIENTO ESCOLAR	**7.91**	**.09**
LUGAR QUE OCUPA EN LA FAMILIA	**6.24**	**.28**
ESTRATO SOCIOECONÓMICO	**5.47**	**.24**
TENDENCIA HACIA EL LIDERAZGO	**5.42**	**.36**

En este cuadro se acepta la de no relación de las variables: edad, aprovechamiento escolar, lugar que ocupa en la familia, estrato socioeconómico y tendencia hacia el liderazgo con las características que prefieren del supervisor, así mismo se acepta la relación entre las variables: escolaridad y características que prefieren del supervisor.

CUADRO No. 5

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA RELACIÓN DE LA VARIABLE COMPORTAMIENTOS QUE PREFIEREN DEL SUPERVISOR Y LAS SIGUIENTES VARIABLES:

	VALOR DE X^2	NIVEL DE SIGNIFICANCIA
EDAD	**3.65**	**.45**
*ESCOLARIDAD	**17.47**	**.00**
APROVECHAMIENTO ESCOLAR	**1.11**	**.57**
LUGAR QUE OCUPA EN LA FAMILIA	**4.74**	**.31**
ESTRATO SOCIOECONÓMICO	**2.59**	**.62**
TENDENCIA HACIA EL LIDERAZGO	**.69**	**.31**

En este cuadro se acepta la hipótesis nula, es decir la no relación de las variables: edad, aprovechamiento escolar, lugar que ocupa en la familia, estrato socioeconómico y tendencia hacia el liderazgo con comportamientos que prefieren del supervisor, y se acepta la relación perfecta de .00 de significancia que se encontró entre las variables: escolaridad y comportamientos que prefieren del supervisor.

En este cuadro se acepta la hipótesis nula, es decir la no relación de las variables: edad, aprovechamiento escolar, lugar que ocupa en la familia, estrato socioeconómico y tendencia hacia el liderazgo con comportamientos que prefieren del supervisor, y se acepta la relación perfecta de .00 de significancia que se encontró entre las variables: escolaridad y comportamientos que prefieren del supervisor.

CUADRO No. 6

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS SIGUIENTES VARIABLES

VARIABLE ESTILOS DE LIDERAZGO	VALOR DE X^2	NIVEL DE SIGNIFICANCIA
EDAD	**1.53**	**.46**
*ESCOLARIDAD	**15.9**	**.01**
APROVECHAMIENTO ESCOLAR	**3.98**	**.40**
*LUGAR QUE OCUPA EN LA FAMILIA	**5.69**	**.05**
ESTRATO SOCIOECONÓMICO	**.000**	**.96**
TENDENCIA HACIA EL LIDERAZGO	**.53**	**.76**

Este cuadro muestra la relación no significativa de las variables: edad, aprovechamiento escolar, estrato socioeconómico y tendencia hacia el liderazgo con estilos de liderazgo que prefieren del supervisor, aceptándose la hipótesis de investigación entre las variables: escolaridad y lugar que ocupa en la familia con estilos de liderazgo que prefieren del supervisor, variables que serán analizadas posteriormente.

7.3 Análisis correlacional entre la variables de estudio

En este apartado abordaremos el análisis correlacional de algunas variables que son significativas en nuestro estudio.

Para hacer el análisis correlacional se consideraron las características que obtuvieron el 1°, 2° y 3° lugar, es decir: Que esté actualizado en cuanto a conocimientos teóricos y prácticos, se interese por el estudiante y que tenga relación (sea congruente) entre lo que piensa, dice y hace.

El mismo caso se consideró para la variable comportamientos que prefieren del supervisor; la relación se realizó con los 3 comportamientos que más prefirieron.

En el 1° lugar que me orienten en los problemas que se presenten en mi práctica en 2° lugar que me ayude a desarrollar habilidades que necesito para mi práctica y en 3° lugar que realice críticas constructivas .

CUADRO No. 7

PORCENTAJE DE ESTUDIANTES QUE PREFIEREN DETERMINADAS CARACTERISTICAS DEL SUPERVISOR Y SU RELACIÓN CON LA ESCOLARIDAD

ESCOLARIDAD	CARACTERISTICAS QUE PREFIEREN DEL SUPERVISOR				
	QUE ESTÉ ACTUALIZADO	QUE SE INTERESE POR EL ESTUDIANTE	QUE SEA CONGRUENTE	QUE ESTÉ ACTUALIZADO Y SEA CONGRUENTE	TOTAL ABS.
TERCERO	10.9	25.5	32.7	30.9	55
QUINTO	14.5	20.0	41.8	23.6	55
SEPTIMO	30.2	9.4	35.8	24.5	53
NOVENO	16.3	22.4	18.4	42.9	49
TOTAL					212

Con una Chi cuadrada de 19.00 y una significancia de .02 se acepta la relación que guarda la variable características que prefieren del supervisor y la escolaridad del supervisado.

En estos datos puede observarse diferencias en cuanto a preferir que el supervisor esté actualizado, con un mayor puntaje en séptimo semestre (30.2%), a diferencia de los demás semestres, por ejemplo, en tercero lo prefirió un 10.9%, diferencia que podría deberse a que el alumno en séptimo semestre se enfrenta a una nueva realidad en su práctica institucional, donde su intervención es más formal y requiere de una supervisión más actualizada en cuanto a conocimientos y problemas que pudiera enfrentar en su práctica.

"Puesto que el papel del supervisor de estudiantes es muy importante para que quienes buscan educación profesional, obtengan la mejor supervisión que se les pueda proporcionar, cuanta más experiencia tenga el supervisor, mejor "Una persona dirige la conducta de otro, por la información y conocimientos que posee y de la cual el segundo depende" (Rodríguez,1991:26)

Otro dato interesante es que el 41% de los alumnos de quinto semestre, prefiere a un supervisor congruente, es decir que su conducta corresponda a lo que dice.

"El supervisor debe ser capaz de tener cuidado en que su conducta interpersonal sea congruente con su enseñanza acerca del comportamiento intrapersonal" (Kadushin, 1992:16).

En este punto es muy importante suministrar un Modelo Profesional acorde a las exigencias de la Práctica , Ya que éste influye en el sentido de identidad profesional del estudiante, puesto que en este semestre(quinto) se encuentra concluyendo su

práctica de comunidad y para ellos su aprendizaje en prácticas es de la mayor trascendencia.

Otro aspecto que pudiéramos resaltar, es el hecho de que entre todas las características que el alumno prefirió del supervisor, se encontró en 2º lugar, el interés por el estudiante, siendo el mayor porcentaje en los primeros semestres, ya que en tercero, esta característica fue pretendida por un 25.5%, 20% en quinto y 22% en noveno.

"El supervisado ha vivido o vive la situación "a su manera". Es importante que el supervisor atienda sus sentimientos de angustia, de inseguridad, es decir, se interese por él" (Colomer, 1991:40).

Cabe resaltar en estos resultados que considerando el porcentaje de alumnos que prefirió un supervisor que esté actualizado, que sea congruente y que esté actualizado y sea congruente, en el noveno semestre (77.6%) podría deberse al hecho de estar a un paso de terminar su carrera profesional, por lo que se requiere a un supervisor capaz de ofrecerle conocimientos actualizados acordes a la realidad actual, y al mismo tiempo que su acción sea congruente con su enseñanza.

> ...son los estudiantes los que determinan el grado de pericia que atribuyen al maestro, son ellos los que determinan el grado en que los influirá, y esa influencia dependerá en gran medida de cuánto poder atribuyan los estudiantes al profesor (Napier y otros 1993:195).

CUADRO No. 8

PORCENTAJE DE ESTUDIANTES QUE PREFIEREN UN TIPO DE COMPORTAMIENTO DEL SUPERVISOR Y SU RELACIÓN CON LA ESCOLARIDAD

ESCOLARIDAD	COMPORTAMIENTOS QUE PREFIEREN DEL SUPERVISOR			
	QUE ME ORIENTE EN PROBLEMAS DE MI PRÁCTICA	QUE ME AYUDE A DESARROLLAR HABILIDADES	QUE REALICE CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS	TOTAL ABS.
TERCERO	**26.2**	**60.7**	**13.1**	**61**
QUINTO	**34.0**	**36.0**	**30.0**	**50**
SEPTIMO	**9.5**	**54.8**	**35.7**	**42**
NOVENO	**23.1**	**61.5**	**15.4**	**39**
TOTAL				**192**

Con una Chi cuadrada de 17.42 y una significancia de .007 se acepta la hipótesis de Investigación. La escolaridad está relacionada con los comportamientos que el supervisado prefiere del supervisor.

El estudio de los datos en el cuadro muestra que los porcentajes de estudiantes que prefieren un tipo de comportamiento del supervisor van cambiando a medida que avanza su escolaridad.

