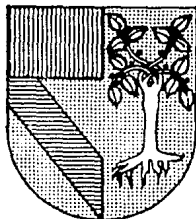


UNIVERSIDAD PANAMERICANA17
rej.

ESCUELA DE PEDAGOGIA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

**EL LIDERAZGO EN LA REPRESENTACION EMPRESARIAL,
SU CAPACITACION Y DESARROLLO****TESIS CON
FALLA DE ORIGEN****TESIS PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A

SILVIA PATRICIA MARCOS AGUIRRE

Director de Tesis:

Lic. Maria Antonieta Mendoza Sánchez

México, D. F.

1991



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	Página.
INTRODUCCION.	1
CAPITULO I : MARCO PEDAGOGICO DE LA CAPACITACION.	5
I.1. Educación.	6
I.1.1. Concepto	7
I.1.2. Fines.	8
I.1.3. Trascendencia de la Educación.	11
I.2. Proceso educativo en el adulto.	12
I.2.1. El adulto como persona.	15
I.2.2. El adulto en su trabajo.	19
I.2.3. El deseo de ser reconocido como profesional.	23
I.2.4. Principios generales para una pedagogía del adulto.	26
CAPITULO II : CAPACITACION Y DESARROLLO.	35
II.1. Definiciones y conceptos fundamentales de la Capacitación.	36
II.2. Objetos de la Capacitación.	38
II.3. El proceso de la Capacitación.	39
II.3.1. Determinación de necesidades.	39
II.3.2. Planeación.	43
II.3.3. Ejecución.	52
II.3.4. Evaluación.	53
II.4. Necesidad de la Capacitación para el perfeccionamiento personal y profesional.	57
II.5. Cambio en el modo de conceptualizar a la Capacitación en las empresas.	59

	Página
CAPITULO III : EL LIDERAZGO.	60
III.1. Conceptos y tipos.	61
III.2. Aptitudes requeridas para ejercer el liderazgo.	63
III.3. Capacidades entrenables.	66
III.3.1. Autoridad.	67
III.3.2. Toma de decisiones.	69
III.3.3. Motivación e incentiviación.	71
III.3.4. Comunicación.	73
III.4. Cuadro de aptitudes-capacidades que definen a un sujeto llamado " líder ".	75
III.5. Importancia del liderazgo en la representación empresarial.	79
 CAPITULO IV : ASPECTO PEDAGOGICO DEL LIDERAZGO.	 80
IV.1. Componentes dinámicos sobre el aspecto pedagógico del liderazgo.	81
IV.2. Personalidad madura del líder.	86
IV.3. El líder como persona social.	88
IV.3.1. El líder como experto en el manejo de grupos.	88
IV.4. Desarrollo pedagógico del líder.	92
IV.4.1. El líder y los elementos de la Didáctica para la dirección ejemplar de funciones.	95
IV.4.2. Capacitación del líder a nivel individual, grupal y organizacional.	97

	Página
CAPITULO V : INVESTIGACION PEDAGOGICA.	101
V.1. Introducción a la investigación.	101
V.2. Identificación del Problema.	101
V.3. Hipótesis de la Investigación.	102
V.4. Determinación de la muestra.	102
V.5. Procedimientos para llevar a cabo la Investigación.	103
V.6. Instrumentación de la Investigación.	104
V.6.1. El Cuestionario.	104
V.6.2. Determinación del tamaño de la muestra para estimar la media de la población.	106
V.6.3. El cuestionario piloto.	107
V.7. Resultados obtenidos.	114
V.8. Replanteamiento del problema y conclusiones de la Investigación.	218
CONCLUSIONES.	221
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.	
GLOSARIO.	

INTRODUCCION

El presente trabajo es un saber construido sobre la realidad educativa con el propósito de ofrecer estos conocimientos, para beneficio del hombre y la sociedad.

El pedagogo interesado en el estudio, investigación y tratamiento de problemas y carencias educativas existentes en la actualidad; se aboca a la proposición de acciones concretas en gracia de un perfeccionamiento.

Es el pedagogo el profesional competente, que dirige y realiza intervenciones educativas en distintos ambientes (empresa, familia e instituciones educativas), para el crecimiento integral humano.

El tema que ha sido tratado en este estudio quedó expuesto de manera concreta en el título que define y enmarca a esta tesis: "El Liderazgo en la Representación Empresarial, su Capacitación y desarrollo".

Se demostró la existencia de una carencia educativa (y que por tanto requiere ser tratado por un pedagogo, profesional de la educación), que se presenta en las mesas directivas de Cámaras y Asociaciones Comerciales e Industriales del país, para el ejercicio del liderazgo en la representación empresarial.

La justificación en la elección del tema se precisó al existir en la actualidad adultos que tienen que llevar a cabo funciones de representación y no cuentan con la capacidad deseada para el buen desempeño de ese cargo asumido.

Esta necesidad fue demostrada por medio de las siguientes hipótesis planteadas:

"Los empresarios integrantes de las mesas directivas de Cámaras y asociaciones, no cuentan con los conocimientos y habilidades suficientes, posibles a atender por medio de la Capacitación, para el buen ejercicio de sus labores de representación y liderazgo".

Entonces "De la detección de necesidades por encuesta a representantes empresariales, se demostrará que la Capacitación y Desarrollo de los empresarios en sus labores de representación y liderazgo, es necesaria".

Con lo anterior se afirmó que la Capacitación es el medio educativo por el que los empresarios pueden recibir una formación profesional que los habilite en el dominio de sus funciones.

Tomando en cuenta los fines que rigen a la educación de adultos, se llevó a cabo esta investigación pedagógica con las siguientes aspiraciones:

- Guiar el desenvolvimiento del representante empresarial en la esfera social, proporcionándole los conocimientos indispensables para hacer frente a los rápidos cambios estructurales y a la adaptación idónea de su puesto actual, por medio de la Capacitación que demanden sus necesidades.

- Responsabilizar al adulto a que sea capaz de poner su sello personal en el desenvolvimiento de su vida profesional recta, mediante la exposición de los significativos capítulos teóricos presentados como contenido didáctico posible a incluir en el proceso de Capacitación a representantes empresariales.

- Sensibilizar al adulto representante empresarial sobre la necesidad de aprender durante toda su vida y por tanto de participar en procesos educativos que brinde la función de Capacitación en las empresas; al ser ellos los principales actores del proceso de modernización y cambio.

Todo esto con el fin de que la educación trascienda a la vida profesional del adulto, manifestándose en su ser y obrar.

El tema del Liderazgo en la Representación Empresarial, su Capacitación y Desarrollo, fue efectuado bajo el enfoque administrativo en lo que respecta a las siguientes categorías: Liderazgo y Capacitación; y a la luz del enfoque didáctico mediante el tratamiento de conceptos sobre educación de adultos; principios generales para una pedagogía del adulto; función educativa del proceso de Capacitación: desarrollo pedagógico del líder; y por otra parte, la realización de un cuestionario para la detección de necesidades educativas para la formación del líder. Por último cabe mencionar el enfoque psicológico tratado al abordar la conducta, personalidad y aptitudes de un sujeto llamado líder.

Para proporcionar una guía acerca de la dirección de este trabajo, como fuentes bibliográficas primordiales se consideraron convenientes algunos libros administrativos sobre el Liderazgo y la Capacitación, siguiendo la línea de autores como Craig, Bittel, Cartwright y Zander, Huse y Siliceo; asimismo otras obras de índole pedagógico sobre educación y formación de adultos, según el pensamiento de García Hoz, Mattos, Verner y Booth.

La presente investigación fue llevada a cabo bajo cierto carácter teórico-práctico, para su adecuado proceder científico.

La fundamentación teórica se estructuró con base en una investigación bibliográfica expuesta anteriormente, que desglosa y define el problema de estudio, desde el punto de vista educativo. Se hizo uso del método descriptivo mediante una descomposición de los diferentes temas abordados con relación directa a un hecho de actualidad: el análisis de actividades profesionales de líderes representantes empresariales.

No se pretendió abarcar una extensión cuantitativa de conceptos; sino lograr una profundidad de conocimientos, dirigida por la calidad de lo investigado. Se buscó una argumentación idónea al tema tratado.

La parte práctica de la tesis se derivó de la explicación de los diversos temas contenidos en la fundamentación teórica y que gracias a ésta, se contó con la competencia idónea referente al tema y su enfrentamiento en la realidad, aportando soluciones pedagógicas para la situación concreta del problema educativo que distingue a dicha tesis.

Con la realización de este trabajo se diagnosticó y demostró la necesidad de ciertas acciones concretas en beneficio de adultos que requieren tomar parte en procesos educativos, al ser parte de un sector importante de la sociedad mexicana.

Estos adultos ejecutan sus funciones en las mesas directivas de Cámaras y Asociaciones comerciales e industriales del país, a través del ejercicio del liderazgo en la representación empresarial.

Debido a que el problema educativo se manifiesta en una población muy extensa del país, se seleccionó una muestra representativa válida para el tratamiento de dicha investigación, por medio de un desenvolvimiento estadístico.

Se trabajó en la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), ubicada en el Distrito Federal, al haber sido seleccionada para la obtención de la muestra representativa, debido a que es la cámara más grande de Latinoamérica.

Se hizo uso del Método Experimental mediante una investigación de campo para la comprobación de las hipótesis señaladas al principio de esta introducción.

Los instrumentos de medición adoptados para este estudio fueron la utilización de la técnica de Encuesta (parte del Método Experimental), llevada a cabo en los consejos coordinadores de CANACINTRA, por medio de cien cuestionarios para la obtención de medidas cuantitativas en el sistema de Escala Likert; y por otro lado, el empleo de la Estadística como técnica válida de recogida, organización e interpretación de datos numéricos, para la demostración científica y rigurosa de las hipótesis manejadas.

Se medirá la actitud y necesidad de los representantes empresariales hacia la Capacitación y desarrollo; de acuerdo con sus carencias profesionales.

El objeto primordial de la investigación consistió en demostrar la necesidad de implantar una estrategia educativa para ayudar a ejercer el liderazgo a representantes empresariales, por medio de la Capacitación; iniciándose dicho proceso, mediante la detección de necesidades reales a atender; al manifestarse ciertas carencias a nivel cognoscitivo y en habilidades convenientes, para el buen ejercicio del liderazgo.

La solución a este problema educativo compete a la teoría y práctica pedagógica. Por tanto el despliegue de este trabajo de tesis consta en su estructuración de cinco partes:

En la primera se muestran los conceptos fundamentales que deben regir al proceso educativo de la educación de adultos. De tal forma se señalaron los principios generales para una pedagogía del adulto, que lleven al perfeccionamiento humano buscado en las empresas.

En la segunda parte se estudió el tema de la Capacitación, como imprescindible en el mundo actual. Se describieron los elementos de dicho proceso, precisando la manera de llevarlos a efecto

pedagógicamente, para que realmente cumplan con su función educativa; cambiando con esto la imagen innecesaria de esta área presente en cualquier organización.

En la tercera parte se abarcó información idónea para la comprensión de lo que es un buen líder. Se recalcó la importancia del liderazgo en las actividades de representación empresarial. De tal suerte, se explicaron las aptitudes requeridas y las capacidades entrenables para ejercer un liderazgo eficaz, mediante un cuadro que muestra los conocimientos indispensables y posibles a desarrollar por medio de la Capacitación.

En la cuarta parte surgió la necesidad de presentar el aspecto pedagógico del liderazgo, tomando al sujeto "líder" como un todo biopsicosocial. Se explicó la manera de lograr el aprendizaje cognoscitivo, de habilidades y afectivo en la Capacitación de líderes. Igualmente se diseñó un cuadro donde la Capacitación es requerida, para el recto ejercicio del liderazgo eficaz.

En la quinta y última parte se demostró la necesidad que presentan los representantes empresariales de ser capacitados, en sus labores de liderazgo. Esta es la parte práctica de la tesis y asimismo la derivación de la fundamentación teórica tratada. Es ya un hacer concreto en la realidad, mediante la comprobación experimental de las hipótesis planteadas.

Dicho estudio se refirió a la realización de una investigación de campo, comprendida por adultos líderes industriales, con el fin de demostrar sus necesidades y satisfacerlas para el logro de un nivel superior de vida profesional.

Fue importante el tratamiento del tema de estudio en el campo de la Pedagogía, ya que enfatiza el resolver una necesidad real que en este caso designa un problema educativo, de ser absorbido por medio de la Capacitación.

La empresa debe brindar la formación que requiera un empresario llamado "líder" en el aspecto intelectual, en la adquisición de habilidades demandantes de la actividad desempeñada y en la conciencia de las actitudes idóneas que permitirán gozar del éxito esperado; para el logro de una excelente actuación liderata y de un alto grado de productividad; que llevarán a la organización a proporcionar un servicio auténtico, proveniente de la calidad de trabajo y del crecimiento interno, fruto del perfeccionamiento del recurso humano.

La educación es posible en cualquier ser humano y es necesaria para la realización de su esencia en la medida de sus posibilidades.

En el presente capítulo se explicará el concepto "educación" y su trascendencia, llevando al hombre a participar de la mejor manera conforme a lo que se es: debido a un perfeccionamiento. Toda labor educativa adquiere sentido y valor cuando observa fines bien definidos. Se marcarán los fines educativos según la etapa evolutiva en la que se encuentra el educando adulto y que guiarán el desenvolvimiento de dicha investigación.

Para iniciar correctamente la tarea educativa, se debe conocer al sujeto a educar. Por tanto, se estudiarán los rasgos específicos que componen a un ser humano y las características peculiares que definen a la persona y que de acuerdo con su desarrollo evolutivo, es adulto.

Los ámbitos de la educación de adultos son los ámbitos donde se desenvuelve cotidianamente. Se expondrá el concepto "trabajo" como medio de superación y de servicio, abarcando los aspectos que lo caracterizan y que conducen a la realización personal.

La necesidad de aprender en el adulto proporciona la motivación de su aprendizaje, iniciándose así en el proceso educativo. Se identificará el proceso que deberá seguir como sujeto de educación, explicando los momentos para su desarrollo, su intervención activa como educando y educador, la etapa biológica y psicológica en la que se encuentra, etc. Entonces se puede afirmar que la educación es la capacitación para responder a las exigencias de la vida, pues está en función de esa misma vida; donde existen carencias que deben ser satisfechas y posibilidades que deben hacerse realidad. Capacitar para responder a las exigencias de la vida humana vale tanto como hacer al hombre apto, para satisfacer sus necesidades y para perfeccionar las posibilidades que tiene. Se demostrará la necesidad de la capacitación para el perfeccionamiento humano a través de ciertos principios generales que guían la Pedagogía del adulto.

I.1 Educación

La educación es un perfeccionamiento intencional posible sólo en el hombre, quedando excluidos los seres inferiores a éste: pues en las plantas se hablará de cultivo, en los animales de crianza, domesticación o amaestramiento; y los superiores que la hacen innecesaria: Dios es perfecto.(1).

La educación existe cuando el ser humano la sustenta. No es una realidad substancial, no existe por sí misma, se inscribe en el dominio de los accidentes. "La educación, pues, para tener realidad, exige al hombre como sujeto de sustentación o de inherencia".(2).

Entonces se verá manifestada su existencia en el buen ejercicio de las operaciones de un individuo, porque el obrar sigue al ser y sólo por referencia a ese ser, la educación puede ser concebida. El hombre es una totalidad individual, pero asimismo está abierto a nuevas determinaciones accidentales. "...Es misión propia de cada hombre que viene a este mundo realizar su esencia en la justa medida y proporción de las disponibilidades que con ella le hayan sido conferidas y de las posibilidades que las circunstancias le ofrezcan".(3).

Cada individuo efectuará su esencia porque no está totalmente actualizada: por esto la estructuración de frases como: "realiza el ser que se es", "llega a ser el que eres"; indican esta capacidad de perfeccionarse. Cabe mencionar que se tiene una sola vida y la tarea que emana de ese existir será la de convertirse en personas.

Una vez afirmada y demostrada la posibilidad de la educación en el hombre y sabiendo que admite perfección, se examinará el concepto educación.

De acuerdo con un análisis etimológico, educación proviene fonética y morfológicamente de "educare" que significa conducir, guiar, orientar; pero semánticamente procede de la versión "educere" que quiere decir hacer salir, sacar, extraer.(4). O en otras palabras "desenvolver, sacar de un ser en potencia un ser en toda su perfección"(5). Las potencias serán las aptitudes ingénitas y la perfección propia que cada individuo pueda desarrollar.

Sacar no es lo mismo que crear algo nuevo pues la educación no crea, pero sí favorece y dirige el desarrollo de lo que en el sujeto se halla latente y potencial. Por tanto, el hombre, no adquirirá una entidad nueva, sólo perfeccionará la que posee.

Así la educación principia en la cuna y termina con la muerte. La importancia y necesidad de la educación estriba en el reconocimiento de que el ser humano siempre podrá perfeccionarse durante todo el desarrollo de su existencia.

(1) cfr. GONZALEZ ALVAREZ, Angel; Filosofía de la educación, p.25.

(2) GONZALEZ ALVAREZ, Angel. op.cit. p.26

(3) ibidem. p.46.

(4) cfr. SANTILLANA. Diccionario de las ciencias de la educación, tomo I. p.475.

(5) LLORENTE, Daniel; Curso teórico-práctico de pedagogía, p.31.

I.1.1. Concepto.

Se definirá a la educación como el "...perfeccionamiento intencional de las potencias específicamente humanas"(6). Descomponiéndola en cada una de sus partes para una mayor comprensión, tendremos lo siguiente:

Perfeccionamiento: Hace referencia a lo que conviene a la naturaleza de un ser, dándole el mayor grado posible de bondad y de excelencia. Traerá una nueva forma de ser en el hombre. "...Todo lo que sea preparar al hombre para el cumplimiento de su destino es perfeccionarle"(7) (Aproximar a la persona a esta perfección será papel de la educación).

Intencional: Significa una evolución racionalmente conducida. Es aquella que se realiza por actos intelectuales y voluntarios, es decir, actuando de una manera racional y libre:(8) se lo que me presentan y por lo tanto quiero.

Se anota el siguiente cuadro que amplía el concepto "intencional":

Educación no intencional.

- es momentánea y fugaz
- es fortuita o accidental
- es instintiva y arbitraria

Educación intencional.

- es constante y permanente
- es deliberada y voluntaria
- es racional

(9)

Se agregará al cuadro que, la educación intencional persigue una meta determinada conocida por el educando y aceptada para su consecución. En cambio, la educación no intencional, en ocasiones, no cuenta con un objetivo preciso que la rijan; pero en caso contrario a lo anterior, no lo dan a conocer al educando, facilitando así la manipulación.

Por consiguiente, "la intencionalidad justifica la intervención (acción, influencia...) educativa, y la sitúa en el centro de la actividad humana."(10).

Cabe señalar que "con la cualidad de intencional se podrá pensar que se descartan de la educación multitud de factores que de un modo inconsciente y difuso intervienen en el proceso educativo; es que en realidad son elementos que ciegamente pueden influir en el proceso evolutivo de un hombre, pero que para alcanzar rango educativo han de ser conjugados por una voluntad y sometidas sus fuerzas a una actividad consciente"(11), constante, voluntaria y permanente.

Potencias: El hombre no está totalmente hecho. Mediante sus potencias es capaz de recibir una perfección y actualizarlas; por eso se dice que "la educación es la actualización de las potencias accidentales perfectivas inherentes en la esencia sustancial del hombre"(12).

(6) GARCIA HOZ, Victor; Principios de Pedagogía Sistemática, p.25.

(7) GARCIA HOZ, Victor. op.cit., p.20

(8) cfr. LLORENTE, Daniel; op.cit., p.34.

(9) idem.

(10) SANTILLANA, op.cit., Tomo II p.34.

(11) GARCIA HOZ, V. op.cit., p.23.

(12) GONZALEZ ALVAREZ, op.cit., p.46

Específicamente humanas: aluden a las facultades. El acto en donde vemos la educación se da en la parte interna del hombre: en la inteligencia y en la voluntad, pues sólo admiten una modificación cualitativa estas potencias. Así la educación, será una posesión de cualidades; es decir de hábitos; pero únicamente los hábitos que habilitan al sujeto para el buen ejercicio de sus propias operaciones, pueden considerarse al servicio de la educación. Recordar que el hombre no es por esencia actividad, sino que obra mediante facultades, por tanto, habrá que educar con lo que se obra.

De acuerdo a la definición anterior, tenemos que la educación es "...una forma de vida que prepara un modo de vivir más perfecto".(13). Una forma de vida que todo ser humano debe desarrollar de la mejor manera, para "ser" superior y obrar cada día mejor que el anterior. Se concluye que la educación no es simplemente obtener un resultado externo, quedándose en lo superficial, en lo aparente que fácilmente puede ser observado (significado vulgar de la educación); sino que le interesa principalmente, lo interior del ser humano: sus aptitudes posibles a educar. Así brotarán hábitos y formas de vida que capacitan a un ser educado en su manera de vivir.

I.1.2. Fines.

Todos nuestros actos y todas nuestras decisiones se dirigen siempre hacia algún bien que deseamos conseguir. Esos bienes deseados son los fines de toda acción humana, que desempeñan un papel fundamental para el desarrollo del proceso educativo en la educación del individuo.

El perfeccionamiento intencional expuesto en el apartado anterior, exige de un fin determinado que regule toda acción educativa y marque esa meta a donde se quiera llegar.

A esto mismo se refería Aristóteles cuando especifica que "el conocimiento de la finalidad es de mayor importancia y cuando nos proponemos alcanzarla, a la manera de arqueros que apuntan hacia un blanco claramente fijado, estaremos en mejor situación para cumplir satisfactoriamente nuestra tarea"(14).

Toda labor educativa adquiere sentido y valor cuando parte de la contemplación de fines bien definidos y conscientemente propuestos.

En materia educativa es fundamental la distinción entre conceptos que equivocadamente se pueden mencionar como sinónimos: Fin y objetivo.

Los fines "expresan en términos más abstractos y genéricos, los ideales de vida y de educación contenidos en la conciencia..."(15) de quien educa primeramente y después en la de los educandos que quieren conseguir ese fin presentado, para hacerlo propio.

Los objetivos en cambio, "especifican en términos concretos las metas más particulares e inmediatas, de alcance directo, del trabajo del profesor en el aula".(16). Son las unidades de aprendizaje que se desprenden de las finalidades. Fijan metas más

(13) GARCÍA HOZ, V. op.cit., p.27.