El análisis estadístico nos muestra que en el tercer semestre, en cuanto a comportamiento del supervisor se refiere, el 60.7% prefiere que el supervisor le ayude a desarrollar habilidades; tendencia que disminuye a 36.0% en el quinto semestre, se incrementa nuevamente en séptimo, a 54.8% y a 61.5% en noveno.

> Dicen que el comportamiento es poder, y los verdaderos líderes saben que su experiencia y pericia son parte de su carisma. La maestría en el desempeño de alguna actividad atrae a la gente, y hace que busque consejo y dirección en quien la despliega. (Archivo vertical UDEM Núm.1129)

Además se observa que el mayor porcentaje de alumnos que prefirió que el supervisor lo oriente en los problemas de la práctica fue en quinto semestre con 34%, y en séptimo por ejemplo esta preferencia disminuye hasta 9.5% incrementándose nuevamente en noveno hasta en un 23.1%

En relación a este cuadro podríamos mencionar que según Contreras (1992) la relación orientadora que se da en una relación de liderazgo, es la orientación que ofrece el líder profesional, en este caso el supervisor, en cuanto al aprovechamiento de determinadas aptitudes, modo de usar algún recurso de la comunidad, consejo sobre la forma de solucionar algún problema, etc..."un supervisor eficaz debe ser capaz de conocer a su grupo e interesarse por él, saber escuchar y manejar las

críticas en forma mesurada, además capta lo que el grupo piensa y desea, se interesa por ellos, es amigable y sincero" (Contreras,1992:106).

Otro dato interesante muestra que respecto a preferir un supervisor que realice críticas constructivas, el mayor porcentaje se encuentra en séptimo semestre con un 35.7%, lo cual podría presentarse debido a la importancia de que se le analice objetivamente su Práctica Institucional y su intervención profesional, ya que es una nueva experiencia para él e implica un mayor compromiso para poder corregir errores.

"Es muy importante que el supervisado pueda diferir en sus opiniones con el supervisor y que éste le permita, si ello es posible, poner en práctica sus ideas. La crítica siempre debe ser considerada una ayuda, nunca un ataque" (Martini, 1977:56).

CUADRO No. 9

ESCOLARIDAD Y SU RELACIÓN CON EL ESTILO DE LIDERAZGO

SEMESTRE	DIRECTIVO-CONSULT.	PARTICIPATIVO	DELEGATORIO	TOTAL ABSOL.
TERCERO	**20.9**	**57.0**	**22.1**	**86**
QUINTO	**09.0**	**50.7**	**40.3**	**67**
SÉPTIMO	**18.0**	**59.0**	**23.0**	**61**
NOVENO	**05.6**	**72.2**	**22.2**	**54**
TOTAL				**268**

Con una Chi cuadrada de 15.9 y una significancia de .013 se acepta la hipótesis de investigación, encontrando una relación significativa entre la Escolaridad y la tendencia a preferir un Estilo de Liderazgo.

El análisis de datos permite comprobar que el porcentaje de alumnos que prefieren un determinado estilo de liderazgo en el supervisor, varía según el grado de escolaridad, que a su vez está relacionado con el tipo de prácticas que realiza, ya que bien en todos los semestres el mayor porcentaje encontrado fue hacia preferir un estilo de supervisor democrático participativo, se denotan claras variaciones, por ejemplo al preferir este estilo, el 57% en tercer semestre, desciende a 50.7% en quinto, proporción que aumenta a 59% en séptimo y se incrementa notablemente hasta 72.2% de alumnos que prefieren este estilo en el noveno semestre.

Es interesante hacer notar la tendencia a preferir el estilo delegatorio en cuanto al desarrollo de la escolaridad se refiere; así pues se observa que en quinto semestre el 40.3% de los entrevistados prefirieron este estilo; en contraste con un tercero, que lo prefirió en un 22.1%; un 23% en el séptimo y el 22.2 en el noveno.

> Este estilo de liderazgo (delegatorio) provoca que el propio grupo de trabajo fije las reglas sobre las cuáles va a desarrollar sus actividades; la responsabilidad de hacer bien las cosas recae en todo el grupo y el propio grupo ayuda a salir adelante a quien se encuentre en problemas. (Ramirez y Cabello, 1997:209)

En quinto semestre podría suponerse que debido a que ya tiene 5 semestres en continua relación con su supervisor y tres semestres de iniciar sus Prácticas de Comunidad, donde ha desarrollado conocimientos, habilidades, destrezas, donde ha aprendido a asumir nuevas actitudes ante la práctica y la realidad a la que se enfrenta, la tendencia a preferir el estilo delegatorio, se ve claramente incrementada.

Según la Teoría Situacional de Hersey y Blanchard (1981) el nivel de madurez del individuo o grupo que se está supervisando, se refleja como un continuum que va de la inmadurez a la madurez; considerando "la madurez", en un sentido muy particular de la palabra, con un significado que poco tiene que ver con la madurez psíquica o humana, sino como la disposición a realizar una determinada tarea y/o asumir la responsabilidad de realizarla; o bien, la capacidad, es decir, los conocimientos, habilidades y experiencia requeridos.

> Conforme el seguidor se manifiesta más maduro, el líder va reduciendo la conducta de tarea y aumentando la de relación, para finalmente llegar a la baja tarea y relación, que es delegar. Se supone un seguidor cada vez más capaz, comprometido con la tarea y dispuesto a correr riesgos. (Rodríguez, 1991:49)

Otro dato importante que se observa en este cuadro es en relación con las preferencias hacia el estilo directivo, nótese que de un 20.9% de alumnos de tercero que prefieren este estilo, disminuye a 9% en quinto, este porcentaje vuelve a incrementarse a 18% en séptimo y desciende considerablemente en noveno hasta un 5.6%. ésto podría deberse a que el supervisor lo es de la práctica y en las prácticas se dan situaciones nuevas, por lo tanto hay inseguridad en los estudiantes de tercero y séptimo semestre.

En tercer semestre, como ya se ha mencionado, inicia sus Prácticas de Comunidad, requiriendo de un estilo más directivo, que lo oriente y le diga el qué, cómo, cuándo y dónde.

En séptimo semestre, inicia una nueva experiencia profesional en sus Prácticas de Institución, donde tiene mayor responsabilidad en su intervención profesional; con un supervisor que no conoce, por lo que es de suponer que requiera de mayor guía, orientación, y que le digan lo que hay que hacer.

"En el estilo directivo, alta tarea- alta relación, el seguidor no quiere ni puede realizar la tarea; es decir, no esta capacitado ni motivado para tal efecto". (Rodríguez, 1991:47)

En el quinto y el noveno semestre, se infiere que al adquirir mayor conocimientos, habilidades y experiencia necesaria para afrontar las dificultades que se le presenten en su quehacer profesional, se prefiere a un supervisor más participativo o delegatorio.

"Los empleados muy capaces normalmente requieren un estilo menos directivo".(Stoner y Wagner,1989:51)

CUADRO No. 10

LUGAR QUE OCUPA EN LA FAMILIA Y SU RELACIÓN CON ESTILO DE LIDERAZGO

NUM. DE MIEMBRO	DIRECTIVO-CONSULT.	PARTICIPATIVO	DELEGATORIO	TOTAL ABSOL.
HIJO MAYOR	**20.0**	**51.0**	**29.0**	**100**
INTERMEDIO O MÁS JOVEN	**10.8**	**63.5**	**25.7**	**167**
TOTAL				**268**

Los resultados de la Chi cuadrada de 5.63 y una significancia de .05 verifican la asociación entre el lugar que ocupa en la familia el alumno y el estilo del líder que éste prefiere.

En este cuadro se puede observar que el 63.5% de alumnos que no son el primogénito prefiere un estilo participativo del supervisor, comparado con el 51% de hijos que son los mayores en la familia.

Con referencia a lo anterior Napier (1993), menciona "El niño que fue el 'hermano menor" en su familia, se le eximía de cualquier responsabilidad porque incluso ya a la "edad de votar", puede ser enemigo del líder y rebelarse ante cualquier autoridad"

El estilo de liderazgo que más se asocia con el autoritarismo es el directivo-consultivo, y el alumno que es más joven en su familia lo prefirió en sólo un 10.8% comparado con el hijo mayor que lo prefirió en un 20.0%.

Según Leñero, la familia esta constituida por una red de relaciones interpersonales entre sus integrantes y establece en forma un tanto espontánea y natural una jerarquización entre las personas según la edad y el lugar que ocupan en la familia, estas relaciones provocan en los miembros distintas preferencias y percepciones de la autoridad (Leñero, 1976:85).

También puede observarse que el estilo delegatorio es preferido por el 20% de los hijos mayores y sólo por el 10% de los hijos que en la familia ocupan un lugar intermedio o son los más jóvenes.

CAPITULO 8. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

8.1. Conclusiones.

El conjunto de los elementos más importantes que perfilan al supervisor, son precisamente las características o rasgos personales que posee; sin embargo las cualidades que como supervisor pudieran tener se revelan en presencia de su grupo y si bien, son importantes para identificar la capacidad de dirigir, pueden ser determinantes para responder a los requerimientos de su papel dentro del sistema donde preste sus servicios.

Las características consideradas individualmente, tienen poco significado pero al combinarse con otras variables, parecería que actúan recíprocamente para generar dinámicas adecuadas en el individuo, concluyendo que estos valores de personalidad son importantes (Hernández y otros,1986:264).

Así encontramos que las tres características que los alumnos más prefirieron son:

1. **"Que el supervisor esté actualizado"** alcanzando el mayor puntaje de entre todas las que se le presentaron. Esto nos parece un dato muy interesante que dennota la importancia que tiene para nuestros estudiantes que los elementos teóricos que se manejen en el proceso socio-educativo que conlleva la supervisión , esten actualizados y acordes a la realidad en que se inserta la práctica del supervisado.

2. **"Que se interese por el estudiante"** El segundo lugar de las características preferidas es que el supervisor se interese por el estudiante. Es trascendente que el supervisor esté atento a las expectativas de sus supervisados, vea las capacidades que poseen y ser lo bastante sensitivo hacia las necesidades y sentimientos de ellos para que pueda entender el porqué de sus expectativas. Cuando nuestros

supervisados comprenden la importancia de una tarea, le dedican su capacidad mental; cuando lleguen a entusiasmarse, volcarán su energía en la actividad.

3.**"Que sea congruente"**. El estudiante de Trabajo Social prefiere un supervisor que entiende la armonía que debe existir entre lo que dice, piensa y hace. "El supervisor como líder debe procurar una fuerte coherencia y adaptabiliadad, sin dejar de modificar su conducta cuando sea necesario...." (Ramírez y Cabello,1997). Un supervisor que manipula, que no es directo en sus respuestas, que desanima, que no tiene congruencia entre sus palabras y sus acciones, que no cumple los acuerdos, está falto de integridad personal" (Galán,1992, apuntes de clase)

Si consideramos que las diversas teorías analizadas en este estudio como el enfoque de rasgos, o el enfoque conductual (Stoner y Wagner,1989:508) concuerdan al señalar que los factores que influyen en la eficacia del supervisor como lo son: su personalidad, experiencia, sus comportamientos, las exigencias de la tarea, las expectativas y los comportamientos de los subordinados, bien podríamos concluir que las preferencias de estilos de dirección que éstos ultimos posean, desempeñan un papel decisivo en el momento de decidir cual es el estilo de supervisión más eficaz.

Respecto a los comportamientos elegidos, por los alumnos de la Fac. de Trabajo Social, los resultados obtenidos nos muestran que los alumnos en su rol de supervisados, prefieren :

En 1º lugar: **"Que me oriente en los problemas que se presenten en la práctica"**, en 2º lugar: **" Que me ayude a desarrollar las habilidades que necesito para mi práctica"** y en 3º lugar: **"Que realice críticas constructivas".**

Según las hipótesis planteadas, nos encontramos que el perfil del Supervisor que prefieren los alumnos de esta escuela, ser encuentra relacionado con la escolaridad del alumno, ya que según el semestre que cursan, cambian sus preferencias respecto al supervisor del taller.

Respecto las características sociodemográficas, familiares, aprovechamiento escolar y tendencia hacia el liderazgo, se descubrió que únicamente la escolaridad y el lugar que el estudiante ocupa en la familia tienen relación con las preferencias hacia un estilo de liderazgo del supervisor.

Las preferencias de los supervisados, constituyen un factor determinante en lo adecuado de un estilo particular de dirigir, y en nuestros estudiantes encontramos, que independientemente de la edad, el aprovechamiento escolar, estrato socioeconómico, el lugar que ocupa en la familia o la tendencia hacia el liderazgo, el estilo prefieren en 1º lugar es **el estilo participativo**; esto nos permite suponer que contamos con un supervisado responsable, que le gusta participar, que prefiere que lo tomen en cuenta en las decisiones, un supervisado que sabe que tiene algo que aportar.

El liderazgo participativo tiene, entre las más importantes ventajas que se le han asignado, el mejorar la habilidad de tomar decisiones. Cuando los supervisados tienen voz en el curso de acción, se reduce considerablemente la resistencia al cambio; el reafirmar el valor de los supervisados en la práctica, reduce la actitud defensiva y aumenta la posibilidad de establecer una relación positiva con su supervisor, y por último;la aceptación de metas, desde el punto de vista en que la participación lleva a los supervisados a aceptar retos.

Es pertinente enfatizar, que en el caso del estilo participativo, "los subordinados se involucran conjuntamente con el supervisor en la toma real de la decisión y se expresa en una mayor confianza en las habilidades y deseo de los subordinados de asumir responsabilidades" (Cliffton y otros,1984:308).

En 2º lugar los entrevistados, independientemente de las características sociodemográficas que poseen, eligieron un **estilo delegatorio o permisivo**. En este estilo se prefiere un supervisor con poca dirección y apoyo. Según la Teoría Situacional de Hershey y Blanchard (1981) los individuos que prefieren este supervisor, son individuos que pueden y quieren hacer lo que se les pide, asumiendo la responsabilidad del trabajo.

Este tipo de supervisor tiene una conducta poco orientada a la tarea y a las relaciones..." es apropiada para aquellos que pueden y quieren asumir la responsabilidad; cuando existe la competencia y seguridad de los subordinados, disminuyen la necesidad de dirección y apoyo" (Hampton,1992:493).

En 3º lugar nuestros estudiantes prefirieron **el estilo directivo** "los supervisados que prefieren este estilo, gustan de que les digan lo que hay que hacer, ya que sólo obedecen órdenes" (Kossen, 1992:268).

En este estilo de supervisión se hace poco para ayudar a sus supervisados a crecer y desarrollarse, también tiende a ahogar el pensamiento creativo y la iniciativa; la preferencia hacia este estilo supone supervisados menos competentes ofreciendo seguridad y estructura, sin embargo, algunas ventajas del liderazgo autocrático son que con frecuencia satisface al supervisor y permite tomar decisiones rápidas.

En 4º lugar, eligieron el estilo consultivo, en el que a diferencia del anterior, se pide la opinión de los supervisados antes de que el supervisor tome una decisión.

En este estilo la mayor parte de la orientación corresponde al líder que intenta mediante la comunicación y el apoyo socioemocional que sus subordinados acepten las decisiones, procura dialogar, escuchar y dar facilidades para cumplir con las tareas propuestas pero él es quien dá la última palabra.

En relación a las hipótesis que guiaron esta investigación, podemos afirmar que la **escolaridad**, considerada como el grado de estudios del supervisado, resultó ser un factor determinante en cuanto a preferir un determinado perfil del supervisor. Así entre los hallazgos más relevantes encontramos lo siguiente:

1. Quienes prefieren en mayor porcentaje que su supervisor esté actualizado son los alumnos de noveno semestre.

2. El mayor porcentaje de alumnos que prefieren un supervisor que se interese por ellos fue obtenido por los alumnos de tercero.

3. Otro dato interesante es que el mayor porcentaje de los alumnos de quinto semestre prefiere a un supervisor congruente, es decir, que su conducta corresponda a lo que dice.

4. En relación a los comportamientos que prefieren del supervisor se observó que existe una relación significativa con la escolaridad, así pudimos detectar en los datos, que en quinto semestre se encontró el mayor porcentaje de alumnos que prefieren que su supervisor los oriente en los problemas de la práctica; en el tercer semestre el mayor porcentaje de los alumnos prefirió un supervisor que lo ayude a desarrollar habilidades, y el comportamiento preferido con mayor porcentaje, de los estudiantes de séptimo semestre fue que realice críticas constructivas.

5. No podemos dejar de mencionar otro dato estadístico que nos muestra una relación significativa entre la variable lugar que el estudiante ocupa en su familia y el estilo de liderazgo que prefieren del supervisor, encontrando que el 63.5% de los alumnos que no son primogénitos prefieren el estilo participativo.

Por último, es pertinente expresar la importancia de la supervisión en Trabajo Social para la intervención profesional, considerando al supervisor del taller como soporte de la trascendental tarea de ser vehiculizador de los propósitos del grupo y facilitador del enlace entre el supervisado y su campo de prácticas. Esperamos que los resultados que ésta investigación arroje, pueda ofrecer un aporte científico a partir de una crítica reflexiva, donde los maestros supervisores sean gestores de un proceso de intervención acorde al constante cambio científico y tecnológico que exige la realidad actual.