(14) apud. MATTOS, Luis; Compendio de Didáctica General, p.43.

(15) MATTOS, Luis; op.cit., p.44.

(16) idem.

concretas que aseguran el buen inicio y el conveniente término del proceso educativo.

Mediante la consecución de objetivos marcados de acuerdo con lo que se va a aprender, se cumplirán las finalidades establecidas en educación.

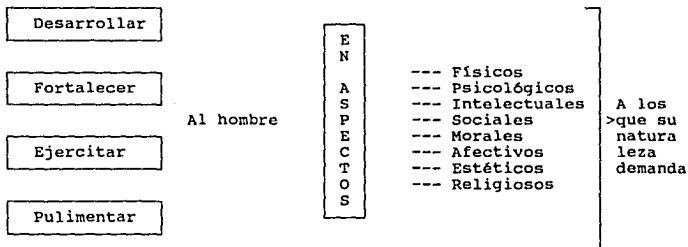
Cabe añadir que los objetivos "suponen formulaciones explícitas de habilidades cognoscitivas, actitudes y destrezas que el proceso de formación trata de conseguir en el sujeto en situación de educación" (17).

Entonces, "las finalidades expresan...los resultados finales deseados. Los objetivos especifican las etapas necesarias y los pasos intermedios para conseguir, poco a poco, esos resultados" (18).

La educación tiene por fin al hombre por ser la única criatura educable; y sólo se podrá hablar de los fines de la educación, si hacen referencia al hombre y a su formación integral que como humano requiere.

El hombre es una unidad substancial de alma y cuerpo, de materia y espíritu. El individuo es susceptible de educación tanto en su alma como en su cuerpo, por lo que se le educará como unidad substancial que no admite separación. Luego entonces, a la persona no se le podrá formar un sólo aspecto de sí, cuando comprobamos por la experiencia, que en su obrar se manifiesta esa operación armónica de alma y cuerpo. Con la formación integral se perfeccionará a todo el sujeto y alcanzará así, el fin que de su naturaleza emana y que por su naturaleza debe seguir. La educación "es perfeccionar cuantos elementos o gérmenes de perfección física y espiritual, individual y social ha puesto Dios en el hombre, es intentar hacer hombres perfectos, con la perfección que cuadra a su doble naturaleza, espiritual y corporal, en relación con su doble destino temporal y eterno, individual y social" (19).

Será tarea de la educación:



(17) SANTILLANA. op.cit., Tomo II, p. 1041.

(18) MATTOS, Luis; op.cit., p. 44.

(19) apud. LLORENTE, Daniel; op.cit., p. 32,33.

Con base a lo anterior, habrá distintos fines que abarcarán la formación integral del individuo, tanto para su vida temporal, como para la sobrenatural a la que le es posible alcanzar. Dichas finalidades mostrarán la calidad de la educación a obtener. En el plano sobrenatural la educación tendrá por fin último a Dios.

Se ha mencionado anteriormente que la educación se comportaba como accidente respecto del hombre, por lo que el fin de la educación en sí misma es el hombre, así que se tendrá que atender al fin que demanda su naturaleza. La educación se ordena a la humana perfección consumada. Dios es el fin último objetivo del hombre; por consiguiente, la educación tendrá como fin último la humana asimilación de Dios. Si la educación se desatiende de este fin último sobrenatural, dejaría de concebir al ser humano en su real integridad racional.

En el plano natural o temporal deberán contenerse los siguientes fines de acuerdo con la etapa evolutiva en la que se encuentre el educando (En este caso se tratarán los fines que rigen a la educación del adulto, por ser el ámbito de la investigación a realizar) y son:

- a) Ayudar al educando a lograr cierto grado de felicidad y sentido de la vida;
- b) Favorecer al educando para la conquista de su libertad interior y espiritual;
- c) Ayudar a comprenderse a sí mismo y a conocer sus capacidades, sus limitaciones y sus relaciones con otras personas;
- d) Guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social. Ayudarle para que aprenda a hacer frente a los rápidos cambios técnicos y sociales a través de una adaptación idónea;
- e) Satisfacer la curiosidad sobre el mundo en desarrollo de los fenómenos científicos;
- f) Ayudar al adulto a reconocer y comprender la necesidad de aprender durante toda la vida para la expansión de sus conocimientos;
- g) Ayudarle a ser capaz de poner su propio sello personal en el desenvolvimiento de su vida familiar, profesional, social, etc;
- h) Proporcionarle condiciones y oportunidades para ayudarle a avanzar en el proceso de maduración espiritual, cultural, física, política y vocacional.(20) (*).

Se concluye que: una educación que está desprovista de fines concretos y que simplemente desea un crecimiento humano, carece de validez; puesto que no posee una base firme y clara que fundamente su acto educativo, ni tendrá unos lineamientos u objetivos a seguir, que produzcan ese cambio permanente esperado en el educando.

EDUCACION

Sólo se puede hablar de educación cuando existen fines concretos que marquen una acción conveniente a seguir.

D E E U
E U E U N

Educación inválida que busca crear sin un sentido establecido

(20) cfr. MARITAIN, Jacques; La educación en este momento crucial, p.22,26.

cfr. BERGEVIN, Paul; Filosofía para la educación del adulto, p.35

(*). En otro inciso del capítulo se explicarán ampliamente.

1.1.3. Trascendencia de la educación.

El grado de perfección al que puede elevarse el hombre trae necesariamente una repercusión positiva que lo hace mejor y distinto a los demás, es decir, lo trasciende debido a todas las impresiones que puede recibir (conocimientos, hábitos, virtudes, habilidades) y a la posibilidad de profundización que en ellas pueda realizar; además de la modificación de éstas por otras formas educativas más perfectas y dignas de incluirse para el desarrollo de la vida humana.

Al aprender algo nuevo, todos los días de manera intencional y sistemática, el individuo adquiere formas educativas que no sólo le servirán para mejorar una temporada, ni las utilizará en algunas circunstancias; sino por el contrario, puesto que el aprendizaje exige permanencia, la formación adquirida lo llevará a actuar de la mejor manera en cualquier ámbito de su existencia; y solamente así se podrá hablar de la trascendencia de la educación en el hombre educado.

La trascendencia de la educación se manifestará a nivel personal y posteriormente a nivel social, ya que conforme a lo que se es se va a obrar en sociedad.

- Trascendencia de la educación a nivel personal: La educación trasciende cuando se practica la formación adquirida, al introducirse acertadamente a la realidad lo que se ha aprendido para beneficio personal (siendo mejores internamente), para beneficio laboral (actuando con profesionalidad, éxito y prestigio) y para la sociedad en la que se vive (participando valiosamente en la resolución de problemas comunes).

Trasciende la educación en el educando cuando se hace propio el aprendizaje recibido en el aula y se incorpora a su pensar, a su obrar, a su ser; presentándose una modificación individual.

Cuando la educación es eficaz para la realización personal, ha trascendido esa educación; pues ha pasado de: ser conocida a ser vivida. Muchas personas permanecen en lo primero, sin notárseles un cambio por la adquisición de conocimientos.

Se asegura entonces que en ellos no trascendió la educación, ya que se convirtió en un cúmulo de conocimientos poseídos egoístamente y que no se utilizan ni para el mejoramiento propio ni para la superación de los que conviven con ellos.

Trascenderá la educación por tanto, cuando obremos como aprendimos, cuando reflejemos un enriquecimiento interno, obtenido al educarse. La trascendencia personal será un cambio permanente educativo, que se vive en el interior de quien se ha educado y que lo puede manifestar a otros.

La educación está en función de la vida humana y cuando se le ha dado a esa vida el carácter humano, la educación ha trascendido en la vida de ese hombre. Así tendremos que la educación es un fenómeno primeramente individual, pero después necesariamente, vendrá la trascendencia social de la educación que se ha interiorizado y que se podrá expresar en la convivencia cotidiana.

- Trascendencia de la educación a nivel social: Debido a que el hombre es un ser social por naturaleza, se relaciona con los demás. En esa relación manifestará lo que en su interior ha cultivado a través de la educación.

El perfeccionamiento individual se transmitirá a la sociedad de la que se forma parte y por esto se puede concebir claramente la trascendencia de la educación a nivel social.

Trasciende la educación cuando la persona ha desarrollado sus posibilidades personales, y las ha puesto al servicio de los demás, contribuyendo así con lo mejor que se tiene.

La utilización de los conocimientos adquiridos en la vida práctica del adulto, le ayudan a crecer y actuar mejor; dándose la trascendencia de la educación, pues existirá mayor calidad en sus actos y por ende, las relaciones que se tengan con los demás serán más fructuosas, ayudando al perfeccionamiento ajeno.

Trasciende la educación cuando se extiende hacia los campos donde el aprendizaje fue elemental para el éxito profesional-personal logrado para sí mismo y para beneficio de otros. Trascenderá la educación pues el sujeto que recibió un perfeccionamiento y lo puso en práctica para bien de la sociedad, empezará a ser reconocido por las personas que ya lo conocían pero que no había ganado su admiración; y/o por individuos extraños a él que ahora se interesan en su obrar positivo.

Trasciende la educación, cuando el adulto que ha participado en el proceso educativo, muestra a los otros conocimientos actuales, actitudes, habilidades que no se conocían ni se tenían conciencia de ello y que pueden perfeccionar a otros.

Trasciende la educación cuando un ejecutivo lleva acertadamente un puesto al que se le ha capacitado, y que ahora sabe, gracias a la preparación adquirida, desempeñarlo de la manera adecuada.

Por último, la educación trasciende cuando se comunican los efectos de ésta, es decir, mostrando a los otros que se ha aprendido a asimilar de manera permanente; influyendo así posiblemente en el ambiente familiar, laboral, en su convivencia con los demás y para la sociedad. Se obtendrán consecuencias valiosas de ese aprendizaje que traerán el éxito personal y profesional digno de imitarse por otros.

I.2. Proceso educativo en el adulto.

La educación es acción y efecto, es decir, acontece, se inicia a través del educando y el educador, y también concluye; por lo que implica un proceso al que se le denomina: proceso educativo.

El término proceso viene del latín processus, procedo, que significa avanzar, ir adelante. Se define como la evolución de un fenómeno por medio de varias etapas hacia un determinado resultado(21).

Explicando lo anterior se diría que la evolución de un fenómeno sería la progresión de una forma educativa mediante varias etapas para el logro del aprendizaje:

a) Sincretismo inicial. - En donde se tiene vagas nociones confusas y erróneas, manifestándose así la ignorancia, la duda. b) Enfoque analítico. - En donde se examinan las partes de un todo por separado. c) Síntesis integradora. - En donde se afirman las perspectivas de lo esencial, de las relaciones y de la importancia de los principios, datos y hechos ya analizados, integrándolos en un todo coherente y significativo. d) Fijación. - En donde se refuerza lo que se ha aprendido analítica y sintéticamente, hasta convertirlo en una adquisición integrada en esquemas mentales del

(21) cfr. SANTILLANA, op.cit. Tomo II, p.1149.

alumno de manera permanente (22); hacia el perfeccionamiento que será el resultado esperado.

Entonces el proceso educativo significa el tránsito de un término a otro; de una situación dinámica que traerá consigo una transformación, un resultado esperado por los participantes de dicho proceso. Será una modificación que afecte integralmente al educando.

La educación no es una actividad; pero sólo sobre la actividad del ejercicio de las facultades, se produce.

El proceso educativo presenta tres momentos para su desarrollo:

1) Momento inicial.- Es la educabilidad que el hombre libremente busca y demanda a otros y hacia sí mismo. El ejercicio de las potencias educables ponen en marcha dicho proceso. El educando se da cuenta de sus aptitudes posibles a educar y de su ignorancia o incapacidad para el desenvolvimiento de ciertas tareas a asumir.

2) Momento de la progresión.- El proceso educativo progresará en extensión cuando se adquieren conocimientos que antes no se poseían; o en profundidad cuando el educando aumenta conocimientos que ya se poseían, pero que ahora son mejores en cuanto a cantidad (se sabe más sobre un aspecto que ya se conocía) y en calidad (se ha perfeccionado lo que antes ya se tenía, se sabe más pero mejor).

3) Momento de la consumación.- La educación para ser consumada tendrá como característica necesaria la permanencia de lo aprendido. (23).

El educando modifica su actitud y conducta cuando hace suyo el aprendizaje, incorporándolo a su obrar cotidiano, haciendo buen uso de los hábitos perfectivos adquiridos y que él se ha habituado libremente a ellos.

La permanencia se da cuando el educando se enriquece con nuevos y mejores recursos de pensamiento, acción y convivencia social; que hacen notar ese cambio permanente en el sujeto de la educación.

En el proceso educativo intervendrán varios aspectos y sujetos:

- Por un lado tendremos al educando y al educador como participantes de dicho proceso.

a) Educando.- El que se educa, el que quiere recibir un perfeccionamiento. También es el que puede ayudar a otros a perfeccionarse, el que comparte sus conocimientos y experiencias a los demás.

b) Educador.- Es el individuo que impulsa la educación de los demás. El que dirige y orienta las actividades adecuadas para la adquisición del aprendizaje. Es aquel que presenta hábitos deseables y operables de manera permanente. Aquél que debido a sus capacidades y conocimientos quita los obstáculos que se pueden presentar e impidan adquirir la perfección que el educando desea. Debe preocuparse en la búsqueda de circunstancias apropiadas para la mejor recepción de las formas educativas en las facultades del educando. Es la persona que dedica sus energías al logro del

(22) cfr. MATTOS, Luis, op.cit. p.33-34.

(23) cfr. GONZALEZ ALVAREZ, A; op.cit. p.93-100.

perfeccionamiento propio y ajeno. Tendrá como misión: el reconocer la dignidad del educando con el que cuenta; realizar el desempeño honrado y valiente de su papel dentro del proceso (a veces como educador y otras como educando); ser ejemplo de las cualidades, virtudes, aptitudes que enseñe, o mostrar a los educandos que se está también esforzando por aprenderlas; preocuparse por la necesaria actualización y profundización en lo que enseñe. Además deberá poseer una formación pedagógica para el logro adecuado y más eficiente del perfeccionamiento educativo en el educando.

- Intervendrán en el proceso, las circunstancias sociales en las que se ha desenvuelto el educando y las que influyen actualmente en su vida.

- Intervendrán también de distinta manera, la etapa biológica y psicológica en la que se encuentra el sujeto a educar; pues no es lo mismo educar a un adolescente, que a un adulto. Cada edad cuenta con ciertas características especiales que se deben tomar en consideración, para la realización adecuada del proceso educativo.

- Toma parte igualmente, la formación que el adulto ha recibido para la búsqueda del punto óptimo de iniciación, en el grado del saber colectivo. Los alumnos tendrán un estandar de conocimientos comunes a fin de que las necesidades de conocimiento sean semejantes a nivel de grupo y por tanto deseen aprender todos, lo novedoso que se les presente.

En el proceso educativo surgirá un vínculo entre el educador y educandos; una relación amistosa de ayuda y comprensión, más nunca de imposición, pues el espíritu no se educa con violencia.

No sólo el educador educa, sino que también educa el que es educado, por tanto el educando dentro del proceso educativo, no podrá tener una participación pasiva; recibiendo únicamente información; sino que deberá analizar, sintetizar y demostrar a los otros esa información recibida, haciéndola suya creativamente. También compartirá con los demás aquellas experiencias o conocimientos ya poseídos sobre el tema, para enriquecerse todos en ese hermoso proceso en donde se encuentran involucrados. En cambio, si únicamente se aprende pasivamente, se conformará con acaparar información recibida, sin un análisis y crítica ante ella, para pasarla a su almacén de ideas "ajenas"; como la captura de datos que una computadora puede realizar.

Tanto el educando como el educador buscarán el éxito de dicho proceso, que será la obtención de la perfección de manera permanente, mostrada por el educador y querida por el educando. Y es aquí cuando entramos en el campo de la enseñanza y del aprendizaje.

La enseñanza significa mostrar algo a alguien. Es un acto en virtud del cual el docente pone de manifiesto los objetos de conocimiento al alumno, para que éste los comprenda y luego los aprenda.

Por otra parte, el aprendizaje es un proceso mediante el cual el sujeto adquiere habilidades prácticas, incorpora contenidos informativos y adopta estrategias de conocimiento y acción de manera permanente.

Entonces el educador será quien enseñe, quien muestre ciertos datos, ciertas habilidades; preparando únicamente las condiciones para que el educando aprenda; pues será este último quien se

eduque: quien quiera recibir estos conocimientos para hacerlos suyos y obrar con ellos por el logro de su perfeccionamiento. Así, el paso de la imperfección a la perfección posible en cada sujeto se obtiene por medio del aprendizaje. Recordar que no todo aprendizaje perfecciona y no toda persona sabe reconocer si el aprendizaje traerá una mejora en ella o no; por tanto el educador se responsabilizará de la educación de quien perfeccione y del correcto aprendizaje que se inhiera en el sujeto.

I.2.1. El adulto como persona.

Toda tarea educativa deberá preocuparse por conocer dos cuestiones fundamentales:

- a) El sujeto que se va a educar.
- b) El fin que la educación se propone alcanzar mediante la realización y término de esa tarea. (aspecto tratado en el inciso anterior)

El conocimiento del sujeto a educar es indispensable para quien pretende formarlo e influir en él de acuerdo con lo que se es. Por eso se debe reconocer que el adulto, es ante todo, una persona que comparte las siguientes características con los demás seres racionales:

- a) Es más bien un todo que una parte: es una unidad substancial de alma y cuerpo. También posee facultades, es una persona que se gobierna a sí misma por su inteligencia y su voluntad.
- b) Está revestida de una dignidad absoluta por estar en relación directa con el reino del ser, de la verdad, de la bondad, de la belleza y con Dios; sólomente por este camino le es dado llegar a su acabamiento total.
- c) Es un ser único: aunque la esencia sea la misma, cada individuo será diferente a los que le rodean. Debido a que la persona es única, surge la necesidad de respetarse a sí misma y respetar también a los demás.
- d) Es un ser inacabado: es un individuo que se tiene que ir haciendo, no es un objeto acabado como los seres inanimados. De esta característica se puede apreciar la necesidad de educarse; ya que es capaz de recibir esa perfección en sus facultades, actuando como unidad substancial.
- e) Es un ser finito: posee límites concretos en el pensar, en el querer y en el actuar. Surge de aquí la necesidad de aprovechar sus aptitudes y desarrollarlas además de aceptar sus limitaciones y superarlas hasta donde sea posible.
- f) Es un ser contingente: existirá en un tiempo determinado y dejará de existir en el mismo. Aquí aparece la adquisición de un compromiso ante la vida ejecutado mediante la aportación valiosa personal que cada individuo donará al mundo.
- g) Goza de una libertad propia que ha recibido al ser un don gratuito; y que debe desarrollar, ejerciéndola mediante el dominio de sí mismo y el servicio a todos los demás.
- h) Es un ser que puede amar: es la capacidad de dar y darse; para posteriormente recibir, mediante una relación interpersonal.

También podrá amar la verdad, el bien y la belleza. El amor es servicio y puede crecer si influye en él la voluntad, pero antes el conocimiento de lo amado (24).

Además de lo anterior, es conveniente comprender las características peculiares que definen a esa persona, que de acuerdo con su desarrollo evolutivo, es adulto. La palabra adulto procede del verbo latín "adolesco", que significa crecer; el que ha crecido, el que ha llegado a la posesión de todas las funciones somático-psíquicas que le corresponden a su especie (25).

El adulto es la persona que ha terminado de desarrollarse biológicamente y goza de un equilibrio psicoemocional conveniente que hace que lo reconozcan como una persona madura.

Existen también algunas alteraciones fisiológicas que sufre el organismo del adulto, a medida que avanza en edad; y son las siguientes:

- Declinación sensorial.- disminución en la agudeza visual, auditiva, etc.
- Pérdida de fuerzas y reflejos.
- Declinación de la capacidad sexual.
- Cambios en la textura cutánea y en el color del cabello (26).

Existen adultos que no conocen estos cambios fisiológicos hasta que se presentan; otros hacen que se altere el concepto de sí mismos o de subestimar su poder para aprender tareas profundas. Es muy importante, por tanto, la actitud que se tome para afrontar y aceptar dichos cambios. Además el adulto deberá utilizarlos de la mejor manera, para una constante superación de esta etapa biológica en la que se encuentra; admitiendo limitaciones y sustituyéndolas mediante el aprovechamiento de sus capacidades. Recordar que "en su ser íntimo vive el tiempo sin envejecer, porque el espíritu a diferencia de las cosas, no envejece" (27).

Lo fundamental en el adulto es vivir el tiempo sin que envejezca su interior. El espíritu no envejece cuando se está perfeccionando constantemente a través de la educación. Por medio de esta educación el espíritu adulto adquirirá belleza que se reflejará en el obrar.

El adulto debe concientizarse de que gozará de una juventud interior si él la reconoce y la vive.

La edad cronológica es indispensable para crecer interiormente, mediante las experiencias vividas en el andar terreno. Lo fundamental es lo que sale del interior del hombre y no su aspecto exterior.

Analizando más lo que caracteriza al adulto, tendremos lo siguiente:

El ser adulto se reconoce "...por su capacidad de pensar y de tomar decisiones. Puede evocar el pasado, y reflexionar sobre sus propias acciones y reacciones, y sobre el sentido de la conducta

(24) cfr. BOLIO Y ARCINIEGA, Ernesto. "Personalidad madura" ISTMO 125 p.99.

cfr. MARITAIN, Jacques. op.cit. p.18-19.

(25) cfr. SANTILLANA, Enciclopedia Técnica de la educación; Tomo VI, p.214

(26) cfr. VERNER, Coolie; BOOTH, Alan. Educación de adultos. p.31-32.

(27) apud. OTERO, F. Oliveros. Educación y manipulación. p.46.

ajena y de la propia. Puede hacer proyectos y formular planes para el futuro"(28).

El adulto como persona es capaz de desplegar todas estas habilidades que tiene, debido a un oportuno desenvolvimiento educativo en ellas.

Por otro lado, el adulto es un ser libre, pero "ser libre no es ser independiente; es poder depender de lo que amamos"(29).

De esta manera, el adulto debe ser libre. Dependerá libremente de lo que ama porque nadie lo ha forzado puesto que él lo ha decidido (exige responsabilidad y compromiso). También depende de lo que ama porque lo interioriza y lo hace parte de sí. Ejercitará esa libertad por medio de objetivos verdaderos, toma de decisiones y servicios valiosos en su familia, en su trabajo y en la sociedad.

El adulto es quien realiza actividades sociales considerándosele como la población activa, es decir, la que produce y gobierna entre los dos extremos generacionales: la vejez y la juventud. Así el adulto manifiesta superioridad en sus relaciones con el mundo exterior; desempeñando diversos roles sociales: como hijo, padre, esposo, amigo, profesionista y ciudadano.

El hombre adulto es aquel que se ha integrado al ambiente social, viviendo la problemática real inmersa en su país. Es aquel que aplica su madurez, su experiencia y sus conocimientos para la búsqueda del bien común y de la solución de todo enigma que afecta a los demás.

Según Havighurst el adulto presenta tres etapas de desenvolvimiento durante su vida individual:

- Primera etapa.-Se da la elección del compañero. Iniciación en la vida profesional. Creación de una familia y crianza de los hijos. Incorporación a un círculo social de amigos. Toma de conciencia de responsabilidades cívicas.
- Segunda etapa.-Profundización en las relaciones conyugales. Mantenimiento de un nivel económico de vida. Ascensos en la escala profesional. Ayuda a los hijos adolescentes a ser felices y a convertirse en adultos responsables. Existe una plenitud cívica. Relación comprensiva experimentada con los padres ancianos. Desarrollo de actividades para las horas de ocio y tiempo libre.
- Tercera etapa.-Aceptación de la disminución de fuerzas físicas y de la salud. Adaptación al proceso de jubilación y la consiguiente disminución de ingresos económicos. Aceptación de la muerte del cónyuge.(30).

Definiendo otro aspecto del adulto como persona tendremos lo siguiente: El adulto como ser susceptible de perfeccionamiento es capaz de seguir educándose. Reconoce que es inacabado y tiende hacia su superación por medio de la educación.

(28) cfr. FICHTER H. Joseph; Sociología, p.36.

(29) apud. OTERO F. Oliveros; op.cit., p.43.

(30) cfr. SANTILLANA, Enciclopedia; op.cit., p.215.

En el adulto, según Irving Lorge, no es la capacidad de aprendizaje lo que disminuye con los años, sino el ritmo de aprendizaje y aún esta disminución del ritmo se da solamente en los adultos que abandonan el hábito de estudio.

En cambio, los que siguen trabajando, ejercitándose; pueden aprender la mayor parte de las cosas lo mismo a los veinte que a los cuarenta y algunas cosas las aprende mejor el de cuarenta que el de veinte; si interviene el factor experiencia (31).

Las diferencias de la capacidad de aprendizaje, dependen, más que de la edad, de las diferencias en la inteligencia, en el acervo cultural, en el status social y en el nivel profesional; dice M. S. Knowles.

Concluyendo entonces se dice que el adulto puede iniciarse nuevamente en un proceso educativo, al tener capacidad para el aprendizaje. La educación es aquella que lo llevará a un mejor vivir.

La educación del adulto implica el perfeccionamiento de sus aptitudes para la dirección de su existencia propia, participando con libertad responsable en el desarrollo de la comunidad donde vive.

El adulto puede educarse a:

- Nivel intelectual.- Pues todo perfeccionamiento humano de algún modo comienza por ser perfeccionamiento intelectual. El saber y el saber hacer sustentan la vida humana y mediante la formación intelectual el hombre se va haciendo cada vez más capaz de alcanzar la verdad.
- Nivel técnico.- Mediante la formación técnica el hombre va perfeccionando su capacidad para la utilización o modificación de las cosas materiales que le son útiles para su supervivencia.
- Nivel moral.- Recibiendo una formación moral, mediante la cual sea capaz de conocer, distinguir y realizar el bien.
- Nivel religioso.- A través de una formación religiosa que lo llevará al conocimiento y amor de un Ser Superior.

Por otro lado, el adulto podrá recibir una educación existencial que lo prepare para responder a todas las exigencias de la vida. La educación así, será un adecuado desarrollo de las posibilidades de vivir como hombre, conociendo lo que debe hacer, el por qué debe hacerlo, y cómo realizarlo.

Se podrá dar también esta educación a nivel de actividad, es decir, en cuanto a las posibilidades que la vida ofrece y que habrán de ser tenidas en cuenta por la educación.

En este nivel tenemos al trabajo, que al ser una posibilidad de actividad para el ser humano, será también una posibilidad de educación. Intervenirán ciertos factores técnicos que son estímulos cuya posesión y utilización se alcanzará sólo a través

(31) idem.

de una formación laboral. Se dice entonces que los ámbitos de la educación son los mismos ámbitos en que se desenvuelve la vida humana (32).

I.2.2. El adulto en su trabajo.

El hombre a diferencia de los animales conoce lo que es el trabajo y sabe que mediante éste, realiza una actividad creadora de transformación al mundo que le rodea.

El trabajo acompaña la vida del individuo sobre la tierra y debe comprenderse como una vocación de transformación del ambiente en el que se vive, llevada a cabo con un espíritu de servicio y amor hacia sí mismo (como medio de superación) y hacia los demás (como medio para el logro del bien común).

En primer término, el trabajo es una actividad humana mediante la cual, la persona busca su realización personal. Se podrá alcanzar dicha realización cuando el adulto se conoce mejor; cuando se acepta como es, cuando alcanza un mayor autodomínio para un mejor servicio dándose con entregada disponibilidad a su tarea laboral cotidiana.

Cabe aclarar que no cualquier modo de efectuar el trabajo, servirá para obtener esa realización anhelada.

Por eso se tratarán de esclarecer los aspectos que caracterizan al trabajo y que conducen a la realización personal (33).

- Se tendrá que hacer un trabajo libremente aceptado y ejecutado responsablemente. Esto implica el que se obtenga un trabajo bien hecho.

- La actitud de servicio siempre cualificará al trabajo. No se prestará cualquier servicio, sino el mejor servicio. Todo esto será necesario para ayudar a quienes va dirigido nuestro servicio, para superarse con éste y también para esforzarse personalmente cada jornada por hacerlo mejor que el día anterior.

- El hombre no sólo trabaja con personas sino también con recursos materiales. Entonces la persona a causa de su actividad profesional dará un valor propio al recurso utilizado. Habrá que preguntarse qué nuevo valor adquieren las cosas que están relacionadas con nuestro trabajo. Estos recursos pueden ser tanto materiales como inmateriales. Un ejemplo de recurso inmaterial es el clima de confianza que se respira en el trabajo.

(32) cfr. GARCIA HOZ, V. op.cit. p.27-31.

(33) cfr. OTERO, Oliveros. Realización personal en el trabajo. Capítulos I, II, III, V, VI, VIII, IX.

Un reto que debe enfrentar toda persona es el de lograr con su forma de trabajo, una huella positiva en su profesión desempeñada. Esta forma de pensar en sí mismo y en su actividad contribuye a la intencionalidad del trabajo (saber por qué y para qué se trabaja), y evitar la rutina sin sentido.

Además se debe buscar la óptima utilización de esos recursos materiales con los que se cuenta para la realización de los servicios. La meta a planearse puede consistir en lograr el mismo servicio con menos recursos materiales o en obtener, con los mismos recursos, un mejor servicio.

Lo importante estriba en no derrochar los recursos porque merecen respeto para el logro de un trabajo hecho con actitud de servicio.

- La mejora es la característica fundamental de un trabajo, esta mejora adquiere diversos sentidos:

a) Se requiere una actitud de mejora para un trabajo eficiente, que supone competencia profesional, dedicación y perfeccionamiento continuo.

b) Se dará una actitud de mejora cuando se considera al trabajo en su dimensión de servicio.

c) Esta mejora es doble respecto a las personas:

- * Mejora propia en la realización del trabajo: en su planteamiento, en su ejecución, en su evaluación.
- * Mejora ajena como resultado del trabajo: en la calidad del producto ofrecido; en la relación que se establece.

d) Mejora respecto al propio trabajo en cuanto supone la actividad transformadora y del bien añadido a las cosas.

El trabajo en sus aspectos técnicos requiere de una preparación profesional para el dominio de conocimientos y destrezas. En cambio en sus aspectos humanos consiste en tener una concepción clara y verdadera de lo que es el ser humano. Habrá que preguntarse si se está realizando un trabajo humano y en qué detalles puede modificarse su actividad profesional, para brindar un mejor trabajo humano. (con esto se evita que se considere al hombre como máquina productiva).

- Un trabajo que se ejecuta por diversos motivos contribuye a la realización personal de quien lo hace. Pero ese motivo debe ser notable y no lo contrario. La nobleza de un motivo radica en la actitud de un servicio de mejora; y su falta de nobleza radica en la actitud de dominio sobre las personas con las que trabaja.

En el trabajo surgen diversos motivos:

* Por los objetivos perseguidos en la organización donde se trabaja. Estos objetivos deben conocerse claramente y deben coincidir con los intereses y capacidades personales.

* Para desarrollar las propias potencialidades haciendo carreras dentro de la institución. Supone relacionar el trabajo humano con el desarrollo de la personalidad. En este apartado, se descubre a la educación como beneficio permanente dentro de la organización.

* Para incrementar el valor de las cosas.

* Para servir a otras personas, relacionando el trabajo con el encuentro de los demás y con el progreso de toda la humanidad.

El adulto necesita preguntarse: ¿Qué fuerza motivadora encuentra, para su trabajo, en el servicio de mejora? ¿Qué ocasiones descubre en el ejercicio de su trabajo, para el desarrollo de su personalidad y hasta qué punto es uno de sus motivos para lograr un trabajo bien hecho y con actitud de servicio?

- Cada persona desarrolla un estilo personal de trabajo diferente a los demás.

Es fundamental que uno detecte el propio estilo:

- + Hay trabajos que son predominantemente de relación con personas o con cosas. Dadas las preferencias por lo uno o por lo otro, el interés de un individuo se puede centrar en un trabajo bien hecho o en un mejor servicio profesional. Lo óptimo será tener interés por ambos.
- + Existe otro factor de estilo de trabajo que consiste en una mayor o menor influenciabilidad en el modo de laborar. Se destacan las siguientes influencias:

- a) El estilo predominante de la organización de trabajo o del grupo o nivel jerárquico.
- b) Las costumbres laborales generalizadas.
- c) Los convencionalismos sociales.
- d) Los ordenamientos jurídicos.
- e) Las culturas o subculturas de moda.
- f) La valorización negativa de la autoridad, de la responsabilidad, de la toma de decisiones, etc.

En un estilo de trabajo influyen las cualidades personales del que labora; las características de las personas y de los grupos con los que trabaja, el tipo de estructura de la organización de trabajo, etc.

Para un conocimiento del propio estilo se necesita comprender qué influencias se reciben del entorno. Influye también el concepto que se tenga de trabajo-servicio y el área de aceptación que establezca cada colaborador en sus relaciones laborales.

- Cabe reconocer que no todos los estilos de trabajo son aptos para trabajar en equipo. Hay estilos personales adecuados para un trabajo relacionado con cosas y estilos para una relación con personas.

El verdadero trabajo en equipo no es solamente trabajar juntos ni la técnica de las reuniones; sino que consiste en, la actitud de servicio de quienes saben que su mejor huella está en hacer posible que, en cada jornada, otros empleen donde ellos terminan.

El trabajar en equipo puede resultar perjudicado por el individualismo: que lleva a una persona a poner mucho más interés en lo suyo que en lo de los demás.

- La realización en el trabajo puede conseguirse mediante el ejercicio de virtudes; pues es el trabajo una ocasión para mejorar diversa virtudes humanas como la generosidad, el orden, la laboriosidad, la perseverancia, la fortaleza, la sobriedad, la justicia, etc. Dentro de éstas podemos mencionar la laboriosidad, que es propia de individuos que están dispuestos a hacer. La sinceridad es importante para modificar motivos reales y no fingirlos. La justicia se vive para dar un mejor servicio tal como corresponde. La tenacidad para superar influencias negativas y corregir enfoques degradantes del trabajo humano.

- El trabajo es una actividad ejercida e influida por la propia actitud.

Existen actitudes que influyen de modo decisivo en la eficacia profesional. La actitud de confianza permite una mayor soltura profesional; estimula la preparación futura a corto plazo; facilita la relación humana en el ámbito profesional; apoya la actitud de mejora en el trabajo para la obtención de esa realización personal buscada

La actitud del descanso, conducirá al adulto a saber descansar en otras actividades que realiza. Llevar trabajo al hogar no contribuye a resolver la situación (salvo en algunas ocasiones), sino que puede conducir a más frustración y tensión que evitan el que se descanse.

Es bueno intentar la apertura a los demás y no polarizarse en el trabajo. Hay que encontrar tiempo para la familia, para los amigos, para aprender de los demás. Esta actitud contribuye a disminuir tensiones y al gusto por la convivencia.

Así el adulto en su trabajo debe interesarse por la mejora de actitudes dentro de su propio estilo laboral. Se alcanzará dicha mejora, mientras se tengan más y mejores motivos que lleven a realizar un trabajo bien hecho y con actitud de servicio.

Concluyendo se diría que la realización personal en el trabajo consiste en el aprovechamiento de todas las oportunidades que éste brinda, para hacer pasar las posibilidades propias latentes a bellas realidades que conducen al éxito y a la felicidad.

Cada ser humano determina el cómo y el para qué llevar a cabo un trabajo profesional, bien hecho y que conduzca a la plena realización buscada.

El adulto no se halla inserto pasivamente en la sociedad (la sociedad y la cultura carecen de sentido si no se coloca al hombre frente a éstas, tomando de sus facultades y capacidades), sino que debe cambiarla diariamente a través de decisiones hacia el mejor camino para brindar un servicio. Esto lo efectúa mediante el trabajo, actualizando diariamente sus facultades para el logro de una participación activa que lo dirija hacia su realización personal-profesional y hacia el bien común.

I.2.3. El deseo de ser reconocido como profesional.

"...La vida no nos es dada hecha, es tarea; tenemos que hacernosla en cada instante. En cada momento, la vida se halla en la forzosidad de resolver el problema de sí misma"(34).

Es por esto que el hombre va eligiendo caminos concretos en todo su existir terreno.

En la edad adulta, desarrolla ideas a través de su trabajo pues es éste en el que más tiempo se ocupa.

A partir del trabajo el sujeto va realizando deseos y metas planeadas; siempre con una conciencia de logro que dará sentido, para hacer esa vida.

La persona necesita definirse, saber su propósito y misión en la ejecución de su trabajo. Cada momento que realice en él, tendrá su sentido si ella misma se lo da.

Es por esto que el trabajo para el adulto debe poseer un doble sentido: (35).

- a) Sentido objetivo.
- b) Sentido subjetivo.

a) Objetivamente: -En sentido estricto: La producción de un bien.
-En sentido amplio: Contribuir al sostenimiento de la comunidad y del género humano.

b) Subjetivamente: -En sentido estricto: Satisfacción de las propias necesidades.
-En sentido amplio: Satisfacción sobre la propia creación y la prestación de un servicio al prójimo.

(34) RECANSENS, Luis. Tratado general de sociología.p.115.

(35) cfr. Hilf, Hubert. La ciencia del trabajo. p.48.

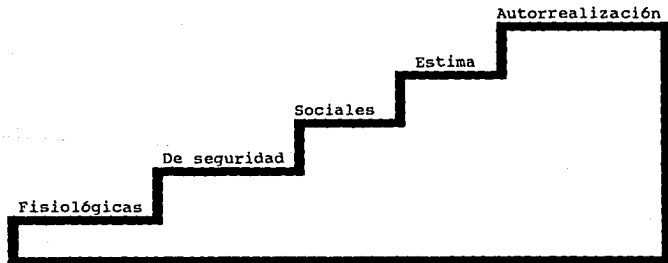
Este doble sentido del trabajo dirigirá la actuación de quien trabaje y orientará su comportamiento. Casi todo este comportamiento es producido por los esfuerzos que realiza el individuo para satisfacer sus necesidades.

De igual manera, las personas evitarán las actividades que no les proporcionen ninguna necesidad a satisfacer. Cabe aclarar que el sentido objetivo y subjetivo fue explicado en el inciso anterior, excepto en cuanto a la satisfacción de necesidades que se explica a continuación.

Según Maslow los motivos que llevan a actuar al adulto son varios. El entiende el concepto de motivación como una necesidad no satisfecha que impulsa al sujeto a conseguir una meta, su satisfacción. Parte de las siguientes premisas:

- a) Las personas son motivadas por el deseo de satisfacer una jerarquía de necesidades.
- b) Las necesidades de bajo nivel actuarán primero que las de niveles altos.
- c) Una necesidad satisfecha no será un motivador pues cuando se satisface una necesidad surge otra que la reemplaza.

Maslow identifica cinco niveles de necesidades: (36).



(36) cfr. Huse, Edgar. BOWDITCH L. James El comportamiento humano en la organización. p. 67.

Fisiológicas: Es el nivel más bajo de esta jerarquía y comprende las necesidades básicas de alimentación, vestido y vivienda.

El hombre busca primeramente satisfacerlas mediante su trabajo, antes de preocuparse por las de alto nivel. Cuando el individuo ha satisfecho, por lo menos parcialmente, este primer nivel surgen otras necesidades.

De seguridad: Son las que aparecen de la incertidumbre por el mañana. El hombre buscará protección contra el peligro; estabilidad o seguridad en el futuro. Se manifiesta la necesidad de la búsqueda de un trabajo estable que ayude a la satisfacción de necesidades fisiológicas.

Sociales: Al hombre le interesan aquí sus relaciones sociales. Desea ser aceptado y amado por los demás. Empieza en la familia y se extiende hacia el trabajo. El adulto necesita pertenecer a un grupo laboral agradable en donde existan relaciones interpersonales adecuadas.

Estima: El hombre necesita tener una valoración firme y alta de sí mismo como persona. No le basta con pertenecer a un grupo; necesita el respeto y la estimación de sus miembros.

Se divide en dos: autoestima y reputación.

* Autoestima: es la percepción que de sí mismo tiene el individuo. Es la necesidad de confianza y respeto en sí mismo, que debe lograr.

* Reputación: es el deseo de aparecer como competente ante sus iguales, de ser aceptado y reconocido como capaz en su trabajo, familia y vida social. Se manifiesta la necesidad de status, reconocimiento y valoración que hacen los demás del esfuerzo que se manifiesta individualmente. Así el adulto empezaría sentirse útil y a darse cuenta que influye en su ambiente.

En este nivel le preocupará el ascenso, el prestigio, el éxito y la situación social que ha conquistado. Si se fracasa en la satisfacción de estas necesidades se originarán en el individuo sentimientos de inferioridad, impotencia, desaliento, pasividad y apatía.

Autorealización: Las necesidades de este último nivel surgirán una vez satisfechas las de los cuatro anteriores. Al sujeto le preocupará el desarrollo de todas sus posibilidades ya que ha adquirido una mejor percepción de la realidad, se acepta a sí mismo y a los demás. Experimentará un sentimiento de propósito y realización en la vida y en su trabajo

que se verá expresado mediante su creatividad. Entonces la autorrealización que se dará mediante la productividad, creatividad y trascendencia, llevarán a la persona a vivir los valores que llenarán su sentido de vida. El adulto perseguirá las siguientes necesidades de crecimiento: Verdad, Bondad, Belleza, Plenitud, Perfección, Integridad, Disciplina, Riqueza interior, etc.

El adulto en su trabajo participará de distinta manera, según el nivel donde se encuentren sus necesidades a perseguir.

El deseo de ser reconocido como profesional se encuentra en el nivel de estima, precisamente dentro de la reputación. El adulto mediante su trabajo alcanzará a realizarse personalmente, gozando de una valoración alta consigo mismo y surgirá en él el deseo de aparecer como competente ante sus iguales para que lo reconozcan como todo un profesional.

También aspirará florecer a través de su trabajo. Empezará a crear, fundar, inventar, producir, instituir, diseñar, proponer, idear; nuevas aportaciones en materia laboral. Surge aquí el nivel de autorrealización en donde el adulto vive una etapa creativa que lo impulsa a "hacer", a querer ser reconocido "haciendo" por lo que se eg.

Mc.Clelland ha hecho estudios sobre la necesidad de autorrealización y comprobó que esta necesidad de triunfar, impulsa a un hombre hacia los puestos directivos y son los ejecutivos los que se ven incluidos en los últimos niveles de la pirámide de Maslow; a diferencia de los trabajadores o empleados. Por eso es muy importante que el adulto interesado en la representación empresarial busque necesidades de nivel superior expresadas por Maslow, mediante el ejercicio de sus actividades laborales.

I.2.4. Principios generales para una pedagogía del adulto.

El adulto como persona trabaja e influye en la sociedad, buscando un reconocimiento profesional. Seguirá perfeccionándose pues sólo así, podrá mantener la autoestima y la reputación que ha conseguido con dedicación y que no desea perder.

Es por esto que el adulto decide participar nuevamente en el proceso educativo que lo llevará a superarse cada día más. Entonces se hablará de educación de adultos. "En general, la expresión educación del adulto se utiliza para designar todas aquellas actividades educativas destinadas especialmente a personas adultas". (37)

La adquisición de conocimientos por los adultos se concretan a dos circunstancias: (38)

- 1) Adquisición de conocimientos en su ambiente social (experiencias diarias en el trabajo o durante el tiempo libre).
- 2) Adquisición de conocimientos en un ambiente educativo formal mediante la consecución de un fin (esta circunstancia será estudiada en el presente inciso).

La necesidad de aprender en el adulto proporciona la motivación de su aprendizaje y da inicio al proceso educativo: querer aprender algo nuevo y útil.

Educar es mostrar y convencer al educando de que es capaz de realizar algo útil para sí y para sus semejantes; es demostrar que el educando es capaz de superarse, a través de esfuerzos que tienden cada vez a mayores realizaciones.

La educación de adultos estará dirigida hacia fines inmediatamente prácticos que lo conviertan en un ciudadano creativo, libre, responsable, productivo y maduro. Estos fines son: (39)

a) Ayudar al educando a lograr cierto grado de felicidad y sentido de la vida.

Que el educando busque y siga algunas formas de vida que le proporcionen complacencia.

Contribuir a la realización personal del adulto mediante el aprendizaje brindado.