8.2. Propuestas y Recomendaciones

A partir de este estudio y sobre todo del análisis teórico referente a la supervisión, consideramos que el liderazgo que ejerce el supervisor es de vital importancia no solo en la formación de profesionales del Trabajo Social, sino para transformar a nuestras instituciones en organizaciones competitivas.

La capacidad predictiva ha mejorado gracias al reconocimiento de que requería incluir los factores situacionales. Los recientes esfuerzos ya no se limitan al mero reconocimiento, pues se han hecho tentativas concretas por aislar las variables situacionales. La última década ha presenciado un gran progreso en esa dirección, al punto que ahora podemos realizar predicciones bastante confiables sobre quién será el mejor líder de un grupo y explicar en qué circunstancias determinado enfoque (orientado a la productividad o a las personas) tiene mayores probabilidades de conseguir un buen desempeño y satisfacción.

Es importante que todo supervisor del Trabajo Social aprenda como ser un líder eficaz, para ésto debemos partir de que la concepción de que los líderes son quienes hacen que sucedan cosas nuevas e imprimen dirección al grupo, quienes tienen sensibilidad para ver que los problemas son retos que brindan la oportunidad de llegar al éxito; quienes son confiables y apoyan y comprenden a sus supervisados; quienes saben compartir sus visiones y sus expectativas con los demás.

La propuesta para lograr que nuestros supervisores del Trabajo Social logren ser efectivos y con un perfil transformacional, es la siguiente:

1. Tener un conocimiento muy claro de sí mismo. El supervisor debe comprender sus propias motivaciones y además entender cómo su manera de actuar impacta en la conducta de los demás.

2. Ser congruente. Esto nos lleva a procurar siempre, una armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario.

3. Actualización de sus conocimientos. Esto se lleva a cabo siendo proactivo, el supervisor debe conocer y manejar todos los elementos teóricos que en cada semestre adquieren los estudiantes, buscando siempre la aplicación racional y práctica en todo lo que se aprende, ésto coadyuvará a que nuestra Facultad se vaya perfilando como una Facultad de calidad y excelencia, alcanzando mejores niveles de competitividad.

Recordamos que esta característica fue la de mayor puntaje de entre todas las que se le presentaron a nuestros estudiantes

4. Reconocer esfuerzos. El supervisor deberá estar atento a las expectativas de sus supervisados, animarlos a aceptar retos y comprometerlos a que utilicen sus recursos al máximo, promover la mejora contínua y ser entusiasta.

Es importante que el supervisor desarrolle tanto una piel dura como un alto grado de sensibilidad (empatía) en sus relaciones interpersonales con otros, tiene que ser lo bastante fuerte y confiado para impedir que las expectativas negativas de los supervisados se autorealicen.

5. Capacidad para reforzar conductas aprendidas. Esto implica desarrollar una gran habilidad para reconocer y premiar conductas en los supervisados que se relacionen con los aprendizajes desados o esperados a fin de que se repitan y combinen para el logro de mejores resultados. Con ello sucitaremos lo más valioso con que debemos contar los supervisores: la lealtad de los demás.

6. Vivir una cultura de innovación y flexibilidad. Esto, para el supervisor, implica aceptar ideas que rompen con esquemas comúnmente aceptados, también aceptar libremente ideas creativas para solucionar problemas.

7. Ser un líder Visionario. Por las características propias de nuestra profesión, ligadas a los constantes cambios de nuestra realidad, como lo podemos visualizar en el desarrollo hisótrico de la supervisión en Trabajo Social al inicio del marco teórico que este estudio postula, el éxito profesional depende ahora más que nunca, de la habilidad de anticiparnos a estos cambios .

Se requiere de un supervisor íntegro, recto, que imprima a estos cambios la dirección debida. Un supervisor con visión sabe predecir los riesgos fundamentales del proceso de evolución que vive la sociedad, e identifica las acciones que es oportuno emprender.

Por eso es indispensable que los futuros supervisores, desarrollen las habilidades mentales que les van a permitir tener acceso a una información puesta al día, seleccionando los aspectos fundamentales de dicha información y pronosticando el rumbo de los acontecimientos en el futuro inmediato.

8. Tener prudencia y audacia en la toma de decisiones. Se es prudente cuando la toma de decisiones es precedida por las consultas necesarias, cuando es fruto de un juicio que ha tomado en cuenta las circunstancias más importantes y cuando se decide algo que es posible llevar a cabo. Las actitudes contrarias a este valor son: la precipitación, actitud que conduce a omitir la deliberación requerida; la inconstancia, por la que se cambia de opinión sin causa justa; y la negligencia, que es la actitud por la cual descuidamos llevar a cabo la decisión tomada.

9 Desarrollar la habilidad de experimentar nuevas formas de trabajar. Esto implica incursionar en nuevos métodos y procedimientos, nuevos estilos de dirigir, sobre todo a medida que el supervisado va adquiriendo habilidades y destrezas que se requieren para su intervención profesional, aunado a la disposición para establecer metas altas y alcanzables, responsabilizándose de ellas.

Queremos entender que el liderazgo no es precisamente una cualidad innata , sino una forma de llevar a cabo el desempeño personal y que puede adquirirse poco a poco.

Muchos autores han criticado la teoría del Liderzgo Situacional, sin embargo para el estudio que nos propusimos realizar, los indicadores y variables que esta teoría propone nos parecieron congruentes, válidos y efectivos, ya que postula directrices que podrían llevar a proponer un modelo del estilo ideal del supervisor del taller.

Nuestra propuesta específica es que el supervisor del taller en nuestra escuela, dados los cambios constantes de nuestra realidad, sobre todo en el plano de las políticas sociales y específicamente en nuestra intervención dentro de ellas, se perfile como líder transformacional.

Cuando hablamos de liderazgo transformacional nos referimos a una mezcla del perfil de lo que es un supervisor como jefe y como líder, ésto significa que quien tiene la responsabilidad de dirigir, como la que confiere la Universidad a los maestros universitarios, debe ademas asumir el papel de innovador, darle importancia tanto al qué y por qué, como al cuándo y al cómo, hacer las cosas que deben efectuarse, hacerlas bien; y tener presente el corto plazo, tanto como el largo plazo.

Este enfoque se fundamenta en dos grandes subsistemas, que al consolidarse logran que las instituciones, al paso del tiempo se transformen en competitivas.

a) El primer subsistema esta orientado a la tarea; inicia con el grupo actividades, y una vez que el grupo se fija la meta, mantiene la atención de éste en torno a ella; define y aclara cualquier duda en torno a la misma, desarrollando un plan de procedimiento para caminar en torno a resultados, monitoreando la calidad del trabajo efectuado por el grupo y, si es necesario, se hace ayudar de expertos para asegurar el éxito y logro de la meta.

b) En el segundo subsistema; el supervisor como líder, conserva y mantiene excelentes relaciones profesionales; cuando existen discrepancias entre los miembros del grupo, asume el rol de árbitro, motiva y da mucho ánimo a todo el mundo tomando en cuenta sus puntos de vista, fomentando el trabajo en equipo y con ello la interdependencia de todos en el taller.

Ahora bien, el aprendizaje grupal que el taller postula, implica ubicar al supervisor y al estudiante como seres sociales, integrantes de grupos, donde el contenido cultural y la emoción (atracción, rechazo, afecto) entran en juego, para obtener la producción de nuevas situaciones, tareas, soluciones, y en esta elaboración, tanto el supervisor como los alumnos, deben asumir la tarea de analizar los obstáculos y reflexionar sobre su práctica, donde el conocimiento adquirido se convierta en un instrumento de indagación y actuación sobre la realidad, para lograr un saber que enrriquezca tanto al supervisor-docente, como al alumno.

Este perfil, reclama trabajar en equipo, realizarse a través de la automotivación, respetar la dignidad de las personas, ayudar a que nuestros supervisados aprendan a ser líderes, también se requiere darles "control sobre la toma de decisiones".

Para ésto se requiere que el supervisor sea íntegro, justo, que vea todo el sistema sin perder de vista al grupo que representa, que se actualice constantemente para que su grupo logre mejoras.

Proponemos que el supervisor del Trabajo Social debe tener como mística principal la dignidad de nuestros supervisados, ya que son ellos, en última instancia, quienes propician el éxito o el fracaso de nuestra Profesión.

Hemos dejado a propósito el último aspecto que determina la excelencia en el supervisor, para dedicarlo al reto más relevante e irrenunciable que debe asumir todo supervisor: la ética, ya que buscar la

competitividad, la excelencia y el éxito sería vano e inútil si en dicho proceso de reconversión no se procede y se actúa con ética.