Que adquiriera sentido su vida a medida en que aprenda sobre aspectos que le interesen y desempeñe su papel en un orden social que estimule la actividad y el progreso. Mediante la educación logrará la excelencia, que puede ser un modo de realización y felicidad.

b) Ayudar al adulto a comprenderse a sí mismo y a conocer sus capacidades, limitaciones y relaciones con otras personas.

La educación de adultos facilitará el conocimiento propio: defectos, capacidades y limitaciones.

El éxito de una persona al tratar con los otros, se halla estrechamente relacionado con la forma en que se conoce y en lo que es capaz de hacer con lo que conoce de sí mismo. El saber lo que podemos y lo que no podemos hacer ayudará a sacar el mejor partido posible de lo que se posee y a evitar un costoso desperdicio de energía gastada en áreas inadecuadas a la propia capacidad.

Por otro lado, el adulto tiene un papel importante que desempeñar en la sociedad.

Deberá aprender lo que es ese papel, así como la forma de desempeñarlo en relación con los demás.

(38) cfr. idem.

(39) cfr. BERGEVIN, Paul. op.cit., p.35-43.

c) Ayudar a los adultos a reconocer y comprender la necesidad de aprender durante toda la vida.

El ser humano siempre podrá adquirir perfección; por tanto es necesaria la educación durante su existencia.

La vida podrá dar una situación que no se domine y que se requiera de la constante formación. Recordar que el ir a la escuela cuando se era joven no es suficiente.

Las personas no pueden seguir actuando con conocimientos y técnicas obsoletas. Se fomentará un interés más sólido en la sociedad y su mejoramiento; siendo la educación esa solución anhelada para tantos problemas de actualidad.

d) Favorecer al educando para la conquista de su libertad interior y espiritual.

Este fin concierne a la persona humana en su vida personal y progreso espiritual.

Se conquistará la libertad "...mediante el conocimiento y la sabiduría, la buena voluntad y el amor"(40) utilizada mediante actividades intencionales que tienden a fines concretos y valiosos.

El adulto debido a la educación recibida durante su vida, se le exige que dicho fin lo haya interiorizado y lo aplique en su modo de ser.

Sólo basta el reconocer lo siguiente: ¿Se ha llevado a cabo? ¿De qué manera?

Es importante el querer ser mejor cada día y volver a retomar dicho fin, para que si no se aprendió, se haga ahora (nunca es tarde) y si en el pasado ya se interiorizó, pulir las asperezas para una superación integral.

e) Guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social.

Ayudarle para que aprenda hacer frente a los rápidos cambios técnicos a través de una adaptación idónea.

Concierne al fortalecimiento en el sentido de su libertad, así como en el de sus obligaciones y responsabilidades.

La libertad que se manifiesta exteriormente va unida a la vida social "la sociedad es natural al hombre... se refiere,... a su naturaleza humana, es decir, a la razón y a la libertad" (41)

El individuo, gracias a la razón se da cuenta que no puede vivir solo para la satisfacción de todas sus necesidades y libremente se va uniendo en grupo, hasta formar parte de una sociedad.

El hombre es un ser social por naturaleza, necesita de la convivencia humana para ayudar a los demás a perfeccionarse, además de su perfección propia, que también le será proporcionada con la cooperación de otros.

Habrà que educar al adulto para el óptimo desenvolvimiento de su razón y de su libertad expresadas en la vida social. Que se de cuenta que puede ayudar a formar a otros y que le podrán asimismo proporcionar formación.

(40) MARITAIN, Jacques. op.cit., p.22.

(41) ibidem, p.25.

Recordar que "la misma libertad personal está en el centro y corazón de la vida social... una sociedad humana es... un conjunto de libertades... que aceptan la obediencia y el sacrificio y una ley común para el bien común, en forma de hacer estas libertades personales capaces de conseguir en cada individuo un acabamiento verdaderamente humano" (42).

La vida social subordina al adulto hacia el bien común expandiendo su libertad hacia él. Habrá que educar para la búsqueda del bien común, como un servicio que brote de la libertad y el amor al trabajo.

"El hombre y el grupo van juntos el uno con el otro y se sobrepujan el uno al otro... El hombre se encuentra a sí mismo al subordinarse al grupo y el grupo sólo consigue su fin cuando se pone al servicio del hombre y cuando comprende que el hombre tiene secretos y una vocación de que el grupo carece" (43). El adulto en su trabajo reconocerá la importancia del grupo como desenvolvimiento personal y de su trabajo como ayuda al desarrollo del bien común.

f) Satisfacer la curiosidad sobre el mundo en desarrollo de los fenómenos científicos.

La educación para el desenvolvimiento de la sociedad presupone a la educación para el ser humano (su perfeccionamiento interior), pero esta educación interna es imposible sin la educación para la comunidad; pues el hombre se desarrolla en ella.

La educación del adulto deberá despertar en él, la preocupación sana del grupo social al que atenderá mediante la concientización de aquellos fenómenos científicos indispensables para el mejoramiento de su actividad profesional.

g) Ayudarle a ser capaz de poner su propio sello personal en el desenvolvimiento de su vida familiar, profesional, social, etc.

El hombre mediante la "... adquisición de nuevas verdades, o la progresiva comprensión de la significación siempre creciente y siempre renovada de las verdades ya poseídas, abre y ensancha... el espíritu y... la vida lo sitúa realmente en la libertad y autonomía" (44) manejadas con un sello propio.

"Nadie es más libre, ni más independiente, que quien se da a sí mismo en aras de una causa o de un ser digno de tal don" (45). El adulto conquistará las verdades ya poseídas y adquirirá otras durante su vida para una realización plena en libertad y autonomía. Se dará a sí mismo en todas sus actividades: familiares, sociales, morales, etc; experimentando una integridad personal: viviendo como se piensa y entregándose por amor. (sólo así imprimirá un sello personal a todas sus actividades).

(42) *ibidem*, p. 26.

(43) *idem*.

(44) *ibidem*, p. 23.

(45) *idem*.

h) Proporcionarle condiciones y oportunidades para ayudarle a avanzar en el proceso de maduración espiritual, cultural, vocacional, física y política. Las instituciones que dirigen programas de educación de adultos deben establecer las condiciones precisas y dar oportunidades para hacer comprensivo y atractivo el proceso de maduración. Los programas de aprendizaje con frecuencia van orientados hacia algún campo especializado, de acuerdo con los intereses específicos que maneja cada institución; así una de ellas hará hincapié en el desarrollo espiritual del adulto, otra en el vocacional, etc. Cada institución entonces, es responsable de contribuir al desarrollo de la integridad de cada persona. Deberá aprender a relacionar e integrar sus programas educativos para asumir eficazmente su parte, en esta importante tarea de educar.

Con vista en estos fines el adulto puede interesarse por alguno o varios de ellos e iniciarse en el proceso educativo que todo adulto puede emprender.

Es importante para ello que busque estar en un proceso que lo lleve a ser mejor. La educación del adulto brinda el aprendizaje mediante el cual el hombre logra un crecimiento continuo hacia la madurez en todos los aspectos de su vida. La incapacidad para reconocer la necesidad de un nuevo aprendizaje es la mayor barrera para la superación personal. Por eso deberá motivársele para que visualice esa necesidad.

La intensidad de la motivación para aprender determina la profundidad de los conocimientos adquiridos y la buena utilización de las posibilidades ofrecidas en el medio social-laboral, donde el adulto se desenvolverá. Entonces la motivación, es muy importante como parte de un proceso interno que llevará al sujeto a actuar.

Se buscará "... guiar al hombre en el desenvolvimiento dinámico a lo largo del cual va formándose en cuanto a persona humana (provista de las armas del conocimiento, de la fortaleza, del juicio y de las virtudes ...) mientras que al mismo tiempo, va enriqueciéndose con la herencia espiritual de la nación y de la civilización a las que pertenece, quedando así asegurado y a salvo el patrimonio secular de las generaciones". (46)

Este será el objeto de la educación adulta, pues se le proporcionarán conocimientos; fortalecerá su voluntad y valorará aquellas virtudes que rigen su obrar. En el trabajo, siempre tomará en cuenta ciertas experiencias pasadas de una herencia espiritual que existieron donde ahora se desenvuelve, para generar y crear por sí mismo, aportando a la siguiente generación algo valioso por lo que se le recuerde.

La educación para la comunidad requiere de la formación humana. El adulto necesita pulir las asperezas de esa educación adquirida para poder aportar a la comunidad experiencias y beneficios valiosos. Esta es la razón de que las sociedades sean manejadas por adultos, es decir, por personas que antes que nada han sido formadas internamente y que gracias a ello es posible el surgimiento de sentimientos, conocimientos, actitudes y conductas que definen a un buen ciudadano.

Habrá que educarlo para que llegue a ser él mismo, como ser humano, único e irreplicable al poseer características propias que lo identifican de los demás.

Para esto se debe partir de ciertos principios generales que guíen una pedagogía del adulto; y son los siguientes:

* Primeramente se tendrán que conocer algunos cambios significativos respecto al aprendizaje, que se sufre en la edad adulta:

a) Aumentan las habilidades, el valor de la experiencia, la capacidad analítica y el sentido crítico, la visión realista de los problemas concretos y útiles.

b) Cambian las motivaciones e intereses y va pasando el interés por las cosas relativas a la estabilidad personal y profesional, a la atracción de problemas cívicos, a cuestiones relacionadas con la salud, la cultura, la religión y el futuro personal.

c) Es capaz de apreciar el grado de intencionalidad por parte del que educa y est  totalmente consciente que se le est  educando. Exige que se le brinde una educación sistematizada, muy bien planeada y realizada, excluyendo ante todo la improvisación y el desinterés por quien la imparta.

* El hombre adulto tiene mayor capacidad que las generaciones anteriores para la previsión, fundada en la experiencia propia y ajena

* El hombre adulto necesita estar actualizado respecto a las transformaciones del mundo y capacitarse por medio de la educación, para aprovecharse de ellas.

* Aprende el adulto involucrando toda su persona, inteligencia, vida emocional, axiología personal y mundo de intereses. Ya no es como un niño que parte de cero en su proceso educativo. El aprendizaje del adulto tiene lugar cuando se enfrenta con un problema o reconoce que existe un vacío entre la posición en que se encuentra y aquella donde le gustaría estar; así el adulto se compromete en el proceso de aprendizaje como respuesta a una presión vital: Lo importante para él es la aplicación inmediata de aquello que asimile. La educación será un proceso para mejorar su capacidad de resolver problemas y afrontar el mundo actual.

* Se debe crear un ambiente favorable de respeto entre los alumnos y el educador: En el que los adultos se sientan considerados en su capacidad de autodirección y auto-responsabilidad.

* Contar con una adecuada instalación que facilite la integración y la dinámica del grupo.

El profesor jugará el papel de orientador, animador. Tendrá que contribuir a la apertura de los alumnos, para que todos participen al mismo nivel: Todos se ayudarán a aprender.

* Los alumnos adultos pueden y deben cooperar al diagnóstico de sus propias necesidades.

* El adulto debe participar también en el planteamiento de su educación opinando libremente con fundamentos rectos que lleven realmente al perfeccionamiento.

* La pedagogía del adulto exige el desplazamiento de los recursos tradicionales de transmisión de conocimientos: Lecciones dogmáticas y enciclopedismo escolar. Por el contrario, el uso de medios audiovisuales, el diálogo como forma educativa, son muy recomendables.

El profesor conocerá y aplicará entonces técnicas de discusión de grupo, la práctica de destrezas, el método de proyectos, etc. y todas aquellas técnicas que arranquen de la experiencia acumulada que el alumno posee.

* El educador debe infundir en los adultos un espíritu de confianza y de esperanza en los cambios que desean, mejorando su vida individual y social.

* El adulto en formación tratará de reorganizar su experiencia o de enriquecerla con ayuda de otros. El aprendizaje es continuo colaborando el profesor, el alumno, el grupo y la interacción entre ellos.

* El educador de adultos no se concreta únicamente a distribuir conocimientos, sino que actúa como un orientador de experiencias de aprendizaje sobre una información determinada. Es un agente de enlace dentro del grupo.

* Al tener parte el adulto en el proceso educativo logrará un mejor empleo de lo que ya sabe y de lo que ha incrementado en su formación, para un crecimiento interno reflejado posteriormente en su actuación (47).

* No memorizará datos, sino investigará la realidad que le rodea para poder ordenar su pensamiento y vivirlo en una situación propia laboral y personal. Interesar al alumno en la búsqueda de la verdad.

* Es necesario el empleo de ejemplos clarificados tomados de la experiencia del adulto para perfeccionar la educación a impartir. Además se le permitirá al alumno adulto que compruebe esos conocimientos vistos en las sesiones, por medio de la experiencia; formándose así, un ciclo perfectivo adecuado para su educación.

* Un buen maestro no es aquel que mucho enseña, sino quien enseña a pensar a base de reflexión y cuestionamiento. Así el adulto va haciéndose de una estructura mental apropiada que enriquezca su autodirección.

* La educación de adultos deberá despertar en el alumno, la preocupación sana del grupo social al que atiende. Prepararlo adecuadamente para el óptimo desempeño de su papel laboral y en general para una buena actividad a ejercer dentro de la sociedad.

* El proceso educativo del adulto será activo, mediante una participación dinámica que surja de sí mismo.

* Ayudar a los adultos a hacer mejor uso de su capacidad intelectual y creativa.

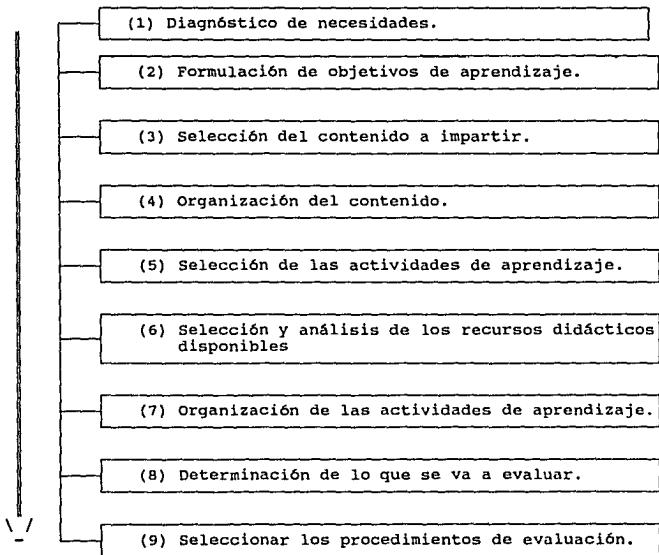
* Reconocer que cada adulto, con base a su experiencia previa, es portador de una cultura que le permite ser educando y educador; así que tendrá la responsabilidad de su doble actuación en el proceso educativo.

* No existe un único campo de aprendizaje. Se iniciará una actividad secuencial organizada para lograr cambios en habilidades motoras e intelectuales, actitudes, conocimientos, etc. Abarcará todo aquello que necesite el adulto y lo perfeccione.

* El alumno adulto debe intervenir en la evaluación de su progreso. Muchos de los ejercicios de aprendizaje servirán para la evaluación y autoevaluación del propio proceso; mediante ésta, el alumno apreciará la importancia de haberse iniciado en el proceso educativo, de haber aprovechado el tiempo para un perfeccionamiento individual buscado y logrado a través de un aprendizaje eficaz.

* La educación de adultos deberá estar planeada y organizada. Partirá de un diagnóstico de necesidades, de la formulación de objetivos de aprendizaje, de la selección del contenido a impartir y de la organización del mismo, de la selección de actividades de aprendizaje, de la selección y análisis de los recursos didácticos disponibles, de la organización de las actividades de aprendizaje, de la determinación de lo que se va a evaluar y de la selección de los procesos de evaluación.

ELABORACION DEL CURRICULO QUE GUIE LA EDUCACION
DE ADULTOS EN SU PLANEACION



CAPITULO II

CAPACITACION Y DESARROLLO

En el capítulo anterior se manifestó la necesidad de perfeccionamiento en el adulto, por medio de la Capacitación y el desarrollo.

Ahora se definirán los conceptos fundamentales de la Capacitación que guían dicha actividad en toda empresa, interesada en el recurso humano y su crecimiento.

La función de Capacitación es el medio educativo por la que el adulto puede y debe recibir perfeccionamiento. Se describirán los elementos del proceso de Capacitación (Detección de necesidades, Planeación, Ejecución, Control y Evaluación), precisándose la manera de llevarlos a cabo pedagógicamente para que realmente cumpla con su función educativa, cambiando con esto la imagen innecesaria de esta área de cualquier empresa.

Reconocer que nadie está totalmente preparado para asumir todas las responsabilidades de la vida adulta; por tanto deben adquirirse nuevos conocimientos, habilidades y actitudes a medida que esas responsabilidades evolucionan a través de la Capacitación.

Asimismo se demostrará que la Capacitación es necesaria para el mundo actual; pues satisface el afán de saber, la autosuperación, el logro de la productividad en el trabajo y el perfeccionamiento en la actividad cívica a emprender como ciudadano, informado de los procesos de gobierno políticos, económicos y sociales de su país, para llevar una vida útil y de servicio a la comunidad de la que se es miembro.

II.1 Definiciones y conceptos fundamentales de la Capacitación.

"La Capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores".(48)

La función de Capacitación permite la mejor optimización de los recursos humanos que componen una organización. Es el medio educativo por el cual se aumenta la eficiencia del personal en su puesto actual y/o los prepara para ocupar otros mejores.

Todo trabajo posee un punto excelente a alcanzar. Muchas veces el adulto en su plaza no lo conoce o se olvida con facilidad. Por medio de la Capacitación se le desarrollará para el buen logro de resultados benéficos tanto para el empleado, como para la organización en la cual labora.

Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de Capacitación, pues aportará a ésta, un personal debidamente capacitado y desarrollado que actualmente se concibe como escaso, en muchas de ellas.

Entonces la Capacitación colabora con el cumplimiento de los objetivos que toda empresa desea. Nunca irá en contra de ellos pues perderá validez.

"La Capacitación es el medio o instrumento que enseña sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona" (49).

El hombre es el recurso más importante con que cuentan las organizaciones y de él depende el éxito de las empresas. El individuo es perfectible, podrá recibir educación para su propio crecimiento (mediante la Capacitación) y por ende la empresa crecerá paralelamente con él.

Es por esto que las organizaciones deben dar las bases para que sus empleados tengan la preparación adecuada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea cotidiana.

La educación brindada por medio de la Capacitación deberá ser integral, dando al ejecutivo una visión universal básica haciendo hincapié en aspectos específicos, necesarios para el buen desempeño del trabajo a ejercer. Reconocer que la exagerada especialización produce un bloqueo en las posibilidades del personal, limitando totalmente su capacidad productiva y creativa (50).

Al permitir la especialización en sus máximos extremos, tratando al hombre como un recurso material más de la empresa, buscando sólo resultados concretos y medibles que se pueden obtener de una máquina cualquiera que se destruye cuando deja de producirlos. Al hombre no se le puede rebajar de esta manera.

La ignorancia o la obsolescencia de conocimientos, habilidades y actitudes existentes dentro de organizaciones, pueden y deben ser atacados por medio de la Capacitación como instrumento eficaz y adecuado para ello.

(48) SILICEO AGUILAR, Alfonso; Capacitación y desarrollo de personal;p.20.

(49) op.cit. SILICEO AGUILAR, Alfonso;p.18.

(50) cfr. SILICEO AGUILAR, Alfonso; op.cit.,p.21.

La educación es fundamental para el perfeccionamiento del país y de las organizaciones ya que permite el aprovechamiento de todos los recursos materiales, técnicos y enriquece al recurso humano significándole un mejor nivel de vida; una actuación que lleve por buen rumbo a la empresa de la que es miembro.

A través de la Capacitación se educará al recurso humano que es la fuerza motriz que genera organizaciones benéficas para el crecimiento de un país.

A continuación se enunciarán los conceptos fundamentales en materia administrativa referentes a la Capacitación:

a) "La Capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales, ... orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador" (51).

* Actividad planeada : Es un sistema organizado formado por un conjunto de elementos interrelacionados que se orientan al logro de objetivos comunes. Será una actividad creada, con gran calidad de elaboración y flexible a cambios que los mismos programas requieran, según las necesidades, contenido y educandos a quienes van dirigidos.

También deberá adaptarse a las circunstancias que vive la empresa misma y la sociedad.

No se admitirá por tanto una actividad estática que se realiza sin compromiso alguno.

* Necesidades reales a resolver : La Capacitación satisfecerá necesidades presentes y futuras. Si no parte de éstas, será inválida y representará gastos infructuosos e inútiles para la empresa y estériles para los capacitados quienes se inician en el proceso para la obtención de utilidades y beneficios que nunca llegan a experimentar.

* Cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador : (Este es el fin de la Capacitación). Se provocará un cambio positivo observable en los conocimientos, actitudes y habilidades; es decir, en la conducta de los que se capacitan; dándose el aprendizaje esperado.

b) " El adiestramiento se entiende como la acción destinada a perfeccionar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo. Abarca los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras; respondiendo al área del aprendizaje psicomotriz". (52)

(51) SILICEO AGUILAR, Alfonso, op.cit. p.20.

(52) U.C.E.C.A.; Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la pequeña y mediana empresas, p.48,49.

c) Desarrollo significa "... el progreso integral del hombre y consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter ..." (53), la formación de hábitos, valores y actitudes que produzcan en él un crecimiento para lograr su plenitud.

II.2. Objetos de la Capacitación.

La Capacitación debe buscar determinados objetos que guíen su actuación. Tiene por fin provocar un cambio de conducta a través de la enseñanza y sólo cuando este cambio se produce, se puede decir que el aprendizaje ha ocurrido.

En la Ley Federal del trabajo, según el Artículo 153 F, la Capacitación ha de tener por objetos: (54)

I Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología; elevando su nivel profesional para el dominio de su actividad.

II Preparar al trabajador para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación; así como ubicarlo en el adecuado.

III Prevenir riesgos de trabajo.

IV Incrementar la productividad.

V Mejorar las aptitudes y actitudes del trabajador.

Además se agregarían los siguientes:

VI Lograr un cambio en el ambiente organizacional, aumentando la motivación al trabajo; alentando unas relaciones laborales más justas.

VII Vincular al trabajador con su trabajo y darle conciencia del sentido y finalidad del mismo. Quitar al empleado el temor a hacer lo que no sabe, no dejar surgir conflictos e integrarle debidamente; para acrecentar las satisfacciones de todo el personal.

VIII Guiar el desenvolvimiento del trabajador en la esfera social, fortaleciendo el sentido de su libertad, de sus obligaciones y derechos; propiciando su superación integral.

IX Proporcionarle información sólida sobre los cambios en el entorno para la comprensión de problemas.

X Ayudar a que los productos y servicios de la empresa mantengan el más alto nivel de calidad que le permitan competir ventajosamente a nivel nacional e internacional.

(53) apud. SILÍCEO AGUILAR, Alfonso, op.cit. p.13.

(54) cfr. DIAZ G; Amado. Régimen jurídico de capacitación y adiestramiento. p.26.

II.3. El proceso de Capacitación.

II.3.1. Determinación de necesidades de entrenamiento.

La Capacitación estará basada en la necesidad. Los programas deben emprenderse solamente cuando se hace aparente la necesidad de capacitar.

La Capacitación es necesaria para enfrentar problemas para los cuales es la solución específica. La situación opuesta es la que experimentan muchas empresas, en donde la Capacitación se considera como una panacea que remedia todos los males.

Una organización debe satisfacer necesidades presentes a corto plazo y futuras a largo plazo; para su buen desarrollo interno-externo.

La determinación de necesidades de entrenamiento es la primera parte del proceso de Capacitación al que debe ajustarse el fenómeno de la educación dentro de la empresa.

Las necesidades de entrenamiento se definen de la siguiente manera: (55)

a) " Las necesidades de entrenamiento son aquellos conocimientos, actitudes o habilidades que deben ser aprendidos, incrementados o modificados para mejorar la calidad de trabajo y la preparación del individuo en tanto colaborador en una organización";

b) " Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización" (desempeño ideal);

c) " También pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo";

d) Las necesidades de entrenamiento son aquellas carencias tanto del trabajador como de la empresa, en materia de formación y que impiden el adecuado desempeño del primero en su puesto de trabajo y de la segunda en cuanto a su eficaz funcionamiento.

Es importante determinar dichas necesidades por varias razones:

1) Para que el hombre sea más productivo en su labor a desempeñar;

2) Para brindarle una óptima preparación que lo lleve al progreso deseado;

3) Para el éxito de la empresa, logrado a través del óptimo desenvolvimiento de la labor individual.

4) Para brindar la oportunidad a los trabajadores de hacer un buen trabajo y querer hacerlo, cuando han mejorado sus conocimientos, habilidades y actitudes;

5) Para no desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo en entrenamientos basados en necesidades irreales; (56)

6) Para un análisis de necesidades educativas, proporcionando información conveniente para elaborar o seleccionar los cursos que la empresa requiera;

7) Para un diagnóstico del clima organizacional;

8) Para la obtención de perfiles educativos de los puestos de la organización;

9) Para la programación de actividades del departamento de Capacitación;

10) Para calcular el costo-beneficio de los programas de Capacitación;

11) Para la definición de recursos necesarios como:

- Instructores
- material didáctico
- metodología, etc. (57)

12) Para la atención adecuada de necesidades actuales o futuras, antes no previstas y que requieren solución.

En síntesis, es beneficiosa la detección de necesidades para el perfeccionamiento del recurso humano y el buen funcionamiento de una empresa.

Existen diversos tipos de necesidades de entrenamiento, es por esto, que se recurre a la siguiente clasificación para su óptima detección: (58)

- . Las que tiene una persona en particular.
- . Las que tiene un grupo.

- . Las que requieren solución inmediata.
- . Las que solicitan solución futura.

- . Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- . Las que requieren actividades formales de entrenamiento.

(56) cfr. CRAIG L, Robert. BITTEL R, Lester. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.
p.32

(57) SILICEO, A. Alfonso. op.cit. p.60.

(58) cfr. CRAIG, L. Robert. BITTEL, R. Lester op.cit. p.33.

- . Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- . Las que precisan instrucción fuera del trabajo.

- . Las que la organización puede resolver por sí misma.
- . Aquellas en que la organización necesita recurrir a fuentes de capacitación externas.

- . Las que una persona puede resolver en grupo con otras.
- . Las que una persona necesita resolver por sí solo.

Existen diversos modos para la detección de necesidades de Capacitación. Cada uno deberá adaptarse a la situación específica a investigar.

La utilización de diversos métodos para la determinación de necesidades de Capacitación, es un modo actual de detección. Diversos métodos para la determinación de necesidades de Capacitación:

- 1) Análisis de una actividad
- 2) Análisis de equipo
- 3) Análisis de problema
- 4) Análisis de comportamiento
- 5) Análisis de la organización
- 6) Evaluación del trabajo
- 7) Reunión creativa
- 8) Grupos BSSS (nombre que proviene del ruido que los grupos originan al discutir: "BUZZGROUPS")
- 9) Tarjetas
- 10) Lista de confrontación
- 11) Comités
- 12) Comparación
- 13) Conferencias
- 14) Consultores
- 15) Consejo personal
- 16) Problemas en la charola de entrada
- 17) Análisis de la gráfica de desempeño del trabajo
- 18) Pláticas informales
- 19) Entrevistas
- 20) Observación
- 21) Clínica de problemas
- 22) Investigación
- 23) Autoanálisis
- 24) Representación de papeles
- 25) Simulación
- 26) Inventario de habilidades
- 27) Notas
- 28) Estudios especiales

- 29) Encuestas
- 30) Pruebas
- 31) Equipos de trabajo
- 32) Cuestionarios
- 33) Grupos de trabajo (59).

- Fuentes para determinar necesidades:

- 34) Análisis y descripción de puestos
- 35) Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal
- 36) Promociones y ascensos del personal
- 37) Niveles de seguridad e higiene industrial
- 38) Evaluación de cursos y seminarios
- 39) Expansión y crecimiento de la organización
- 40) Otros medios (60).

- Los instrumentos de información sobre las necesidades de Capacitación son :

- 1) Artículos
- 2) Libros
- 3) Estudios de casos
- 4) Quejas
- 5) Crisis
- 6) Experiencia ajena
- 7) Índices
- 8) Quejas formales
- 9) Planes
- 10) Políticas
- 11) Registros
- 12) Informes
- 13) Solicitudes
- 14) Rumores
- 15) Aseveraciones
- 16) Sugerencias
- 17) Síntomas
- 18) Otros instrumentos (61).

- Existe también la agrupación de dos tipos de necesidades:

a) Necesidades manifiestas.- Son aquellas carencias de Capacitación evidentes, es decir, aquellas que no requieren de investigación para ser localizadas o conocidas. Por lo general se manifiestan en trabajadores de nuevo ingreso, en promociones, cambios tecnológicos o administrativos.

b) Necesidades encubiertas.- Son aquellas carencias no detectables a simple vista y cuya identificación requiere de una investigación sistemática.

- Por otro lado, se pueden obtener necesidades determinando si las discrepancias encontradas se refieren a:

(59) vid. CRAIG, L. Robert. BITTEL, R. Lester; op.cit. p.34-44.

(60) cfr. SILICEO, A. Alfonso; op.cit. p.59.

(61) vid. CRAIG. BITTEL. op.cit. p.44-49.

* Necesidades de la empresa.- Son aquellas carencias manifestadas en el lugar de trabajo. Pueden ser de tipo físico como ventilación insuficiente, iluminación escasa; exceso de ruido que pueda producir aturdimiento y accidentes, baja de rendimiento. Falta de botiquines, mantenimiento de extinguidores, carencia de instrucciones para el mantenimiento de la máquina, etc.

* Necesidades del trabajador.- Son aquellas carencias que el empleado posee en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el buen desempeño de su trabajo.

* Necesidades del trabajador y la empresa.- Son las carencias anteriores, tanto del trabajador como de la empresa en su conjunto. Ejemplo: El trabajador necesita ser sensibilizado con respecto al aseo de su lugar de trabajo, y la empresa necesita proveer los utensilios requeridos para ello.

Una vez detectadas las necesidades se establecerán opciones de solución (capacitación, convivencias, pláticas, etc.) Si se elige la capacitación, será conveniente el justificar que realmente es necesaria para la resolución de un problema dado.

II.3.2. Planeación.

La segunda etapa del proceso de Capacitación será la de planear el (los) plan (es) y programa (s) que atenderán las necesidades detectadas. En la Planeación se elabora toda información que conteste a las preguntas mencionadas a continuación:

¿Cuál es el propósito? ¿Cómo y con qué se va a realizar? ¿De cuánto tiempo se requiere y en dónde se hará? ¿Cuál es su costo? ¿Cómo se evaluará? ¿Quiénes participarán?

II.3.2.1. Estructuración del Plan.

Toda la información que contenga el plan debe estar orientada hacia los siguientes apartados:

Fin del plan.
Metodología y Recursos a emplear.
Duración.
Costo.
Evaluación.

Dentro de los objetivos o fines, debe haber una relación entre los objetivos de la institución y las necesidades detectadas. A partir de esto surgen los programas.

En segundo término se seleccionará la metodología apta para la solución del problema detectado. Luego se anotarán los recursos materiales que harán posible el desarrollo de lo planeado ; así como los recursos humanos (instructores, coordinadores de los programas, sujetos a capacitar).

En tercer sitio se señalará la duración de cada estrategia didáctica: incluye la duración de los programas establecidos y otras actividades de Capacitación que no sean formales.

Posteriormente se hace un cálculo sobre los costos. El presupuesto planeado será flexible, considerando los factores conocidos y desconocidos por cambios imprevistos (ejemplo: el alquiler de auxiliares audiovisuales). Hay que estar de acuerdo con la estructura financiera de la organización para planear.

Existen diversos tipos de presupuestos aplicables a la Capacitación: (62)

a) Presupuesto para proyectos: Dinero asignado a cada proyecto o programa de largo alcance. Esto se pone a efecto cuando el departamento de Capacitación es muy grande.

b) Presupuesto funcional: Aplicable cuando el departamento de entrenamiento está organizado en funciones y cada sección funcional tendrá su propio presupuesto.

c) Presupuesto departamental: Ocurre cuando el departamento de Capacitación es pequeño. Se ejecuta un presupuesto global para repartirse a las distintas actividades.

En materia de presupuestos se considerarán para su preparación, a los costos fijos y variables.

1.- Los costos fijos incluyen:

- salarios
- impuestos y prestaciones
- renta
- servicios: aire acondicionado
 luz, agua, teléfono
- papelería
- gastos de limpieza

2.- Los gastos variables comprenden:

- auxiliares de entrenamiento: películas (compradas o
 producidas), folletos, libros.
- Mantenimiento y reparaciones
- Gastos de viaje del personal de entrenamiento.

Los gastos se pueden prever con mayor certeza si toman como base los registros anteriores (63).

Por último, se mostrarán los resultados esperados a obtener, en términos de aprendizaje y en relación con el desempeño del trabajo (Ejemplo: - Aprendizaje: comunicación

- Desempeño: mejora en las relaciones humanas).

(62) cfr. CRAIG. BITTEL. op.cit. p.630-632.

(63) cfr. CRAIG. BITTEL. op.cit. p.632.

HOJA DE PLANEACION.

CURSO	FIN CON BASE EN LAS NE CESIDADES DETECTADAS	METODOLOGIA	RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS	DURACION	COSTO	EVALUACION
						APRENDIZAJE
						DESEMPEÑO

II.3.2.2. Elaboración de programas.

"El programa de entrenamiento es el arreglo estructurado de actividades que permiten el aprendizaje" (64) deseado.

a) Número y características de los destinatarios.

Se inicia con las características de los participantes a quienes se dirigirá el programa. Es importante realizar el perfil del grupo, detallando el número posible de participantes, nivel escolar, experiencias en el trabajo, conocimientos requeridos, nivel jerárquico, etc. Determinando las características de los participantes se podrá brindar más fácilmente al educando, el proceso educativo que demanda al capacitarse.

b) Establecimiento de objetivos de aprendizaje.

El paso siguiente será la redacción de los objetivos de aprendizaje del programa. "Los objetivos definen la dirección del aprendizaje; sirven como metas de la organización y a su mejoramiento, y permiten la evaluación de los resultados"(65) siendo una guía para esto último.

Al redactar los objetivos se determina lo que el participante sabrá hacer cuando termine su entrenamiento. Se deben establecer en cooperación con los participantes, comparándolos con los previstos anteriormente.

Un objetivo de aprendizaje es un resultado a alcanzar en términos de cambios conductuales observables y permanentes, al término de un proceso educativo experimentado al capacitarse. La ausencia de objetivos de aprendizaje, o su redacción imprecisa, hacen que el programa no responda a las necesidades de capacitación que debieran atenderse.

Por tanto, para su redacción, cualquier objetivo contendrá cinco elementos fundamentales:

- 1) Contenido a tratar
- 2) Conducta a alcanzar de acuerdo al:
 - nivel cognoscitivo,
 - nivel afectivo, o al
 - nivel psicomotor
- 3) Educando a quien se refiere el objetivo
- 4) Circunstancias
- 5) Nivel de precisión

De la correcta precisión de la redacción, dependerán:

- la amplitud del contenido
- las técnicas de instrucción
- los materiales didácticos
- el tipo de evaluación (66)

Cuando los objetivos son confusos, es difícil delimitar el contenido, los materiales didácticos, las técnicas precisas y la evaluación del programa de entrenamiento.

(64) CRAIG. BITTEL. op.cit. p.590.

(65) ibidem. p.592.

(66) cfr. ALVAREZ, Manuel. BONFIN, Consuelo. et.al., Manual para elaborar programas de adiestramiento. p.21.

Si los objetivos son claros cumplirán entonces con las siguientes funciones:

- comunicar a los participantes, a otros instructores o a cualquier persona, la intención del programa;
- estimular y enfocar la atención de los participantes haciéndoles comprender lo que se espera de ellos;
- precisar a los participantes el dominio que deben alcanzar en sus actividades; (67)
- guiar la conducta del instructor para su participación en el proceso educativo a impartir por medio de la Capacitación;
- evitar la enseñanza de todo aquello que ya se conoce y domina;
- proporcionar criterios para la evaluación y orientar al alumno en este aspecto. (saber en qué se le va a evaluar);
- incentivar a los participantes para iniciarse en el proceso educativo que se les brinde.

c) Estructuración del contenido.

"El contenido puede entenderse como aquello que ha de enseñarse para lograr los objetivos". (68)

"Contenido es ... todo aquello que puede ser objeto de aprendizaje: conocimientos, actitudes y habilidades." (69)

El paso a realizar ahora; será el seleccionar el contenido apropiado al programa.

La selección del contenido "... consiste en elegir de entre todos los posibles objetos de aprendizaje aquellos que son pertinentes... para el logro de objetivos". (70) de aprendizaje previamente formulados.

Diagramáticamente se muestra así:

 * Objetivos *
 * de *
 * aprendizaje *

----->>>

Conjunto de todos los
posibles contenidos.

Contenidos
selecciona
dos para el
programa.

(67) idem.

(68) ibid. p.61

(69) ARNAZ, A. José. La planeación curricular. p.29-30.

(70) ibidem. p.30.

Es necesaria la selección de los contenidos porque:

- Dado una serie de objetivos de aprendizaje, algunos contenidos son pertinentes para el logro de aquéllos, en tanto que otros contenidos no lo son, e incluso hasta funcionan como un obstáculo.

- De entre los contenidos juzgados como pertinentes, algunos tienen que ser descartados porque su aprendizaje no es viable con lo disponible; el tiempo con el que cuentan los participantes, los recursos financieros destinados a la capacitación, los recursos humanos disponibles, etc; son barreras que hacen el que se descarten contenidos pertinentes, pero no viables por el momento.

- Existen contenidos pertinentes que abarcan dos o más enfoques en sí mismos, para ser tratados, por lo cual ha de decidirse cual de ellos prevalecerá para nuestro estudio; eliminando cualquier confusión. (71).

Muchas veces se le da un tema "X" al instructor externo contratado, pero nunca se le especifica el enfoque a manejar, por no haberse realizado lo anterior.

- Los contenidos requieren de una secuencia lógica para su organización, de tal manera que cada uno tenga un significado esencial para la consecución del aprendizaje buscado. Con esto se evita el que aparezcan contenidos desconectados al resto de los demás.

d) Métodos y técnicas de instrucción.

Posteriormente en la elaboración del programa, se precisarán los métodos y técnicas de instrucción.

La palabra método viene del latín methodus y tiene su origen griego, en las palabras meta (meta) y odos (camino). Significa por tanto, el camino para llegar a un lugar determinado. (72).

La palabra técnica surge del adjetivo técnico, cuyo origen griego es technikos que quiere decir relativo al arte o al conjunto de procesos de un arte o de una significación. Simplificando será el cómo hacer algo. (73).

El método y la técnica conducen el pensamiento y las acciones para alcanzar una meta preestablecida.

Especificando más sobre lo que interesa, se explicará lo que es un método didáctico y una técnica didáctica.

El método didáctico: "Es el conjunto de procedimientos lógicos y psicológicamente estructurados de los que se vale el docente para orientar el aprendizaje del educando, a fin de que éste desarrolle conocimientos, adquiera técnicas o asuma actitudes..." (74) y habilidades.

(71) cfr. ARNAZ, A. José. op.cit.; p.30.

(72) cfr. NERICI, G. Imideo. Metodología de la Enseñanza. p.35.

(73) idem.

(74) NERICI, G. Imideo. op.cit.; p.37.

Nérici dice que el método debe estar lógicamente estructurado, pues presentará sus pasos justificadamente; eliminando el capricho de quien dirija el aprendizaje. Asimismo aclara que el método debe estar psicológicamente estructurado, porque tendrá que responder a las peculiaridades comportamentales y las posibilidades de aprendizaje de los alumnos a que se destina: niños, adolescentes o adultos.

En cambio, La técnica didáctica " Es también un procedimiento lógica y psicológicamente estructurado, destinado a dirigir el aprendizaje del educando, pero en un sector limitado o en una fase del estudio de un tema, como la presentación, ... la síntesis..." etc. "Es un recurso particular de que se vale el docente para llevar a efecto los propósitos del método"(75).

Entonces un método de enseñanza podrá hacer uso de varias técnicas, al abarcar aspectos más generales de la acción educativa, para el logro de objetivos. En cambio la técnica es reducida, al limitarse a la orientación del aprendizaje a sectores específicos.

El método de enseñanza ordena las técnicas a usar, el material didáctico y el tiempo necesario para provocar un cambio en la conducta del educando. La técnica debe estar de acuerdo con la taxonomía de los objetivos.

e) Recursos humanos y materiales.

Otro paso para la elaboración del programa consiste en seleccionar los recursos humanos necesarios para la realización del programa. Se analizará si se emplean instructores internos o externos que dominen el contenido a impartir y la forma didáctica de transmisión y control de un grupo.

Por otro lado, se escogerán los materiales didácticos que intervienen y facilitan el proceso educativo.

Existen varias clasificaciones de los materiales didácticos, según su propia naturaleza y la función que cumplen en el marco educativo; se dividen en: (76).

a) Recursos ilustrativos.- Es el empleo de ilustraciones en la tarea educativa. Pueden ser ilustraciones visuales, como fotografías o diapositivas; ilustraciones audiovisuales, como películas, demostraciones de resultados, etc.

b) Recursos de extensión.- Estos recursos extienden el alcance de un método educativo a individuos que están más allá del ámbito normalmente esperado en un ambiente institucional. La radio y la televisión se usan con esta finalidad.

c) Recursos ambientales.- Se refiere al tipo de aulas que se tienen. Aquí interesa la forma como se disponen los asientos.

d) Recursos Manuales.- Dentro de esta categoría aparece la vasta serie de equipos relacionados con la habilidad que se adquiere, ya que el empleo adecuado de herramientas y equipos es una parte fundamental del dominio de cualquier especialización.

(75) Idem.

(76) cfr. VERNER. BOOTH. op.cit. p. 106-108.

Entre algunos materiales didácticos, se mencionan los siguientes:

1) Auxiliares gráficos

Pizarrón
Rotafolio
Franelógrafo
Gráficas
Carteles
Letreros
Ilustraciones
Mapas

2) Recursos audiovisuales

Radio
Televisión
Proyector de cine
Proyector de
transparencias
Retroproyector
Proyector
de cuerpos opacos

3) Medios sonoros

Grabadora
Tocadiscos

f) Tiempo didáctico.

Otro paso a seguir en la elaboración del programa será la de precisar los tiempos de realización y el tipo de calendario a seguir.

El tiempo didáctico es el lapso durante el cual el instructor y los participantes van a estar en contacto para ejecutar el proceso educativo. El tiempo se establece de acuerdo a las horas destinadas a la capacitación, que la institución señale.

En renglón jurídico, en cuanto al tiempo a efectuarse la Capacitación, se enuncia en el artículo 153 E lo siguiente:

" La capacitación, ... deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera ..." (77) es decir, fuera de la jornada de trabajo.

También, el tiempo didáctico debe distribuirse por cada estrategia didáctica; según su importancia, dificultad o amplitud de cada contenido oportuno.

(77) DÍAZ, R. Amado. op.cit.; p.38.

g) Costos.

Posteriormente, se señalan en la elaboración del programa, los costos de cada estrategia didáctica a desarrollar.

h) Procedimiento de Evaluación.

El último paso en la elaboración del programa será el de planear la evaluación señalando su procedimiento, para poder determinar el grado en que alcanzó el educando los objetivos planeados.

Esta evaluación se realizará a través de tres momentos:

- 1) Evaluación inicial o diagnóstica.- permite saber el nivel de los participantes y la profundidad de los conocimientos o habilidades que poseen al iniciar el curso.
- 2) Evaluación intermedia.- es aquella que se ejecuta a lo largo del curso, para ir comprobando lo que se ha ido enseñando.
- 3) Evaluación sumaria o final.- se aplica al finalizar el curso.

Su obtención depende también de las distintas técnicas de evaluación utilizadas, en el transcurso de la capacitación.

Para la aprobación de los programas ya planeados, se recurrirá a las personas indicadas que lo autorizarán si se les presenta de la mejor manera posible.

Los puntos a señalar son:

- 1) Necesidades que se desean satisfacer.
- 2) Objetivos generales de la institución y una explicación objetiva sobre aquéllos, que serán fortalecidos por los planes y programas de Capacitación.
- 3) Recursos humanos beneficiados por la Capacitación y su representación gráfica por medio de un organigrama.
- 4) Justificación del plan de estudios y de los programas.
- 5) Estructura planeada del plan de estudios y programas con los elementos que comprende cada uno.

Algo muy importante dentro de la planeación será el de adecuar los planes y programas de Capacitación, a la estructura y sistemas de la empresa a capacitar.