10. Actuar éticamente en nuestro campo. El carácter trascendente del valor, es su capacidad de humanizar y si las decisiones y actos que se realizan no están de acuerdo con este criterio, herencia cultural de la humanidad, debemos proceder siempre valorándonos y respetándonos.

El reto de los valores nos reclama en todas partes, los puntos de orientación ya los sabemos, la propia dignidad, la igual dignidad de todos, la actuación valiosa por una jerarquía correcta de valores. Así los supervisores tedríamos la satisfacción de realizar una supervisión eficaz, donde el principio y el fin sea la persona humana. " La solución no es la vida sin problemas, sino la vida con el coraje de vivirse éticamente" (Ramirez y Cabello,1997:262).

Así se explica la relevancia que implica actuar dentro de un marco ético, pues sólo de esa manera el supervisor podrá trascender y heredar a los profesionistas del tercer milenio, una nueva cultura de actuar y de proceder, que suprima de una vez por todas los antivalores como la corrupción e incoherencia que tanto daño han causado a nuestra patria.

Finalmente, es necesario enfatizar que el éxito no se logra cambiando solamente lo que rodea a cada uno, sino cuando iniciamos la transformación en nosotros mismos. Esperamos que esta tesis sirva como detonador en el cambio de paradigmas hacia la competitividad a que aspiramos como supervisores del Trabajo Social.

BIBLIOGRAFIA

Acosta, Blanca
(1993) "La Importancia de la Supervisión", *en: Revista de Trabajo Social,* Núm. 12, Año VI, pp 41-47.

Adame, Emma y González
(1993) "*Antecedentes Históricos de la Fac. de Trabajo Social*", U.A.N.L. Fac. de Trabajo Social.(Manual)

Ander Egg, Esequiel
(1977) *Trabajo Social como una Acción Liberadora,* Madrid, Editorial Universitaria Europea, 8a. ed.

Ander Egg, Esequiel
(1983) *Hacia una Pedagogía Autogestionaria*, Buenos Aires, Humanitas.

Ander Egg, Esequiel
(1984) *Diccionario de Trabajo Social*, México, El Ateneo.

Arias Galicia, Fernando
(1989) *Administración de Recursos Humanos*, México, Trillas, 3a. ed.

Arteaga, Carlos
(1995) *Supervisión. Manual Básico* , México, UNAM, ENTS.

Barros, A. Nydia
(l977) *El Taller. Integración Teoría y Práctica,* Cuadernos de Servicio Social, Buenos Aires, Humanitas.

Blanchard y Otros
(1985) *El líder ejecutivo al minuto,* México, Grijalbo.

Braga, Arlett
(I969) *Supervisión,* (Inédito), Monterrey, N.L., Escuela de Trabajo Social Cervantes.

Brashears, Freda
(1995) "Supervision as Social Work Practice: A Reconceptualization", en *National Association of Social Workers,* Volumen 40, Núm. 5, pp. 577-720.

Cassarini, Martha y Damaso S. de León
(1979) *Informe curricular,* Facultad de Trabajo Social.

Cifuentes, José
(1988) "El Taller como Instancia Fundamental en la Relación Teórica-Práctica", en: *Practica Teórica,* Celats Núm. 15, 1988, pp. 7-21

Chruder y Sherman
(1982) *Administración de Personal,* Madrid, Continental

Cliffton, Wiliams J.
(I984) *Conducta Organizacional* México, Iberoamericana

Colomer, Montserrat
(1991) *La Supervisión en el Trabajo Socal,* en Cuadernos de Servicio Social Núm. 47, Buenos Aires, Humanitas.

Contreras, Yolanda
(1992) *Trabajo Social de Grupo,* México, Pax.

Contreras, Yolanda
(s.f.) *Taller de Supervisión,* (Inédito)

Covo, M
(1985) *La Universidad : Reproducción o Democratización,* México, CESUI

Davis , Nelida
(1994) *Perfil del líder que prefieren los habitantes de 5 comunidades Urbano Marginadas del municipio de Escobedo, Nuevo León.* Tesis de Maestría, Fac. de Trabajo Social, UANL.

Díaz, y Otros
(1989) *El Trabajo en Equipo. Productividad y Calidad de vida en al Trabajo*, México, Fondo Educativo Iberoamericano.

Evangelista, Eli
(1993)*Historía del Trabajo Social en México,* México, Año 1 Núm. 3 ENTS, UNAM.

Freire, Paulo
(1976)*Extensión o Comunicación,* México, Siglo XXI.

Gallardo, Ma. Angélica
(1979)*Metodología Básica del Trabajo Social*, Monterrey, Fac. de Trabajo Social, UANL.

Garza, Guillermina
(1990)*Estudio de Supervisión en Trabajo Social,* (Inédito).

Haj-Yahia, Muhammad M.
(1997) "Culturally Sensitive Supervision of Arab Social Work Students in Western Universities", en *National Association of Social Workers,* Volumen 40, #5, pp.166-173.

Hall, Richard
(1980)*Organizaciones: Estructura y Proceso*, Madrid, Prentice Hall Internacional

Hampton, David R.
(1992)*Administración,* México, Mc. Graw Hill.

Harkness y Poertner
(1989)"Research and Social Work Supervisión", en:*Social Work* Volumen 34, Núm. 2, Marzo de 1989, pp. 97-192.

Hernández, y Otros
(1986)*Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos,* México, Grupo Editorial Iberoamérica.

Hernández y otros
(1992)*Metodología de la Investigación,* México, Programas Educativos. S.A.

Hodgetts y Steven
(1985)*Comportamiento en las Organizaciones,* México, Iberoamérica

Johansen, Barry
(1990)"Una revisión de las investigaciones sobre liderazgo situacional" en:*Human Resqurce Development Quarterly,* Vol.I, Núm.1 pp.73-85.Traducción del original: Lic. Guillermo Zúñiga

Kadushin, Alfred
(1968) "Juegos que se utilizan durante la supervisión"en *Selecciones de Servicio Social* Núm. 4 .Buenos Aires,

Kadushin, Alfred
(1976)*Supervisión in Social Work,* Medison, Wiscounsin, Columbia University Press.

Kadushin, Alfred
(1992)*Supervisión in Social Work,* New York, Columbia University Press. Traducción del original: Mts. Emma Adame Welsh.

Keith y Newstrom
(1991)*Comportamiento Humano en el Trabajo,* Tr. Rosa Ma. Rosas Sánchez, México, Mc. Graw Hill

Hersey y Blanchard
(1982) *Management of Organisational Behavior.* Englewood Cliffs, Prentice Holl Inc, 4a. ed.

Kisnerman, Natalio
(1975)*Temas de Trabajo Social,* Escuela de T.S. U.A.C. (Universidad Autónoma de Coahuila.

Kisnerman y Serrano
(1987)*Teoría y Práctica del Trabajo Social,* Didáctica para el Trabajo Social Núm. 8, Buenos Aires, Humanitas.

Kossen, Stan
(1992)*Supervisión. Guía Práctica para la Administración de Primera Línea,* México, Compañía Editorial Continental S.A., 3a. ed.

Leal, Hilda
(1994)*Factores sociofamiliares que influyen en el rendimiento escolar,* estudio realizado en la Preparatoria Núm.16. Tesis de Maestría, Fac. de Trabajo Social, UANL.

Leñero, Luis
(1971)*Investigación de la Familia en México.* México, Impresora Galve S.A.

Leñero, Luis
(1976)*La Familia.* Mexico, ANUIES

Martini, Hélida
(1977)*Supervisión y Desarrollo de la Comunidad,* Buenos Aires, Humanitas, 3a. ed.

Meave Partida, Ma. del Carmen
(1992)*La Metodología de la Supervisión y Asesoría Profesional en Trabajo Social,* México, s/e

Napier y otros
(1993)*Grupos, Teoría y Experiencia.* México, Trillas.

Palacios, Héctor
(1979) *Algunas Reflexiones Acerca del Taller,* Documento exclusivo para estudiantes de Trabajo Social, Tegucigalpa Honduras.

Pettes, Doroty E.
(1974)*La Supervisión en el Trabajo Social,* Madrid, Euroamericana

Pérez Juárez, Esther
(1983) *Reflexiones Críticas en Torno a la Docencia,* México, Perfiles Educativos Núm. 29-30

Facultad de Trabajo Social
(1993) *Plan de Estudios,* Facultad de Trabajo Social, UANL.

Ramirez y Cabello
(1997)*Empresas Competitivas.* México, Mc. Graw Hill

Reyes, Agustin
(l990)*Administración de Personal,* México, Limusa, 2a. ed.