Dentro de la estructura se contemplará los alcances de los puestos, las líneas de autoridad y de responsabilidad, etc.

Para los sistemas, se investigará cuáles son sus normas y políticas (por ejemplo) , para que la Capacitación a proponer no sea contraria a todo esto.

Respecto de la Capacitación y de la empresa, cabe aclarar que toda la organización es responsable del éxito de la función de entrenamiento, no sólo el directamente responsable; pues si carece del apoyo y solidaridad del resto de la empresa por más que se

realicen esfuerzos y se planea perfectamente, nunca se obtendrán buenos resultados (78).

Otro aspecto fundamental, será el de cuidar la selección de los instructores internos o externos que se han fijado con anterioridad. Si es necesario se les dará un entrenamiento que evite el fracaso de lo bien planeado.

Cuando hay una mala planeación:

- No se satisfacen realmente las necesidades
- La empresa sufre gastos infructuosos
- Se eligen métodos, técnicas al azar e inadecuados para el logro de objetivos
- La Capacitación pierde su reconocimiento y validez
- Repercute negativamente en la Realización y Evaluación de la Capacitación.

En cambio, si se planea efectivamente se tendrá una previsión inteligente de todas las etapas de la Capacitación y de las actividades a seguir; de tal modo que el entrenamiento resulte seguro y eficiente, para beneficio del capacitado y de la organización.

II.3.3. Ejecución.

Es la tercera fase del proceso de Capacitación y comprende la realización en el tiempo y en el espacio de lo establecido en la Planeación.

Aquí es donde el maestro (instructor) y los alumnos (participantes), llevan a cabo el inicio y el término del proceso educativo planeado.

Para esto ya deben estar listos los preparativos previos en cuanto a los materiales a utilizar en la instrucción, la contratación de servicios como material didáctico externo; instructores; las instalaciones donde se ejecutará; la coordinación del evento: tomar ciertas medidas con el instructor, preparación de los diplomas, refrigerios, la forma de la inauguración y clausura del evento, etc; el control administrativo y presupuestal, para controlar las fases del programa, efectuándolo tal como se planeó.

Aspectos que requieren de control:

- a) El ingreso de los participantes.
 - Datos generales
 - Nivel jerárquico al que pertenece
- b) Control de asistencia.

Fijar si es necesario y de qué manera se llevará en práctica.

c) Reporte del instructor conforme al contenido que enseñó, metodología, técnicas y material didáctico empleados, y qué le faltó.

d) Guía de observación pedagógica que contendrá:

- Condiciones materiales del aula
- Inducción utilizada para captar la atención del grupo
- Comunicación verbal: +estilo personal
 - +voz
 - +terminología
 - +vicios a evitar (titubeos, muletillas, palabras innecesarias)
- Actitud física
- Actitud mental: +seguridad
 - +naturalidad
- Preparación del tema: +contenido
 - +metodología
 - +técnicas didácticas
 - +material didáctico
- Dirección de la mirada
- Autoridad
- Atención a las diferencias individuales
- Enlace de los temas
- Registro de la conducta del grupo: +cansancio
 - +apatía
 - +agresividad
 - +interés

e) Control del curso de manera oficial en la Subsecretaría de Planeación de la Secretaría del Trabajo.

f) Control de Costos y Gastos imprevistos.

II.3.4. Evaluación.

Es la última fase del proceso de Capacitación. La evaluación es una actividad sistemática y continua, que tiene por objeto proporcionar la máxima información para mejorar este proceso, revisando críticamente los planes y programas de entrenamiento, los métodos, técnicas y recursos empleados durante el proceso educativo de Capacitación(79).

También se entiende por evaluación "... la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores"(80).

La evaluación es necesaria porque permite:

(79) cfr. SANTILLANA, Diccionario de las Ciencias de la Educación, Tomo I, p.603.

(80) SILICEO, A. Alfonso. op.cit. ,p.105.

- Determinar la eficiencia del programa de entrenamiento y de cada una de las unidades que lo forman.
- Localizar los aspectos positivos y negativos que permitan corregir y superar constantemente el programa.
- Conocer la eficiencia de los participantes para determinar su capacidad ante un trabajo.
- Detectar las deficiencias de los participantes para corregirlas.
- Estimular en los participantes el interés por el aprendizaje, al informarles sus resultados (81).
- Medir la calidad de los planes de estudio que rigen a la Capacitación.
- Mejorar programas y planes existentes y eliminar los que sean poco efectivos.
- Planear la Capacitación futura del mismo grupo entrenado.
- La asignación de puestos a los entrenados a corto o largo plazo.
- Mejorar el propio proceso de Capacitación ya que se detectan fallas a superar tanto de lo planeado como en lo ejecutado.
- Elevar la calidad del aprendizaje a proporcionar mediante la Capacitación.
- Pronosticar las posibilidades del capacitado en su próximo desarrollo laboral, y el control objetivo de su rendimiento.
- Conocer los cambios de conducta que se han producido en los participantes.

La Evaluación puede dividirse en cuatro pasos lógicos que faciliten su realización:

- 1) Reacción
- 2) Aprendizaje
- 3) Actitudes
- 4) Resultados (82).

II.3.4.1. Reacción.

Se refiere al grado en que los participantes disfrutaron el programa de Capacitación. Consiste en medir los sentimientos de los capacitados, según el agrado desprendido de su participación en el programa. En este paso, la evaluación no mide ningún aprendizaje; por esto es muy fácil su aplicación.

(81) cfr. ALVAREZ, Manuel. et.al.; op.cit. p.87.

(82) cfr. CRAIG. BITTEL. op.cit., p .108-131

Guía para evaluar la reacción:

- a) Determinar lo que se quiere saber
- b) Deberá ser por escrito esta evaluación
- c) Diseñar la manera en que las reacciones puedan ser tabuladas y cuantificadas. (no es permisible el uso de reactivos abiertos).
- d) Estas formas podrán ser anónimas o con nombre
- e) Sólo se permitirá a los participantes escribir observaciones adicionales al final de la forma.
- f) Reconocer que la reacción favorable a un programa no implica que haya habido un aprendizaje.

II.3.4.2. Aprendizaje.

En el segundo paso se medirán los principios, hechos y las técnicas comprendidas y absorbidas por los sujetos. Cabe recalcar que el aprendizaje no incluye la aplicación de ese conocimiento.

Guía para evaluar el aprendizaje:

- a) El aprendizaje obtenido por cada participante debe ser medido de manera que se puedan determinar cuantitativamente los resultados.
- b) La evaluación se hará antes y después del entrenamiento para saber los resultados del programa.
- c) Debe medirse el aprendizaje tan objetivamente como sea posible.
- d) Organizar estadísticamente los resultados de la evaluación para probar el aprendizaje asimilado.
- e) Métodos sugeridos:
 - +Pruebas escritas de cualquier tipo.
 - +Desempeño en el aula: instrucción en el trabajo.
 - +Técnicas evaluativas: demostraciones, discusiones, etc.

Medir el aprendizaje es un paso que requiere mucho trabajo para planear el procedimiento de evaluación, para analizar los datos y para interpretar los resultados.

Es más fácil medir el aprendizaje, cuando lo que se ha tratado de enseñar son técnicas. Cuando se pretende que se aprendan principios, ideas o hechos, es aconsejable usar pruebas escritas.

II.3.4.3. Actitud.

Implica conocer qué cambios se produjeron en la conducta o comportamiento de los participantes como consecuencia del programa de Capacitación.

Para que una persona cambie su actitud en el trabajo, demandará cinco requisitos:

- a) Que desee mejorar.
- b) Que reconozca sus debilidades
- c) Que trabaje en un ambiente favorable a este cambio
- d) Que tenga la ayuda de una persona hábil que comparta su interés
- e) Que cuente con una oportunidad para experimentar nuevas ideas

Guía para evaluar una actitud y conducta:

- a) Hacer una estimación sistemática de la realización del trabajo antes y después de la Capacitación.
- b) Esta estimación del desempeño de su trabajo deberá hacerla:
 - La persona que recibe el entrenamiento
 - Su superior
 - Sus subordinados
 - Las personas que hacen el mismo trabajo que él o que por lo menos, conocen profundamente su desempeño.
- c) Mostrar un análisis estadístico para la comparación del desempeño del trabajo antes y después del entrenamiento. Se realizará luego de tres meses, para que los capacitados tengan oportunidad de practicar y demostrar lo aprendido. Esta evaluación es más difícil que los dos pasos anteriores.

II.3.4.4. Resultados.

Significa conocer cuáles fueron los resultados tangibles del programa de Capacitación, en términos de incremento de calidad y de cantidad, reducción de costos, etc. Entonces es un tipo de evaluación que consiste en la separación de variables. Un ejemplo para explicarlo sería el siguiente: si se evaluara costos, se tendrá que separar las variables que afectan a la reducción de los costos. Luego se analizará si esa reducción fue provocada por el programa.

Se realiza esta evaluación de resultados por medio de entrevistas planeadas en donde se comprueba si el programa de Capacitación ayudó a resolver el problema detectado; o también se efectúa utilizando fórmulas matemáticas.

Significa medir qué resultados obtuvo la empresa, como consecuencia de la impartición de la Capacitación. Algunos resultados muy específicos podrían ser: reducción de la rotación de personal; reducción de costos de operación; incremento en eficiencia; incremento de la cantidad de producción; etc.

En términos generales, la evaluación es necesaria para controlar varios aspectos:

- 1) Conducta final del participante (es la comprobación del aprendizaje esperado)
- 2) La eficiencia de la Capacitación (se demuestra que la Capacitación llevada a cabo fue válida y útil en la satisfacción de necesidades)
- 3) La efectividad de los métodos, técnicas y materiales didácticos manejados para el alcance de los objetivos planeados, con el menor costo y el menor tiempo didáctico.
- 4) La eficiencia de la actividad del coordinador (se proporcionará un camino de mejora para el propio departamento de Capacitación).

Cuando no se efectúa una evaluación o se realiza erróneamente traerá varias consecuencias:

- Se ignoran los resultados de Capacitación
- Se vuelve a caer en los mismos errores anteriores
- No se llega a saber si se planeó bien y/o se ejecutó bien
- No se da una buena retroalimentación
- Puede caerse en el fracaso y en cierto conformismo.

II.4. Necesidad de la Capacitación para el perfeccionamiento personal y profesional.

Primeramente habrá que cambiar la imagen que se tiene a veces, de la Capacitación como mero trámite legal, como una pérdida de tiempo y dinero, o como un compromiso estático realizado al azar e improvisadamente.

La Capacitación se hace necesaria debido a las siguientes cuestiones a considerar:

a) El ser humano ingresa en la vida adulta con distintos grados de capacidad para las tareas que impone la sociedad en las diferentes actividades laborales a ejercer.

El adulto es capaz de perfeccionarse durante toda su vida. La educación recibida en las escuelas y universidades en sus etapas evolutivas anteriores, no bastan para dar por terminado el proceso total de la formación de ese adulto.

b) La educación debe continuar hasta la muerte; es por esto que el adulto requiere seguir perfeccionándose; y una forma de hacerlo se da en su actividad laboral a través de la Capacitación exigida legalmente a las empresas, para el desenvolvimiento dinámico en conocimientos, virtudes, habilidades, etc.

Hay que reconocer que nadie está totalmente preparado para asumir todas las responsabilidades de la vida adulta; por tanto se deben adquirir nuevos conocimientos y habilidades a medida que esas responsabilidades evolucionan, por medio de la Capacitación. Entonces la Capacitación es necesaria para el perfeccionamiento profesional de cada ser humano, preparando al individuo para el desempeño de su papel laboral que deberá desarrollar al asumir un puesto mayor en jerarquía, al que pertenecía anteriormente. Capacitarlo en cuanto a las nuevas obligaciones, derechos y responsabilidades que va a adquirir.

c) Una sociedad exige de la participación informada de sus ciudadanos en los procesos de gobierno. Esta actuación obliga a manejar ciertos temas que la persona no adquiere normalmente por los medios educativos comunes.

La Capacitación permite el que se abarquen conocimientos nacionales e internacionales que el adulto debe dominar.

d) La maduración es un proceso de toda la vida que reclama un aprendizaje continuo como parte integrante del vivir y perfeccionarse. Por medio de la Capacitación se obtendrá un aprendizaje que libre al hombre de la ignorancia, de actitudes y habilidades inadecuadas y del comportamiento irracional o inmaduro que evite el logro de su perfeccionamiento personal.

e) A través de la Capacitación, el ser humano adquiere una especial motivación que se orienta hacia mayores y mejores resultados; esto es, hacia la integración del grupo al que pertenece y hacia la productividad buscada de manera personal para el buen desenvolvimiento de su trabajo y que beneficiará el desarrollo personal y profesional del capacitado.

También la Capacitación formará al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, guiando su desenvolvimiento en la nueva esfera social que debe cubrir eficazmente.

f) En el mundo actual, la Capacitación es necesaria por los cambios tecnológicos que se presentan cotidianamente en el mundo. El proceso tecnológico hace que el hombre se encuentre obsoleto hacia la novedad; por lo que el individuo, también necesita capacitarse en estos aspectos.

g) La Capacitación es necesaria para afrontar debidamente los movimientos del personal que ocurren en una organización: jubilación, retiros, muertes y cualquier situación que produzca vacantes en ella.

h) Integrar al trabajador a la empresa es una tarea que necesita de la Capacitación. Es fundamental el sensibilizar a la gente para que se comprometa con la institución donde labora y desee lo que la organización busca.

En general, la Capacitación es necesaria pues satisface el afán de saber, la necesidad de superación, el logro de la productividad en el trabajo con sus dimensiones de autodominio y servicio, el conocimiento de las posibles condiciones en que ese trabajo se realiza, de las relaciones humanas que implique y de las responsabilidades asumidas.

Con la Capacitación, la actividad profesional es motivadora; la persona descubre y mejora su propio estilo personal de trabajo; ayuda a esclarecer qué se quiere, es decir, a conocer los objetivos que se persiguen en la propia actividad laboral; se da cuenta de sus limitaciones personales, de su incompetencia laboral y cómo puede ser superada, etc.

II.5. Cambio en el modo de conceptualizar a la Capacitación en las empresas.

a) La Capacitación debe brindar una educación teórico-práctica para que exista una identificación entre los conocimientos enseñados con la realidad donde se va a actuar. Que el saber brindado por la Capacitación, gracias a lo aprendido, funcione en la práctica real.

b) La Capacitación no debe verse únicamente como el adiestramiento destinado al perfeccionamiento de habilidades motoras del trabajador; cuando también se requiere del aprendizaje de habilidades intelectuales para el manejo eficiente de sí mismo.

c) Se necesita un cambio en la dirección de la Capacitación para que realmente cumpla con su función educativa y no sujetarse a ser una función informativa que no se inhiera en la persona, hasta que se olvide aquello que se ha oído.

La Capacitación por medio de sus planes y programas que la constituyen, debe brindar al participante un cambio cualitativo en su ser y obrar; debe formar realmente al capacitado y atender las necesidades reales del personal, propiciando programas encauzados hacia aptitudes detectadas, que nunca se desarrollaron y no alcanzaron su máxima capacidad: recurso humano real y productivo con el que la empresa no ha contado.

d) La Capacitación deberá ser la función encargada de ofrecer una formación integral requerida por los miembros de la empresa. Transmitirá aquellos valores que definen también a la cultura organizacional de la que se trate.

Dará una formación de:

valores intelectuales. - buscando la verdad y la sabiduría que satisfacen necesidades de autorrealización

valores morales. - dirigidos a conseguir el bien propio, de la sociedad, del grupo y de la empresa. Como resultado se tendrán empresas formadas por hombres íntegros, cuya libertad está regida por el bien y la razón.

De igual modo dedicará su atención a la educación de ciertas virtudes sociales indispensables para obrar más fácilmente hacia el bien común. (generosidad, humildad, justicia, laboriosidad, lealtad, obediencia, orden, prudencia, respeto, responsabilidad).

En el pasado capítulo se analizó y demostró la necesidad de la Capacitación para poseer en cualquier empresa, un personal debidamente desarrollado. Todo trabajo goza de un punto óptimo a alcanzar. En la realidad, existen adultos que tienen que ejercer el liderazgo para realizar funciones de representación empresarial y no cuentan con la capacidad deseada para desempeñarlo.

Es por esto que el presente capítulo abarcará cierta información idónea para comprender mejor lo que es un líder y el ejercicio de ese liderazgo en diversas situaciones viables a enfrentar. Todo se investigará con el fin de proporcionar el contenido didáctico posible a incluir en el proceso de Capacitación a representantes empresariales con respecto al liderazgo.

Se explicarán las aptitudes requeridas y las capacidades entrenables para ejercer el liderazgo, mediante conceptos que facilitan su adquisición. Se enfatizará la seguridad y excelencia que debe poseer un líder en el ejercicio de la autoridad, responsabilidad y en la toma de decisiones; por vía de una buena comunicación.

También se aclarará el valor de la motivación como medio adecuado para obtener el reconocimiento del grupo como líder empresarial, debido a su participación voluntaria y adecuada.

Con todo lo anterior, se demostrará la efectividad del liderazgo a través de la adquisición de habilidades mediante un cuadro, que muestra los conocimientos requeridos y posibles a desarrollar mediante la Capacitación; para que al obtenerlas, definan a un sujeto como "líder".

El adulto al participar en beneficio de una sociedad, se le van presentando diversos roles que tiene que asumir de la mejor manera, enfrentando las nuevas obligaciones que en algunas ocasiones son distintas a las acostumbradas. Por tanto necesita del aprendizaje de conocimientos, habilidades y actitudes que correspondan al nuevo papel aceptado.

El liderazgo es fundamental para llevar a cabo actividades de representación empresarial. Se explanará la importancia del liderazgo en dicha representación, para ser conducido al éxito esperado en las nuevas actividades sociales a cumplimentar.

III.1. Concepto y tipos.

El ser humano por naturaleza, busca pertenecer a un grupo social, para la satisfacción de sus necesidades. Al ingresar a un grupo, el hombre percibe su papel a desenvolver y el de los otros, reconociendo a un jefe o guía que respaldará al grupo para su existencia y su participación con vista al éxito que buscaron al incorporarse a éste.

Entonces, todo grupo está dirigido por una persona llamada líder que estará al frente para representar a muchas otras. El término "líder" se utiliza para designar al jefe o dirigente de un grupo. Su función se llama liderazgo; y significa aquella actividad realizada dentro de un grupo, que implica una relación desigual, conocida y aceptada por las partes implicadas (rol directivo del líder), con los otros miembros del grupo (83).

Analizando esta definición, cabe recalcar las siguientes partes de la misma:

- grupo: el agrupamiento de individuos es necesaria para el ejercicio del liderazgo; sin éste no existiría dicha función.
- relación desigual: entendida a nivel jerárquico en cuanto a las distintas actividades a ejercer dentro y fuera del grupo; así como las responsabilidades que enfrentará.
- conocida y aceptada por los otros: sólo así el líder podrá efectuar todos sus planes más fácilmente con la colaboración de sus miembros y el trabajo en equipo que facilita las funciones que cada uno tiene que desempeñar.

Otra descripción sobre el concepto "líder" se menciona a continuación:

Es todo individuo que, gracias a su personalidad, conocimientos y habilidades dirige a un grupo, con la participación espontánea de sus miembros (84).

Se insistirá en la definición sobre los aspectos que a continuación se mencionan:

- personalidad: el líder poseerá una personalidad madura que atraiga a los demás.
- conocimientos: de acuerdo al contexto en que se desenvuelva y en general, aquéllos necesarios para realizar dicha función.
- habilidades: que le permitan ejercer el liderazgo de la mejor manera posible.

(83) cfr. SANTILLANA, Diccionario; op.cit. Tomo II, p.889.

(84) cfr. WEIL, Pierre. Relaciones Humanas.(en el trabajo y en la familia), p.53.

- participación espontánea de sus miembros: gracias a la buena motivación que ha surgido, debido al interés que el líder tuvo en ésta, para el buen manejo de grupos.

Por eso se dice que el liderazgo "es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para cambiarlo en orden a alcanzar los objetivos organizacionales" (85).

Esa influencia ejercida y ese poder desplegado mediante el liderazgo, tendrá que ser coherente a lo que la organización persigue; de manera creativa y con un estilo personal.

El líder influye sobre los otros miembros del grupo en la consecución de una causa común; pero esta influencia podrá ser alcanzada mediante distintos estilos de liderazgo que el líder puede asumir y son:

- a) Liderazgo autocrático-democrático-permisivo.
- b) Teoría "X" y Teoría "Y".
- c) El Grid Gerencial.
- d) Dirección por objetivos.
- e) Jerarquía de necesidades individuales que facilitan la adopción de estilos de liderazgo.
- f) etc.

Una vez enlistados algunos de los distintos estilos de liderazgo posibles a adquirir por un sujeto en el desenvolvimiento de su labor, se afirma que, EL LIDERAZGO EFICAZ nace de conceptos que tienen raíces en las relaciones humanas básicas y en la ejecución de tareas exitosas.

No existe ninguna técnica que por sí sola sea la mejor en todo momento; por eso habrá que saber detectar la situación más apropiada, en la cual se usará determinada técnica o una combinación de éstas.

Cuanto más alta sea la jerarquía de un ejecutivo en una organización; más se esperará que demuestre un óptimo liderazgo empresarial. Los riesgos para el logro de esto último, existen en todo nivel directivo; pero aumentan geométricamente con la jerarquía asumida. Habrá que brindarles perfeccionamiento en aquello que requieren para poder ejercer el liderazgo eficaz.

La efectividad del líder depende también, del grado de adecuación al tipo de funciones que se le pide ejecutar en una situación dada. Se requiere de un análisis de puestos para comparar la diferencia entre la situación ideal y la real. Esa diferencia será aseptada gracias a la Capacitación y desarrollo, que lleva al individuo a un buen desempeño del puesto a ocupar.

Por otro lado, EL LIDER EFICAZ es aquel que sabe crear un buen equipo de trabajo, donde la atmósfera es amistosa y de cooperación; de suma lealtad hacia el grupo. El líder buscará aquél estilo de liderazgo propio para guiar y dirigir a su grupo con características definidas; pues es bien sabido, que el mismo grupo se conducirá de modo distinto al funcionar bajo el mando de líderes que se conducen de manera diferente, según su estilo de liderazgo específico.