Ribeiro, Manuel
(1989)*Familia y fecundidad,* Nuevo León, México, Fac. de Trabajo Social, UANL.

Robinson, Virginia
(1936) *Supervision in Social Casework*, Chapel Hill, N.C. University of North Carolina Press.

Rodríguez, Ivonne
(1986) *"Características de los Profesores de Servicio Social": Un estudio Interpretativo*, en: Revista Uruguay T.S., Uruguay, Volumen 1, año 1

Rodríguez, Mauro
(1991)*Liderazgo*, México, Manual Moderno, 2a. ed.

Rojas, Raúl
(1985)*Guía Para Realizar Investigaciones Sociales*, México, UNAM

Rojas, Raúl
(1993)*Formación de Investigadores Educativos*, México, Plaza y Valdez.

Robbins, Stephen
(I987)*Comportamiento Organizacional,Conceptos, Controversias y Aplicaciones,* México, Englewood Cliffs, 3a. ed.

Robbins, Stephen
(I993)*Comportamiento Organizacional,* México, Prentice Hall Hispanoamericana, 6a. ed.

(s.f.) Selecciones del Reader's Digest, en: *Apuntes de Liderazgo*, Archivo Vertical UDEM Núm.1129.

Sanchez, Adolfo
(I972)*La filosofía de la Praxis,* México, Grijalbo.

Sánchez, Hortencia M.
(1994)*Percepción de los Trabajadores Respecto a los Factores que Influyen en los accidentes laborales.* Tesis de maestría, Fac. de Trabajo Social, UANL.

Sánchez, y Otros
(1997)*Manual de Trabajo Social*, (Compilación), UNAM, ENTS

Shein, Edgar H.
(1988)*Psicología de la Organización*. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 3a. ed.

Shein, Edgar H.
(1988) *Consultoría de Procesos*, México,Prentice Hall Hispanoamericana

Sheriff y Sánchez
(1976)*Supervisión en Trabajo Social*, Buenos Aires, Ecro 2a. ed.

SPSS.BAS 7.5. para Windows
(1996)

Stoner y Wagner
(1989)*Administración*. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 3a. ed.

Stoner y Freeman
(I996)*Administración*. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 4a. ed.

Towle, Charlotte
(I964)*El Trabajo Social y las Necesidades Humanas Básicas* México, Prensa Médica Mexicana.

Urrutia, L
(1993) *Trabajo Social en México*, Chihuhua, Gu'wiroma, pp. 3 Año 1 Núm I Enero-Febrero 1993.

Walter, Maverino
(1994) "Liderazgo Transformador", en: *Revista Latinoamericana Visión*, Vol 82 Núm. 7 pp. 34-35.

Williamson, Margaret
(1967) *Supervisión en Servicio Social de grupo*, Buenos Aires, Humanitas.

Wilson, Gertrude
(1969) " *Grupos y Servicio Social"* tr. por Simone Paré, Buenos Aires, Humanitas

ANEXO 1.

TEST ORIGINAL DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

Prueba de Hersey-Blanchard

Situación	Alternativas
1. Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su preocupación amistosa y obvia por su bienestar. El rendimiento de varios de ellos desciende en forma rápida	A. Insista en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir las tareas B. Dispóngase para tratar con ellos el asunto, pero no los presione para participar en las discusiones C. Hable con los subordinados y establezca los objetivos D. No intervenga de manera intencional
2. El rendimiento de su grupo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible para asegurarse de que todos conozcan sus responsabilidades y lo que de ellos se espera	A. Mantenga una interacción amistosa: continúe asegurándose de que todos conozcan sus responsabilidades y los niveles de rendimiento que de ellos se esperan B. No realice ninguna acción determinada C. Haga que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa D. Dé importancia a las tareas y fechas límite
3. Los miembros del grupo no pueden resolver un problema por sí solos. Normalmente lo han hecho. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas	A. Trabaje con el grupo, y trate de solucionar los problemas en conjunto B. Deje que el grupo resuelva solo C. Actue firmemente para corregir y dirigir la situación D. Anime al grupo para que trabaje en el problema y usted apoye sus esfuerzos

Prueba de Hersey-Blanchard (cont.)

Situación	Alternativas
4. Usted está considerando un cambio en la institución. Sus subordinados tienen excelentes antecedentes. Ellos comprenden la necesidad del cambio	A. Permita que el grupo se involucre en el cambio; no sea autoritario B. Anuncie los cambios y haga que se cumplan bajo una supervisión estrecha C. Permita que el grupo formule su propia dirección D. Incorpore las recomendaciones del grupo dirigiendo usted mismo el cambio
5. El rendimiento de su grupo ha disminuido mucho en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. Han necesitado que se les recuerde con apremio que cumplan con sus tareas. La redefinición de los papeles y responsabilidades ha ayudado en el pasado	A. Permita que el grupo formule su propia dirección B. Incorpore a la solución las recomendaciones, vigilando de cerca el alcance de los objetivos C. Redefina los papeles y responsabilidades y supervise en forma estricta D. Permita que el grupo se involucre en la determinación de los papeles y responsabilidades, pero no sea autoritario
6. Usted pasa a ocupar una posición en una organización muy eficiente. El administrador anterior controlaba estrictamente la situación. Usted quiere mantener la productividad, pero desea suavizar el ambiente	A. Haga que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos B. Vigile muy de cerca las tareas y fechas límite C. No intervenga de manera intencional D. Haga que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigile que se alcancen los objetivos

Prueba de Hersey-Blanchard (cont.)

Situación	Alternativas
. Usted está considerando un cambio radical en la estructura organizativa. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre el cambio necesitado. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad y cooperación	A. Defina el cambio y supervíselo en forma estricta B. Participe con el grupo para determinar el cambio, pero deje que los miembros lo organicen C. Muéstrese deseoso de hacer los cambios en las formas recomendadas, pero mantenga el control D. Evite una confrontación y deje las cosas como están
8. El rendimiento del grupo es satisfactorio y sus relaciones interpersonales buenas. Usted se siente inseguro en la dirección del grupo	A. Deje al grupo solo B. Discuta la situación e inicie los cambios necesarios C. Tome medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera adecuada D. Muestre que respalda al grupo en la discusión de la situación; no sea autoritario
9 Su superior lo ha nombrado jefe de un grupo que se muestra lento y algo apático, que además no sabe con claridad cuáles son sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Potencialmente tienen el talento necesario para todas las tareas	A. Deje que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas B Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo, pero cerciórese que se alcancen los objetivos C. Redefina los niveles de calidad y supervise cuidadosamente D Permita que el grupo intervenga en la fijación de metas, de común acuerdo con usted

Prueba de Hersey-Blanchard (cont.)