Los líderes eficaces efectivos serán aquellos que capten las condiciones cambiantes de sus grupos y sean flexibles en adaptar su conducta y estilo de liderazgo, a los nuevos requerimientos grupales.

Las necesidades de los miembros influyen en la selección de estilos de liderazgo. Estas necesidades son cambiantes según la situación que le rodee a un sujeto. Por esto la insistencia, sobre la flexibilidad en la adopción de estilos de liderazgo.

El líder eficaz es aquel que aprovecha el tiempo: trabajando, preparándose, abriendo caminos, buscando retos, para ofrecer servicios de calidad.

Difícilmente se dará en la realidad un estilo puro de liderazgo, ya que casi siempre el líder tiende a mezclar varios tipos según el momento o situación laboral donde se desenvuelva. Lo que sí sucede es que cierto estilo de liderazgo domina el actuar de un sujeto líder determinado. No habrá que afirmar la existencia de un solo estilo de liderazgo excelente, superior a los otros. Es cierto que conforme a ciertos estudios científicos se señala la preferencia de algunos; pero no hay regla exacta para su aplicación exitosa en cualquier circunstancia.

Sintetizando se puede manifestar que el líder eficaz se inclinará por aquel o aquellos estilos que le sean favorables de acuerdo con:

- Sus metas perseguidas.
- Sus miembros.
- Su función o cargo a desempeñar.
- La situación a resolver.
- La cultura organizacional.
- El grado de influencia existente en su grupo; o el que desee adquirir.
- etc.

El estilo de liderazgo exitoso será aquél que lleve al líder a la consecución de buenos resultados. Sin fe en la verdad y en el bien, no existirá un ejercicio positivo ni valioso de liderazgo. Nadie querrá ser dirigido ni representado por sujetos sin una vocación real y sin un liderazgo recto.

III.2. Aptitudes requeridas para ejercer el liderazgo.

El término aptitud significa "la combinación de habilidades personales, características innatas que indican la capacidad del individuo de ser entrenado y de trabajar satisfactoriamente en una tarea humana" (86)

(86) CRAIG, L. Robert. BITTEL, R. Lester. op.cit. , p.101.

En otras palabras, aptitud es la potencialidad del sujeto para aprender; es una condición o serie de características que le permiten adquirir, mediante algún proceso educativo de entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad.

El líder es aquel que posee una serie de aptitudes que lo definen como tal y le facilitan el desempeño de dicho cargo.

Es una persona que guía, dirige o conduce a los demás, dependiendo de sus cualidades personales (aptitudes) que no sólo debe poseer; sino que tenga la oportunidad de utilizarlas, pero antes, de perfeccionarlas.

Al líder se le conoce por sus aptitudes, así que tendrá que formarlas, para después ofrecerlas mediante un servicio, pues tiene esa habilidad potencial para la realización de cierta tarea, que se actualizará por medio de la Capacitación.

A continuación se enuncian algunas de las aptitudes deseables en un líder que hacen, se le considere como dirigente eficaz:

a) Energía.-

No solamente abarca el aspecto físico que un adulto debe demostrar. También se dice que un líder enérgico es activo, siempre en movimiento; aquél que trabaja dando un servicio cada día, no otro.

Un líder enérgico es también afirmativo y acometedor. Busca los problemas en vez de esperar que le lleguen por sorpresa y no tenga herramientas para combatirlos.

Además, no tiene miedo de hacer conocer sus ideas. Su energía le permite perseverar donde otros se han rendido, mantenerse firme en sus convicciones donde otros ceden. Lucha por el buen cumplimiento de los objetivos que ha trazado.

Tener energía para que día con día vaya haciendo realidades muchas metas que en algún tiempo se propuso.

b) Perseverancia.-

Está relacionada con el almacenamiento de energía del individuo. Cualquier situación laboral requiere de resistencia para su buen término.

El líder es aquel que persevera en el camino trazado para encontrar aquello que desea. Cuando empieza a descubrir buenos momentos, tendrá que perseverar para mantenerse en ellos; pero cuando halle obstáculos desagradables, tendrá que volver a perseverar para librarlos fácilmente, sin derrotarse.

c) Instrucción y estudio abierto al perfeccionamiento cotidiano.-

Al líder lo deben respaldar una serie de conocimientos que habiliten su actuación. Estará asimismo, siempre alerta a las oportunidades de formación, pertinentes a su profesión.

Recordar que los empleados y colegas que le rodean, buscarán la guía y la dirección de una persona bien formada.

El líder deberá estar consiente de la necesaria preparación-actualización, para el ejercicio de cualquier actividad dentro de la sociedad. Tendrá que ser ejemplo de sabiduría y servicio, sosteniendo una visión humanista de los hombres con quienes trabaja.

d) Inteligencia.-

El líder inteligente está alerta a lo que sucede a su alrededor y es capaz de asimilar la información rápidamente. Deberá amar la verdad y regir sus actividades conforme a ésta y por amor a ella. Ante cualquier acontecimiento, el líder analizará el hecho, lo discernirá y obtendrá de éste, lo valioso que proporcione y desechará lo inservible.

Apreciará cualquier cosa, tal como es y con su justo valor, para no relativizar lo absoluto, ni viceversa. Aquí entrará el buen juicio o sentido común, que ayudará a emitir decisiones confiables y estar más frecuentemente en el acierto que en el error. La información verdadera es el buen motor que caracteriza una recta dirección.

e) Confianza en sí mismo.-

La verdadera confianza en sí mismo es la convicción que nace del conocimiento, la previsión y los logros probados, que demuestran que las opiniones, objetivos y programas del líder, son los adecuados para resolver los problemas que se presentan.

Al realizar algo pensar siempre, cómo puede triunfar y no detenerse en reflexionar inicialmente todos los posibles fracasos, pues se tenderá a ello psicológicamente. Ser honesto consigo mismo.

f) Actividad creadora e iniciativa.-

Debido a que el liderazgo significa: "ir adelante", depende de la iniciativa del líder y su creatividad, para guiar como se espera que lo haga.

Iniciativa es la habilidad de separarse del grupo y anticiparse para proponer vías de acción, a través de su actividad creadora; visualizando nuevas direcciones exitosas.

Tener espíritu pionero y realista, hacia las nuevas posibilidades. También puede requerir de la ayuda de otros y con un sentido práctico, para poner las ideas en marcha.

La aptitud creadora de un ejecutivo se manifiesta principalmente en su elección de las mejores ideas y de su iniciativa en acometerlas.

g) Objetividad y equilibrio.-

Para un buen ejercicio del liderazgo, debe aprenderse a hacer frente a los temporales, así como navegar en tiempo bueno. Debe cuidarse contra el excesivo e inmoderado amor a sí mismo, que a menudo acompaña a los periodos de éxito ininterrumpido. De otra manera, su juicio puede distorsionarse y descuidará el interés por los demás.

El líder tendrá que ser autocrítico, capaz de verse objetivamente y mostrar ecuanimidad emocional. (equilibrando variaciones emocionales y ocultando depresiones severas).

h) Entusiasmo y optimismo.-

El entusiasmo y optimismo son expresiones extrovertidas de autoconfianza. Cuando se expresan deben ser legítimas. Los subordinados son los primeros en detectar notas falsas y fingidas de lo que aparentan los líderes.

Aunque es difícil a veces para el líder encontrar algo que cada día sea motivo de alegría, tal búsqueda es, sin embargo, una de

las cualidades que se agregan a su eficacia. Ser animoso y valiente, pensando positivamente.

i) Voluntad de logro.-

Es la motivación más poderosa para los líderes, quienes deben proponerse buscar el éxito en cualquier actividad a la que se dediquen. Su trabajo tendrá la característica de bien hecho, para que tenga valor. Este logro es incremental, no se consigue fácilmente ni en un instante.

Deben fijarse metas alcanzables para sí mismos y para sus organizaciones. Producirán el cambio a un ritmo al cual, sus subordinados puedan ajustarse y trabajar en equipo para que el éxito se reparta entre todos y para todos.

j) Don de mando.-

Equivale a emplear activamente la habilidad y talentos personales para inducir a otros a esforzarse por alcanzar una meta señalada. El líder mostrará cierta aptitud para inducir hacia lo que se dice y se propone. Esto va acompañado de saber motivar. Será respetuoso y dispuesto siempre, no sólo a entender, sino también a aceptar a sus colaboradores, para ejercer el mando adecuado sobre ellos.

k) Ser un humanista.-

Es una aptitud vital para el ejercicio del liderazgo y que según muchos autores consultados, no la consideran como tal, pues ni se toma en cuenta.

El líder debe inclinarse por un gusto especial por el ser humano, lo que significa y lo que vale. Deberá respetar su dignidad, su libertad y todo aquello que lo hace ser hombre y no otra cosa.

El líder se interesará por el bien de los demás y sabrá reconocer los valores y necesidades que rigen su actuar. Al líder se le notará un gusto por las relaciones humanas (sin que se polarice sólo en ello). El fracaso de muchos líderes se ha concentrado en el significado que han tenido para ellos, los seres humanos. El ser un humanista, amplía la influencia de liderazgo hacia los grupos que se manejan.

Al líder lo caracterizarán ciertas aptitudes señaladas anteriormente. No quiere decir que las deba, en un principio, poseer completamente de manera innata; pero sí debe mostrar cierta inclinación hacia ellas.

Recordar que pueden adquirirse si muestra ciertos rasgos de facilidad, por medio de la Capacitación.

III.3. Capacidades entrenables.

Por capacidad se comprenderá, el poder para realizar un acto físico o mental, alcanzable por el aprendizaje.

Tener capacidad para una tarea supone el poder realizarla en el momento en que están presentes las circunstancias necesarias, primero para aprenderla y luego para ejercerla.

La capacidad es la aptitud perfeccionada y habilitada que permite la adecuada ejecución de cierta tarea o actividad que se considerará como buena.

Si el sujeto llamado líder, posee las aptitudes anteriores, le será más fácil el desenvolvimiento de dichas capacidades. Para el buen ejercicio del liderazgo se dominarán ciertas capacidades que pueden ser aprendidas por medio de la Capacitación dentro de las organizaciones, para un crecimiento de los recursos humanos que las componen y que beneficiarán a las mismas, por su perfeccionamiento manifiesto en sus actividades laborales.

"Normalmente, la característica que hace que una persona se erija en el liderazgo de un grupo es que despliegue en alto grado las capacidades necesarias para alcanzar los fines que el grupo tiene planteados" (87).

A continuación se explicarán los siguientes conceptos que facilitan la adquisición de ciertas capacidades para el ejercicio óptimo del liderazgo.

III.3.1. Autoridad.

La autoridad es un requisito indispensable para el ejercicio del liderazgo. Se define como el derecho o la facultad de actuar, de mandar o de exigir acción sobre otras personas. Dicha autoridad puede emanar de cuatro fuentes: (88)

- a) Del puesto con las relaciones que se le asignen en la organización.
- b) De una ley o decreto legal.
- c) De la aceptación personal otorgada mediante popularidad, costumbre o antigüedad en el servicio.
- d) Del reconocimiento de las habilidades y conocimientos ante una situación.

Analizando lo anterior, se dice que un líder, ejerce autoridad por el nivel jerárquico donde se encuentra. La representación empresarial es el nivel más alto a desempeñar y exige el buen ejercicio del liderazgo.

El líder debe buscar esa aceptación personal ajena, que facilitará la ejecución de la autoridad.

Por último se tendrá autoridad, si los otros con quienes se convive reconocen las habilidades y conocimientos del líder, que favorecen y otorgan ese ejercicio de autoridad más fácilmente. La eficacia de ésta, depende no solamente de la habilidad para hallar las soluciones necesarias, sino también del respeto de aquellos sobre los que se ejerce. Habrá que ganarse esa autoridad; que los demás la reconozcan no únicamente por imposición; sino por admiración de llevarla bien a cabo.

(87) SANTILLANA, Diccionario; op.cit., p.889.

(88) TERRY, George. Principios de administración. p.329.

La autoridad debe mantenerse de acuerdo con los planes de la organización donde se labora. Las actividades que se ordenen deben ser sinónimos de las creencias, normas y hábitos sociales que son fundamentales para los miembros del grupo. De lo contrario la autoridad fracasará.

Algo fundamental para el líder es el permitir la delegación de autoridad. Reconocer que se necesita de los demás para el buen cumplimiento de todas las funciones que desempeña.

En toda empresa se da una división de actividades necesaria pues nadie es autosuficiente; se requiere la ayuda de los demás, sin ello, el gerente general o el presidente de la organización, sería el único miembro y habría sólo un departamento sin ninguna otra jerarquía.

El líder debe estar consciente que no es el único dentro de su trabajo; y que sólo puede ejercer el liderazgo si labora dentro de un grupo; por lo mismo ese grupo puede ayudarlo si delega en algunos miembros la autoridad poseída.

Delegar significa conferir la autoridad a otras personas para que desempeñen determinadas actividades. El líder debe comprender que por medio de la delegación de autoridad, amplía su área de operaciones, porque sin ella su actuación se limitaría a lo que personalmente pudiera hacer. Cabe aclarar que delegar autoridad no significa regalarla o renunciar a ella. El líder que delega siempre conserva su autoridad general y responsabilidad sobre las funciones que delega.

Delegar no significa sacudirse permanentemente estas obligaciones, sino conferir los derechos y la aprobación para que otros actúen dentro de determinados límites.

Existen diversos modos de delegar: (89)

ERRONEAMENTE

-Restringir la autoridad delegada o negarla por completo del líder a su subordinado.

-Delegar la autoridad a una persona, pero se le critica si toma y hace cumplir decisiones sin consultar al líder.

-Cuando no se apoyan las decisiones del subordinado restándole la autoridad conferida frente a los demás.

ADECUADAMENTE

-Conferir la autoridad delegada a quien pueda responder a ella adecuadamente

-Otorgarle los derechos que lleva implícita la autoridad delegada.

-Si la decisión estuvo mal tomada el subordinado debe ser informado directamente por el líder y le permitirá que la modifique o que la rescinda.

ERRONEAMENTE

-Delegación de autoridad sin ninguna especificación de límites ni libertades, dándose amplios poderes.

ADECUADAMENTE

-Delegar por escrito facultades bien señaladas. Esto aclara el ámbito de la autoridad y elimina la incertidumbre.

Esta situación obliga al delegante a meditar detenidamente la situación y decidir las atribuciones específicas que haya de conferir. El delegado podrá saber concretamente en qué asuntos y hasta qué grado deberá obrar (alcance de su autoridad).

Aunada a la autoridad se presenta la responsabilidad: " Es la obligación de una persona de desempeñar lo mejor que pueda las funciones que se le asignen" (90).

El líder es responsable de:

*El buen cumplimiento de sus funciones, ejecutadas por sí mismo, o mediante la delegación de otras.

*Desarrollar un estilo de dirección que lleve al éxito a la organización que representa y a sí mismo. Es responsable de representar a la empresa donde presta sus servicios, ante el público, la industria y el gobierno; de modo que realce la reputación de la compañía y logre el agradecimiento por su competencia y contribución.

*La autoridad que se le ha encomendado para el cumplimiento de sus obligaciones. La aceptación de esas obligaciones crea la responsabilidad de la persona por desempeñar tales funciones de la mejor manera posible. El líder es responsable del tipo elegido para el ejercicio de esa autoridad: si se da por imposición o por su capacidad para el préstamo de un servicio.

III.3.2. Toma de decisiones.

El buen ejercicio de la autoridad es sustentada mediante decisiones exitosas y valiosas. El líder es quien debe decidir lo que hay que hacer y se espera que así lo haga. Si el líder no toma decisiones, su trabajo resultaría impracticable. Tomar decisiones consiste en escoger entre una o más soluciones posibles.

(90) TERRY, op.cit., p.346.

Incluye la especificación de los pasos que hay que dar para ejecutarlo; la determinación del trabajo que debe asignarse a cada miembro del grupo y la delegación proporcional de autoridad (en caso necesario).

El fin principal de las decisiones consiste en ayudar a obtener el mejor de los resultados.

Son diversos los problemas a los que toda organización se enfrenta y que el líder debe encarar con la ayuda de las ideas de los demás y seleccionando una vía de acción. También puede valerse de la investigación para el descubrimiento de alternativas de acción y sus consecuencias. Puede tomar el ejemplo y la experiencia ajena de otros dirigentes y sacar decisiones propias y creativas para no caer en la imitación de decisiones y acciones poco beneficiosas.

El líder debe tener presente que mediante su decisión, va a tratar de lograr algo positivo. Es vital que dicha decisión sea practicable. Una vez tomada, deberá explicarla a los demás y defenderla ante los grupos de oposición, convenciénolos de que esa es la decisión que conviene.

En otra cuestión, se dirá que el elemento tiempo en la toma de decisiones es muy importante para el éxito de las mismas. Tomar decisiones eficaces requiere tiempo suficiente. Si los asuntos a decidir son de poca importancia, la acción decisiva puede tomarse en corto tiempo. Por el contrario, cuando los asuntos son de mucha importancia, se aconseja tomarse todo el tiempo que sea necesario, para producir una decisión efectiva. Cabe esclarecer que un líder no puede posponer indefinidamente una decisión, pues la demora puede interpretarse como una esquivia de la responsabilidad asumida.

El modo de llegar a ser competente en la toma de decisiones se logra, habituándose a emprender acciones decisivas. Debe incrementarse el hábito de aceptar la responsabilidad de toma de decisiones y empezar a hacerlo, practicando con seguridad y confianza en sí mismo. Quien no posee esto, fácilmente fracasará.

La acción decisiva está basada en la probabilidad de que la decisión tomada lleve al resultado final deseado. El temor de equivocarse es una de las razones para que se considere la acción de la toma de decisiones, como una tarea ardua y difícil. El no tolerar equivocaciones es contrario al progreso.

El líder al tomar decisiones debe tratar de formular un diagnóstico, generar alternativas, hacer un análisis de las mismas, y optar por la decisión más conveniente; debe de determinar estándares de comparación y con ellos vigilar los resultados obtenidos y en su caso tomar las acciones preventivas necesarias, logrando con esto evitar que los resultados de alguna decisión se vayan volviendo indeseables.

Decidir bien es afrontar en vez de evadir; es analizar y diagnosticar; es saber transigir defendiendo los propios puntos de vista, pero también comprendiendo a los demás y cediendo lo necesario; es la capacidad de ver en los grandes problemas las grandes oportunidades de dar el máximo esfuerzo; es la capacidad de aceptar lo suficiente cuando no se puede conseguir lo óptimo.

III.3.3. Motivación e Incentivación.

"Motivación es el proceso interno que provoca cierto comportamiento, mantiene la actividad o la modifica" (91). Motivar es predisponer al individuo hacia lo que se quiera ir; es llevarlo a participar activamente en el trabajo individual o de grupo.

El líder tiene la misión de lograr que sus miembros estén motivados; ya que es uno mismo quien se motiva; es decir, quien se mueve hacia una meta definida. Así también, el líder debe motivarse para el desempeño de una buena actuación.

La incentivación consiste en el intento de proporcionar a las personas una situación que las induzca a un esfuerzo intencional, a una actividad orientada hacia determinados resultados queridos y comprendidos.

" Un incentivo puede definirse como el conjunto de variables ambientales que en un momento determinado poseen valor para un sujeto" (92).

Entonces, el líder debe incentivar a sus miembros, debe activar y orientar la conducta de éstos para que surja en ellos la motivación y por sí mismos se muevan a lo señalado, porque así lo quieren.

Mediante un incentivo, la conducta se configura en una determinada dirección para la consecución de una meta.

Los propósitos que debe tener el líder para el uso de la incentivación son:

- * despertar el interés
- * estimular el deseo de actuar, de participar intencionalmente .

Para que el líder obtenga una incentivación provechosa, tendrá que ir ésta de acuerdo con los intereses y necesidades de las personas que se motivarán. Recordar que los intereses no son fijos; sino móviles y son síntoma de una necesidad.

Las necesidades del hombre variarán según: la fase de evolución biopsíquica en donde se encuentre, las condiciones sociales en las que viva, la salud y rasgos de personalidad que posea.

Estas carencias los llevarán a actuar si el líder muestra incentivos y el camino correcto para su satisfacción.

(91) apud. NERICI, Imideo. Hacia una didáctica general dinámica. p.193.

(92) SANTILLANA. Diccionario. op.cit. p.993.

Gracias a todo lo anterior, queda entendido que el líder no motiva a sus subordinados.

La labor del líder para el logro de la incentivación correcta será:

I. Investigar:

* Las necesidades de sus miembros.

* Las diferencias individuales de sus subordinados en cuanto a la buena disposición para actuar:

a) Existen miembros que no necesitan muchos incentivos, pues están siempre dispuestos a hacer lo que el líder planeó adecuadamente. Son miembros motivados y siempre en actitud de participar con entusiasmo.

b) En cambio, existen miembros que necesitan incentivos constantes para su colaboración con el líder.

c) Por último, nos encontramos con miembros fácilmente motivables pero sin constancia en su actuación a medida que avanza ésta. Les falta casi siempre, capacidad de perseverancia para hacer omiso a la fatiga o a los distractores que se encuentran a la mitad de su tarea. El líder tendrá que vigilarlos más y ofrecer el incentivo continuamente y en el momento preciso.

II. Usar los distintos medios de incentivación: (93)

- a) Necesidades detectadas de sus miembros, según el nivel donde se encuentren, descrito en la pirámide de Maslow.
- b) Ambiente de trabajo adecuado.
- c) Personalidad del líder que contribuya o que niegue la actuación de su subordinado.
- d) Competencias.
- e) Deseo de evitar fracasos y punitivos.
- f) Necesidades de conocimiento.
- g) Deseo de ser eficiente.
- h) Aspiraciones.
- i) Elogios y premiaciones.
- j) Conocimiento preciso de los objetivos a alcanzar para ejecutar la tarea.

(93) cfr. KATZ, Daniel. KAHN, Robert. Psicología social de las organizaciones. p.227-232.
cfr. NERICI. op.cit., p.203-210.

- k) Buena comunicación entre el líder y el subordinado.
- l) Reconocimiento.
- m) Compromiso.
- n) Ascensos y oportunidades de progreso.

La gente tiene varios móviles que la lleva a participar; por tanto el líder usará los correctos de acuerdo con cada sujeto y circunstancia.

Erróneamente la participación se ha montado sobre incentivos negativos, que no contemplan la posibilidad de tener fundamento en la justicia y en la libertad.