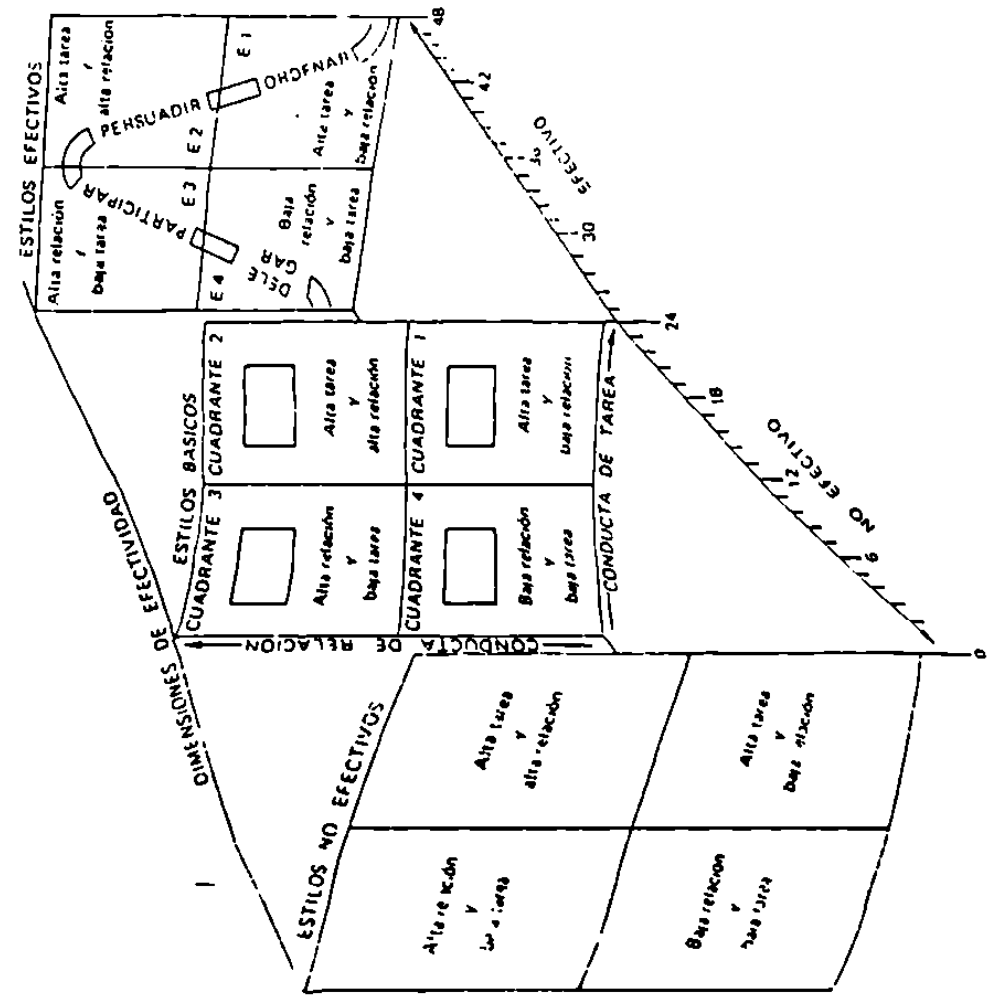
Situación	Alternativas
10. Habitualmente sus subordinados han sido capaces de aceptar responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad	A. Permita que el grupo se involucre en la redefinición de los niveles de calidad, pero no tome el control B. Redefina los niveles de calidad y supervise cuidadosamente C. Evite la confrontación y no intervenga D. Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo; cerciórese que se alcancen los niveles de calidad
11. Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El jefe anterior casi no se ocupaba de los asuntos del grupo que ha manejado adecuadamente sus tareas. Las interrelaciones son buenas	A. Tome medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera bien definida B. Haga que los subordinados se involucren en la toma de decisiones y refuerce las buenas contribuciones C. Discuta con el grupo el rendimiento previo y luego examine la necesidad de nuevas actividades D Deje solo al grupo
12. Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene un récord sobresaliente de logros. Los miembros han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien capacitados para la tarea	A Comunique su solución a los subordinados y examine con ellos la necesidad de nuevas prácticas B Permita que los miembros del grupo solucionen sus problemas C Actúe rápida y firmemente para corregir y dirigir D Participe en la discusión de los problemas respaldando a los subordinados

INSTRUCCIONES PARA EVALUACION

Circule la letra que haya escogido para cada situación en la misma línea hacia la derecha, tanto en la columna I (Amplitud de Estilos) y como en la columna II (Adaptabilidad de Estilos). Luego totalice el número de círculos para cada sub-columna y coloque esos totales en los espacios correspondientes que se facilitan abajo.

SITUACIONES	COLUMNA I (Amplitud de Estilos) Acciones alternativas				COLUMNA II (Adaptabilidad de Estilos) Acciones alternativas			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(a)	(b)	(c)	(d)
1	A	C	B	D	D	B	C	A
2	D	A	C	B	B	D	C	A
3	C	A	D	B	C	B	A	D
4	B	D	A	C	B	D	A	C
5	C	B	D	A	A	D	B	C
6	B	D	A	C	C	A	B	D
7	A	C	B	D	A	C	D	B
8	C	B	D	A	C	B	D	A
9	C	B	D	A	A	D	B	C
10	B	D	A	C	B	C	A	D
11	A	C	B	D	A	C	D	B
12	C	A	D	B	C	A	D	B
Subcolumnas	(1)	(2)	(3)	(4)	(a)	(b)	(c)	(d)
					Multiplique por:			
					(a) -2	(b) -1	(c) +1	(d) +2

[ ] + [ ] + [ ] + [ ] = TOTAL



ANEXO 2.

CEDULA DEL CUESTIONARIO UTILIZADO EN ESTA INVESTIGACION

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEON

FAC. DE TRABAJO SOCIAL

INVESTIGACION: PERFIL DEL SUPERVISOR QUE PREFIEREN LOS ALUMNOS DE LA FAC. DE TRABAJO SOCIAL DE LA UANL

AGRADECEMOS SU MUY VALIOSA COLABORCION EN LA CONTESTACION DE ESTE CUESTIONARIO, CON EL CUAL PRETENDEMOS HACER UN APORTE CIENTIFICO . EN RELACION AL PERFIL DESEADO DEL SUPERVISOR DEL TALLER DE ESTA FACULTAD

1 No de Cuestionario_____ V1 ☐☐☐

2 Edad_____ V2 ☐☐

3 Semestre que cursa actualmente 3°(_____) 5°(_____) 7°(_____) 9°(_____) V3 ☐

4 Promedio de Calificaciones del semestre anterior_____ V4 ☐☐☐

5 Promedio de calificaciones de prácticas y taller del semestre anterior_____ v5 ☐☐☐

6. De tus hermanos que lugar ocupas en tu familia ? (Colocar una x) V6 ☐

el mayor_____intermedio_____ el más joven_____hijo único_____

7. Colonia y municipio donde vives_____ V7 ☐

_____

8. Has tenido algún puesto de representante coordinador presidente etc en alguna organización (colocar una X) V8 ☐

Si_____No_____Cuál_____

I. CARACTERISTICAS DEL SUPERVISOR:

DE LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS, SUBRAYA TRES QUE TU PREFIERAS QUE TENGA EL SUPERVISOR DE PRACTICAS

V9 ☐

V10 ☐

V11 ☐

1 Claridad al expresarse

2 Que este actualizado en cuanto a conocim entos teoricos y pract cos

3 Que enfrente y responda a los conflictos del equipo

4 Que sea creativo

5 Se interese por el estudiante

6 Que tenga relacion (sea congruente entre lo que piensa lo que dice y o que haga

7 Que sea discreto y pueda confiar en e

8. Optimista, positivo

SUBRRAYA DE LOS SIGUIENTES COMPORTAMIENTOS LOS TRES QUE MAS PREFIERAS REALICE TU SUPERVISOR EN EL TALLER

V12 ☐

V13 ☐

V14 ☐

1. Que me oriente en los problemas que se presenten en mi practica

2 Que me de libertad para expresar mis ideas

3 Que me ayude a desarrollar las habilidades que necesito para mi practica

4.Que me escuche y de respuesta a mis cuestionamientos

5 Que pida mi opinión, me deje pensar y reflexionar

6 Que realice criticas constructivas

7.Que llegue a tiempo a las reuniones

8. Que respete mi opinión

LEA CUIDADOSAMENTE CADA PREGUNTA Y PIENSE QUE OPCION PREFIRIRIA. COLOQUE EL NUMERO QUE MAS HAYA PREFERIDO. DENTRO DEL PARÉNTESIS. ELIJA UNICAMENTE UNA OPCION.

12. Tu supervisor se ha dado cuenta que últimamente tus tareas han bajado mucho de calidad, prefieres que tu supervisor ?....(_____) V 15 ☐

1 Insista en la necesidad de cumplir las tareas

2 Esté disponible para hablar contigo pero no te presione

3 Platique contigo y juntos establezcan acciones correctivas

4. Evite intervenir y permita que sólo tú decidas

13. Tu calificación de prácticas sigue en aumento, conoces muy bien tus responsabilidades, prefieres que tu supervisor ?... (_____) V16 ☐

1. Entable una relación amistosa, pero continúe asegurándose de que realices muy bien tus actividades

2 Que no intervenga

3. Que haga todo lo posible para que te sientas importante

4. Que continúe dando importancia a las tareas y fechas

14 Últimamente se te ha dificultado el resolver los problemas que se te han presentado en tu práctica, prefieres que tu supervisor?... (____) V17 ☐

1. Trabaje contigo y trate de solucionar los problemas en conjunto

2 Permita que decidas lo que mejor te convenga

3 Actúe con firmeza para corregir y dirigir la situación

4. Anime a que juntos trabajen sobre el problema y apoya tus esfuerzos

15. Tu supervisor esta considerando hacer un cambio en tu campo de prácticas y has comprendido la necesidad del mismo. prefieres que él ?... (____) V18 ☐

1 Te permita involucrarte en el cambio y pida opinión

2. Te anuncie el cambio y te supervise cuidadosamente

3 Te dé libertad para que tú solo puedas implementar el cambio

4 Escuche tu opinión, pero te dirija en el cambio

16. En los últimos meses has tenido problemas en tu práctica, y tu calificación ha disminuido, prefieres que tu supervisor?... (____) V19 ☐

1 Haga que tú solo enfrentes ésta situación y busques la mejor opción

2. Incorpore tus recomendaciones, pero vigile cuidadosamente que realices tus trabajos.

3. Te plantee nuevamente las tareas a realizar y continue supervisándote cuidadosamente.

4 Permite que aportes ideas para solucionar los problemas de la práctica

17. Te han informado que vas a tener una importante tarea que realizar en tu campo de prácticas y de la cual depende un incremento en tu calificación, prefieres que tu supervisor ?.....(____) V20 ☐

1. Haga que te sientas importante y realizado con esta tarea

2. Vigile muy de cerca tus actividades, marcándote el camino a seguir

3. No intervenga y te permita realizarlo tú solo

4. Haga que mejores tu desempeño, asegurándose que se cumpla con la tarea

18. Te has visto involucrado en un problema con tus compañeros de trabajo tu supervisor ya lo sabe Que preferirías... (_____) V21 ☐

1. Que te diga lo que hay que hacer y supervise detalladamente el asunto
2. Permite que hagas sugerencias y te escucha
3. Que discuta la situación , vea tus puntos de vista cuidando que se sigan cumpliendo las tareas
4 Que te anime a que tú decidas lo que hay que hacer

19. En tu campo de prácticas todo funciona bien, pero tu supervisor sabe que andan mal la comunicación entre tú y él; preferirías...?.(_____) V22 ☐

1. Que platique contigo para llegar a una solución adecuada
2. Que discuta la situación contigo y luego inicie los cambios necesarios
3. Si todo está funcionando bien, en la práctica prefiero que no intervenga
4. Que tome las medidas necesarias para continuar funcionando con eficiencia

20. Si la reunión de Taller se estuviera convirtiendo en un evento social, que prefieres que haga tu supervisor ? ..(_____) V23 ☐

1 Que deje las cosas como están
2. Sugiera recomendaciones y se asegure de que el taller sea una instancia de reflexión sobre la práctica
3. Estructure los objetivos del taller y controle la situación
4. Considere tus puntos de vista y juntos planeen qué hacer

21. Cuando cometes un error en tu práctica, prefieres que tu supervisor? (_____) V24 ☐

1. Te ayude a encontrar la solución más adecuada para solucionarlo
2. Investigue cuidadosamente los hechos, decidiendo que hacer
3. Permita que tú mismo trabajes sobre el problema y propongas la solución
4. Admita que expongas tus puntos de vista, pero te enseña como aprender de tus propios errores.

22. En el Taller se te ha propuesto elaborar un proyecto en relación a tu práctica prefieres que tu supervisor ?... (____) V25 ☐

1 Te asesore cuidadosamente el proyecto definiéndote el qué, cómo y cuándo

2. Considere tus ideas, analizando juntos la mejor opcion

3 Te ayude a realizarlo, vigilando muy de cerca tu proyecto

4. Pone a prueba tu creatividad , permitiendo que lo hagas tú solo

23. Todo indica que cada vez son peores las relaciones personales con tus compañeros de equipo preferirías que tu supervisor ?.... (_____) V26 ☐

1.Discuta la solución contigo y luego inicie los cambios necesarios

2 Permita que ustedes decidan que hacer

3. Actue rápida y firmemente para corregir la situación.

4 Permita que todos participen en la solución , cuidando de no perjudicar las relaciones entre ustedes.

24. Prefieres que tu supervisor del taller....(_____) V27 ☐

1. Tenga muchos conocimientos y experiencias que ofrecerte

2. Te ponga buenas calificaciones o te recompense cada vez que alcances una tarea

3. Que conviva mucho contigo, te entienda, te de sugerencias

4. Que tenga la capacidad de motivarte y las habilidades necesarias para transmitirte su experiencia.

¡MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN¡

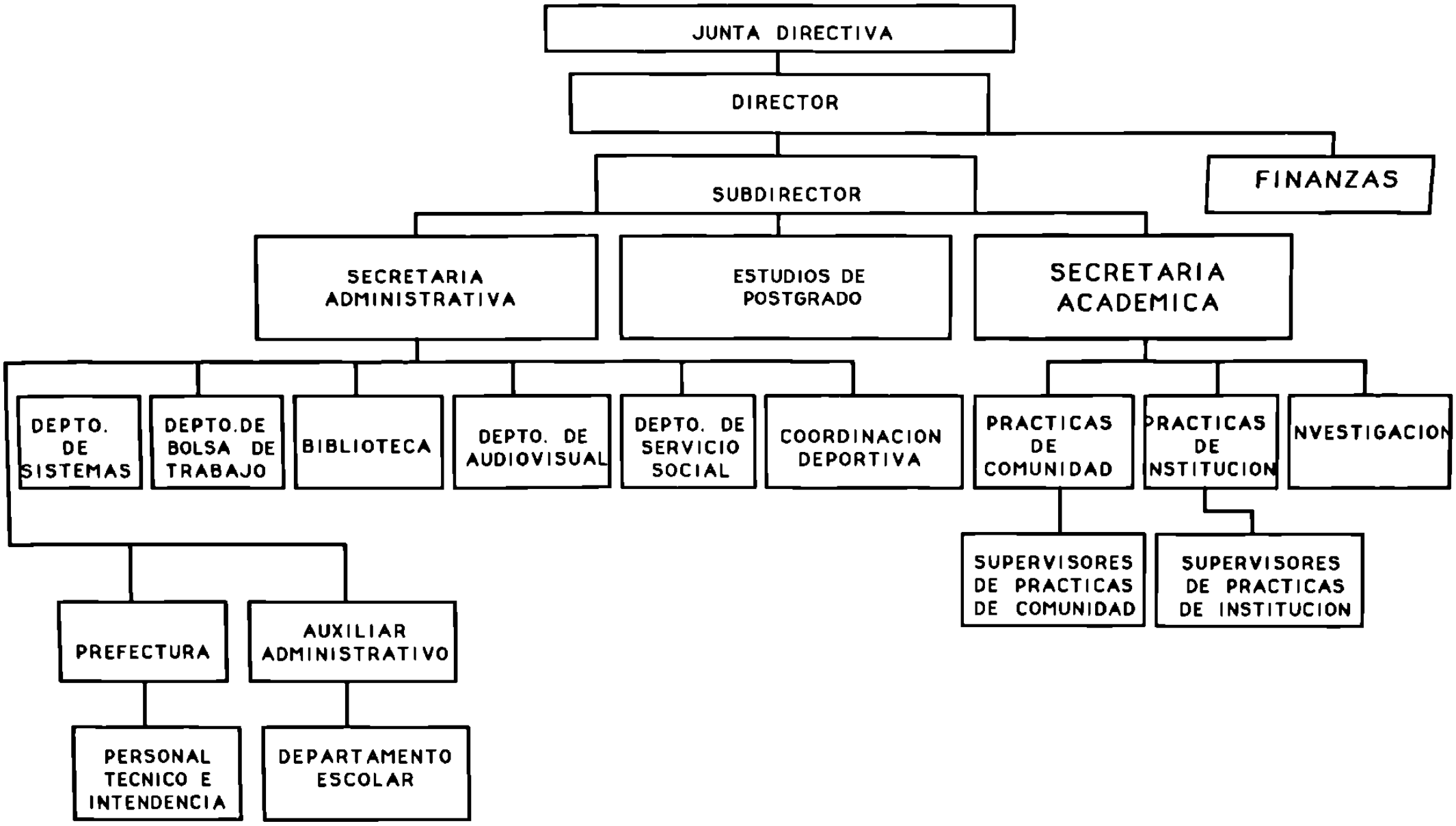
NO USAR ESTE CUADRO

ESTILO QUE PREFIERE EL ALUMNO V28 ☐

1. DIRECTIVO-INFORMATIVO	3. PARTICIPATIVO-DEMOCRATICO
2. CONSULTIVO-PERSUASIVO	4 DELEGATORIO

ESQUEMA NUM. 1.

ORGANIGRAMA DE LA FAC. DE TRABAJO SOCIAL


JUNTA DIRECTIVA
DIRECTOR
FINANZAS
SUBDIRECTOR
SECRETARIA ADMINISTRATIVA
ESTUDIOS DE POSTGRADO
SECRETARIA ACADEMICA
DEPTO. DE SISTEMAS
DEPTO.DE BOLSA DE TRABAJO
BIBLIOTECA
DEPTO. DE AUDIOVISUAL
DEPTO. DE SERVICIO SOCIAL
COORDINACION DEPORTIVA
PRACTICAS DE COMUNIDAD
PRACTICAS DE INSTITUCION
NVESTIGACION
SUPERVISORES DE PRACTICAS DE COMUNIDAD
SUPERVISORES DE PRACTICAS DE INSTITUCION
PREFECTURA
AUXILIAR ADMINISTRATIVO
PERSONAL TECNICO E INTENDENCIA
DEPARTAMENTO ESCOLAR