Es preciso que el líder otorgue la justa compensación del trabajo ganada a cada miembro, por su actividad laboral desempeñada. Debe tener claro el líder que " el trabajador no es ya sólo el prestador físico de un servicio, sino una persona espiritual y moral que realiza una función social intencionadamente." (94)

III.3.4. Comunicación.

Para que el líder logre la motivación en sus miembros y su participación; es necesaria la comunicación.

Comunicación es un proceso mediante el cual se transmite y se reciben datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. (95)

El líder debe reconocer que la comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos. Si no existe una buena comunicación no habrá una eficiente participación.

El líder debe saber informar ante un grupo y dirigir una reunión; definiendo con precisión lo que se tiene que decir, brindando una información útil. El líder reconocerá que para la obtención de resultados no basta el solo "hablar y hablar". Es necesario entonces explicar para convencer.

También poseerá la habilidad de escuchar, puesto que es importante la reacción o respuesta del receptor ante esa comunicación.

III.3.4.1. Requisitos para mejorar la comunicación.

- Saber que el lenguaje finca las bases para un mutuo entendimiento en la realización de tareas comunes.

(94) LONDOÑO, Carlos. La participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa. p.18.

(95) cfr. ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de recursos humanos p.387.

Precisar las siguientes interrogantes en todo mensaje para obtener la claridad del mismo:

- ¿Qué?
- ¿Quién?
- ¿Cómo?
- ¿Por qué o para qué?
- ¿Dónde?
- ¿Cuándo?

- La comunicación del líder debe ser precisa; es decir, debe llevar todos los elementos necesarios para ser comprendida a fin de que no resulte ambigua o incompleta. Ahora en día, existe un abuso generalizado de términos sin una definición precisa (manipulación semántica), que origina confusiones.

- De preferencia, la comunicación debe ser directa. El líder evitará al máximo que las órdenes que se den a otros, lleven una información desvirtuada.

- En cuanto a la comunicación escrita, el líder deberá cuidar los siguientes requisitos:

- * claridad.- hacer que lo que se escriba sea entendido rápidamente.
- * precisión.- incluir todos los elementos necesarios para la comprensión de la idea y abolir cualquier ambigüedad.
- * pureza.- la redacción debe apegarse a las normas gramaticales, usando los términos correctos, y evitando el uso de aquéllos que por lo generalizado de su empleo ya nos parecen correctos.
- * síntesis.- no debe hacerse uso excesivo de las llamadas frases periféricas para adornar el escrito, si restan claridad y precisión a la idea central. La cortesía sí es elemental para el buen trato de los otros.

- El líder como comunicador debe ser fiel a la verdad. El compromiso que tiene ante la verdad es de servicio.

Habrá que darla a conocer en la medida que la tiene, tratándola de ampliar y estar abierto a que otros la encuentren.

El líder deberá mejorar las relaciones entre los hombres con los que trabaja, sabiendo escuchar.

Buscará los caminos idóneos para la propia expresión (canales adecuados).

Ante todo, su comunicación será auténtica según su forma de ser; aprovechando sus habilidades para hacer llegar a otros lo que desea expresar, comunicar.

III.4 Cuadro de aptitudes-capacidades que definen a un sujeto llamado "líder".

APTITUDES	DESARROLLO (*)	CAPACIDAD OBTENIDA
<p>1.-ENERGIA: -activo. -busca posibles problemas para tener soluciones anticipadas. -lucha por objetivos trazados.</p>	<p>-En motivación. -En comunicación. -En autoridad. -En responsabilidad.</p>	<p>-Habilidad para tomar decisiones creativas, dirigiendo a los demás por el camino trazado. -Muestra ideas y estrategias de acción: -Manejo de grupos. -Planeación de nuevas metas para una constante superación.</p>
<p>2.-PERSEVERANCIA: -En el camino trazado. -Para librar obstáculos sin derrotarse. -Paciencia e iniciativa.</p>	<p>-En autoridad. -En responsabilidad. -Toma de decisiones. -Manejo de conflictos -Motivación.</p>	<p>-Habilidad para ser flexible y adaptable, capaz de salir de esquemas que no conducen al éxito esperado. -Habilidad en el manejo de problemas y toma de decisiones. -Gusto por la adquisición de responsabilidades y riesgos que impliquen superación.</p>
<p>3.-INSTRUCCION Y ESTUDIO ABIERTO AL PERFECCIONAMIENTO COTIDIANO.</p>	<p>Desarrollo de conceptos, métodos y técnicas a aprender útiles para su desenvolvimiento.</p>	<p>-Habilidad para integrar las innovaciones científicas y tecnológicas, al desempeño de sus actividades laborales. -Apertura al cambio, que beneficie su actuación. -Consciente de adquirir constantemente, nuevos conocimientos y habilidades a medida que sus responsabilidades evolucionan.</p>

(*) Capacidades deseables a alcanzar mediante el entrenamiento en conceptos que faciliten su adquisición.

APTITUDES	DESARROLLO	CAPACIDAD OBTENIDA
<p>4.-INTELIGENCIA: -Amar la verdad. -Abierto a lo que sucede. -Objetividad. -Claridad de ideas -Cultura.</p>	<p>-Cultivo de la inteligencia: * Dinámica (actividad constante que busque la sabiduría y el aprendizaje). * Evitar distraer la mente. * Alegría. * Lógica.</p>	<p>-Capacidad de dar todo aquello que se ha cultivado. -Seguir abierto al perfeccionamiento y crecimiento intelectual. -Gran capacidad de comprensión, análisis, síntesis, aplicación y valoración de hechos y situaciones que le rodeen.</p>
<p>5.-CONFIANZA EN SI MISMO: -En sus sistemas de actuación. -Ser honesto consigo mismo. -Equilibrio interior</p>	<p>-En responsabilidad. -Toma de decisiones. -Motivación. -Comunicación. -Autoestima. -Valores y necesidades.</p>	<p>-Capacidad para darse a los demás, ofreciéndoles un servicio. -Autoconocimiento de sí mismo y de sus capacidades, valores y necesidades que rigen su actuación personal-profesional.</p>
<p>6.-ACTIVIDAD CREADORA E INICIATIVA: -Para guiar como se espera lo haga.</p>	<p>-En manejo de autoridad y delegación. -Responsabilidad. -Toma de decisiones. -Motivación. -Comunicación.</p>	<p>-Orientado a la innovación progresista. -Confianza en las capacidades del grupo. -Toma de decisiones creativas, abierto a alternativas valiosas. -Capacidad para producir algo nuevo, buscando nuevas formas de ser y hacer las cosas, producir cambios favorables, transformarse trabajando en algo útil para él y la organización.</p>
<p>7.-OBJETIVIDAD Y EQUILIBRIO: -Ser autocrítico (capacidad de verse objetivamente) -Ecuanimidad emocional. -En sus juicios.</p>	<p>-Conocimiento de sí mismo. -Toma de decisiones. -Responsabilidad.</p>	<p>-Capacidad de tomar su puesto como un compromiso más que como un privilegio.</p>

APTITUDES	DESARROLLO	CAPACIDAD OBTENIDA
<p>8.-ENTUSIASMO Y OPTIMISMO: -Buscar un motivo de alegría. -Pensar positivamente.</p>	<p>-En riesgos y responsabilidades. -Toma de decisiones. -Motivación. -Comunicación.</p>	<p>-Expresiones de autoconfianza. -Capaz de aceptar los diversos fenómenos emocionales de sí mismo y de los otros, encauzándolos a buen término.</p>
<p>9.-VOLUNTAD DE LOGRO: -Buscar el éxito en cualquier actividad. -Desempeñar su labor en términos de alta calidad. -Ser un buen colaborador, habituado a pensar en términos de "nosotros".</p>	<p>-En responsabilidad. -En la toma de decisiones. -En motivación. -En autoridad (delegación).</p>	<p>-Capaz de reconocer en sus miembros un buen equipo de trabajo (manejo de grupos). -Habilidad para intercambiar ideas, sentimientos, conocimientos y experiencias que ayuden al líder y al grupo a crecer.</p>
<p>10.-DON DE MANDO: (habilidad para inducir a otro hacia lo que se dice y propone) -Respetuoso; dispuesto siempre, no sólo a entender sino también a aceptar a sus colaboradores. -Poder sobre los otros, autoridad y disciplina. -Su autoridad no es privilegio, pues él es el principal servidor.</p>	<p>-En autoridad, delegación. -Responsabilidad. -Toma de decisiones. -Motivación. -Comunicación y relaciones humanas.</p>	<p>-Influencia y manejo de grupos, para que se esfuerzen y logren alcanzar los objetivos trazados.</p>

APTITUDES	DESARROLLO	CAPACIDAD OBTENIDA
<p>11.-GUSTO POR LOS DEMAS: (humanista)</p> <p>-Conocimiento del hombre (colaborador)</p> <p>-Paciencia e iniciativa.</p> <p>-Búsqueda de colaboradores expertos.</p>	<p>-En comunicación.</p> <p>-Relaciones laborales</p> <p>-Conceptos fundamentales sobre la naturaleza del ser humano.</p> <p>-Motivación.</p> <p>-Planeación de vida y trabajo.</p> <p>-Capacidad para recibir sugerencias.</p>	<p>-Habilidad para ayudar a los miembros de la empresa a desarrollar aptitudes y enriquecer sus capacidades, tratándolos como hombres y no como máquinas.</p> <p>-Abierto a la retroalimentación respecto a su poder ejercido, de sus habilidades como líder, de sus virtudes y deficiencias demostradas durante sus actividades.</p> <p>-Habilidad para optimizar los recursos del grupo: humanos y materiales, internos y externos.</p>

III.5. Importancia del liderazgo en la representación empresarial.

El individuo al prestar sus servicios en beneficio de la sociedad y de su país, se asocia a corporaciones, desarrollándose en distintos roles, según el puesto que ocupa.

Al aceptar el rol de "líder" de un grupo a representar, sus obligaciones y responsabilidades son completamente distintas a las que acostumbraba ejercer. Por lo que necesita el aprendizaje de ciertos conocimientos, habilidades y pautas de conducta, que correspondan al papel asumido.

El liderazgo es fundamental para llevar a cabo actividades de representación empresarial. Todo grupo está dirigido por un individuo llamado "líder", el cual estará al frente para suceder a otros; para guiarlos y llevarlos por buen camino.

Entonces el liderazgo es importante en la representación empresarial porque se necesita la contribución de un cierto individuo (líder), para la eficacia de grupos; pues no hay que olvidar que la sociedad está organizada de tal forma, que unos cuantos traten en nombre de todos los ciudadanos. En el caso de los empresarios, se agrupan por rama de actividad y ésta se subdivide en especialidades:

Agricultores: arroceros, freseros, piñeros, chileros, etc.

Pescadores: camaroneros, atuneros, sardineros, etc.

Ganaderos: ovejeros, vaqueros, polleros, etc.

Comerciantes: abarroteros, ferreteros, farmacéuticos, etc.

Industriales: químicos, metal-mecánicos, muebleros, etc.

Las especialidades dan lugar a intereses y problemas que hacen conveniente agruparse para su análisis, haciendo planteamientos en un sólo frente y buscando soluciones con la participación de más personas que pueden aportar más ideas y obviamente mayores probabilidades de solución.

Así, se constituyen cámaras y asociaciones que son agrupaciones de personas dedicadas a una actividad económica para representar y defender sus intereses.

El liderazgo es la solución ideal para llevar efectivamente una representación a cualquier nivel; siempre y cuando el estilo de liderazgo que se siga sea el conveniente a ejercer.

En la representación, el liderazgo requiere que la persona que lo practique, sea la imagen del grupo en términos de excelencia; para la buena transmisión de sus intereses hacia los otros entes sociales agrupados de manera semejante.

El ejercicio del liderazgo en la representación empresarial, permitirá a un individuo saber enfrentarse a sus nuevas actividades sociales. Cabe señalar que primero habrá que aprender a ser líder, a manejar estilos de liderazgo adecuados y en fin, a poseer y reforzar todas las características y habilidades idóneas que hacen llamar a un buen líder. Sólo así crecerá interiormente, dando un buen servicio a los demás para una óptima representación. El liderazgo existe cuando se da el consentimiento de los miembros de forma espontánea debido al reconocimiento de la aportación del jefe a la consecución del fin colectivo (96).

El tema de liderazgo ha sido constantemente objeto de estudio, existiendo diversos enfoques para su observación.

Generalmente se tiende a mostrar un solo aspecto del líder; ya sea sus características físicas o intelectuales o ciertas habilidades. Dichos estudios señalan lo que es un líder pero no enseñan cómo llegar a serlo.

Por ejemplo, narran que el líder necesita ser maduro pero no especifican qué factores se requieren para poder serlo. Enumeran ciertas habilidades pero no cómo llegar a obtenerlas.

Es por esto que surge el interés propio y la necesidad de explicar el aspecto pedagógico del liderazgo.

Muchas veces se tiende a polarizar un aspecto del líder como ser humano; hablando exclusivamente del aspecto social del mismo.

En el presente capítulo se estudiará el aspecto pedagógico del líder, tomando a dicho sujeto, como un todo biopsicosocial, inseparable en su actuación liderata.

Se mostrarán los planos donde la educación es necesaria en lo biológico, psicológico y sociológico del líder como ser humano. Además se explicará cómo lograr el aprendizaje cognoscitivo, de habilidades y afectivo en la Capacitación de líderes.

Como individuo inmerso en la sociedad, el líder se reúne en grupos. Por tanto, se enlistarán los distintos roles que puede asumir y la manera de llegar a ser un experto en el manejo de éstos.

El líder no es el único que hace sino que enseña a hacer, mostrando igual que el pedagogo, el camino hacia la perfección. Utilizará los siete elementos de la Didáctica para regir su actuación y llevar a los miembros al buen desenvolvimiento.

Por último se muestra un cuadro donde la Capacitación es necesaria para el recto ejercicio del liderazgo. Serán también aspectos a incluir como contenidos en el Desarrollo Pedagógico del Liderazgo.

IV.1. Componentes dinámicos sobre el aspecto pedagógico del liderazgo.

El tema del liderazgo, ha sido objeto de estudio y tiende a ser muy complejo. Cada autor estudiado, muestra un enfoque distinto. Generalmente se refiere a un solo aspecto que caracteriza a cualquier líder: sus características físicas o intelectuales o ciertas habilidades que se deben poseer.

La mayoría de los estudios se centran en los diferentes estilos de liderazgo en los que puede intervenir un líder. Tomando en cuenta dichos estudios se elaborará el propio; percibiendo a la persona como un todo biopsicosocial, inseparable en la vida y en su actuación. Por ende, surge la necesidad de explicar el aspecto pedagógico del liderazgo en dichos componentes.

La educación es un proceso perfectivo para la realización personal-profesional del líder. Será fundamental comenzar a tomar en consideración las características que lo definen como hombre, para perfeccionarlas y pueda así, dirigir su propia vida en el mejoramiento de la sociedad en la cual participa.

El hombre es una unidad biopsicosocial (componentes dinámicos internos) que en la realidad actúan inseparablemente como un todo. Pero para su estudio, es válido apartar dichos componentes y perfeccionarlos, para integrar en el sujeto sus distintas posibilidades y neutralizar deficiencias.

El adulto como líder, es capaz de desarrollar sus potencialidades idóneas, para el desenvolvimiento de su profesión; debido a un adecuado proceso educativo asumido al capacitarse.

Necesita el líder actualizar sus propias potencialidades, porque aquello que puede hacer, debe hacerlo bien.

A continuación se muestra el aspecto pedagógico del liderazgo para el "mejor" ejercicio de su profesión:

PLANOS DONDE LA EDUCACION ES NECESARIA.

BIOLOGICAMENTE:

- * Utilización del organismo como instrumento de trabajo.
- * Adquisición honesta de los medios indispensables para su subsistencia material.
- * Apertura al mundo para el dominio de las cosas y aprovechamiento de recursos.
- * Satisfacción de necesidades básicas.

PSICOLOGICAMENTE:

- * Ecuanimidad emocional.
- * Personalidad madura.

SOCIALMENTE:

- * Reconocimiento de las capacidades como líder y actividad profesional (conciencia de sí mismo).
- * Adquisición o mejoramiento de actitudes positivas para la labor del liderazgo que mejorará las relaciones humanas, en el ámbito de la profesión.
- * Capacidad de comunicación y colaboración con los demás: corregir conforme a la verdad.
- * Intelectualmente: - Conquistar las verdades poseídas y adquiridas durante su vida.
 - Tener conciencia de la propia ignorancia para su superación.
 - Buen uso de su libertad mediante autodominio y servicio.
 - Optimo manejo del sistema organizacional con su estilo de liderazgo.
- * Satisfacción de necesidades superiores.

La Capacitación es un proceso de perfeccionamiento donde el sujeto vive una aceptación de sí mismo, una concientización de lo que es capaz de hacer y lo que puede llegar a dominar si recibe esa formación libremente; pues sólo él es responsable de su vida, de ella puede tomar los elementos más valiosos para la creación de su persona.

Para la planeación de su desarrollo se brindará un aprendizaje cognoscitivo, de habilidades y afectivo.

Se abarcará un aprendizaje cognoscitivo para comprender y aplicar conceptos que sustenten su actuación. Se pretende que el líder sepa enfrentarse a cuestiones profesionales opinables y mantenga cierta postura con la posibilidad de ser modificada y regida por la verdad.

También se ofrecerá un aprendizaje de habilidades, es decir, capacidades intelectuales y/o psicomotoras para facilitar el buen ejercicio del liderazgo, distinguido por realizarse con precisión.

Y un aprendizaje afectivo, en cuanto actitudes favorables para el recto ejercicio del liderazgo. Se refiere de igual modo, al dominio de la voluntad, de lo que debe hacer y del tener carácter: qué roles asumir, cómo debe guiar su actuación, tener carácter para aceptar imprevistos y manejar situaciones delicadas mostrando una personalidad madura, etc.

Para alcanzar estos tipos de aprendizaje se buscarán los siguientes fines:

A-Fin del aprendizaje cognoscitivo del líder:

- * A nivel conceptual.- que comprenda y aplique conceptos.
- * A nivel crítico.- que logre evaluar y criticar conceptos para la extracción de conclusiones lógicas, por la reflexión y el razonamiento.

B-Fin del aprendizaje de habilidades propias para el ejercicio del liderazgo:

- * Que ejecute actividades con éxito, impregnadas de precisión y ejecutadas fácilmente (con rapidez conveniente).

C-Fin del aprendizaje afectivo:

- * Que refuerce, adquiera o modifique ciertos valores y los exprese en su modo de pensar y obrar, para ofrecer un liderazgo recto y eficaz.

El ejercicio del liderazgo refleja actos resultantes de un modo propio de pensamiento y acción, impregnados de valor. Se busca guiar al líder en el dominio de su voluntad, de lo que debe hacer para brindar un servicio de calidad. Definirá ciertas normas de conducta sobre su papel como autoridad e impartidor de justicia. Esto implica el cultivo de valores morales e intelectuales que rijan su actuación y la de sus seguidores.

Para propiciar el aprendizaje cognoscitivo el líder tendrá que comprender y aplicar conceptos a la circunstancia particular que le envuelve en su ámbito laboral. Asimismo criticará y evaluará conceptos mediante la comparación de hechos, ideas, circunstancias para la obtención de conclusiones valiosas.

Se pretenderá que el líder adquiera un aprendizaje crítico, conociendo teorías, exteriorizando dudas, opiniones para la deducción de conclusiones y consecuencias.

Por otra parte, tendrá que realizar una evaluación objetiva y realista de sí mismo, conforme a lo aprendido en las etapas anteriores (a nivel conceptual y memorístico).

Para el desarrollo de habilidades se tendrá que seguir cierto proceso que facilite su aprendizaje.

Primeramente, habrá que concientizar al líder sobre la necesidad de ejercitar ciertas habilidades que facilitarán su actuación (conocimiento de uso).

Luego, que reconozca el valor de la tarea a efectuar para que aprenda por interés y surja de él mismo el deseo de aprender (conocimiento de valor).

Posteriormente se demostrará que el ejercicio de esa habilidad es benéfico para su actuación liderata, permitiendo entonces, que practique la habilidad evaluando la rapidez, la calidad, para llevar al líder hacia una autocrítica, revisando lo ejecutado.

Para procurar el aprendizaje afectivo se recurrirá a la observación de comportamientos de líderes; sus experiencias; expresiones relacionadas con los valores que rigen su actuación y la de otros líderes.

Crear situaciones sugestivas que propicien en el líder emociones, posturas, apreciaciones, valoraciones.

Estimular en el educando: - su definición de ideales como líder.
- su definición de estilos de liderazgo.
- el tener espíritu crítico.
- el poseer fuerza de voluntad y carácter ante los sucesos difíciles y cotidianos.

Se presentará un perfeccionamiento que les exija un cambio en aquellas actitudes que no son benéficas para el ejercicio del liderazgo:

ACTITUDES NEGATIVAS A CAMBIAR

1. RESISTENCIA AL CAMBIO y a involucrarse en procesos educativos de capacitación pues se conforman con lo adquirido por la experiencia.

2. DESCONFIANZA de sí mismo y con los del grupo. También se tiende a la actuación irreflexiva, cayendo en la improvisación. Se tiene una desconfianza de su saber hacia la nueva cultura industrial y cambios estructurales por la modernización del país.

PROPUESTAS EDUCATIVAS PARA LA OBTENCIÓN DE ACTITUDES POSITIVAS

1. Se les brindará aquellos conocimientos que sean aplicables a sus problemas de trabajo.
Planear programas educativos impregnados de calidad; despertando esa apertura al cambio por enseñar contenidos educativos MEJORES a los que los capacitados tienen.

2. Propiciar la reflexión inteligente para asegurar ser un buen hombre de acción, mediante la planeación de estrategias y el interés por el futuro.
Suprimir esa actitud de perdedores, llenando su confianza de CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES, según su puesto requiera.

ACTITUDES NEGATIVAS A CAMBIARPROPUESTAS EDUCATIVAS PARA LA OBTENCIÓN DE ACTITUDES POSITIVAS

3. ACTITUD HACIA LA DEFENSIVA interpretando todo como una ofensa. El líder en ocasiones construye su imagen, haciendo creer a otros lo que no es y así sacar provecho del puesto jerárquico asumido.

3. Crear una actitud mental positiva a través de una seguridad en sí mismo y mostrando una personalidad madura. Corregir esa actitud negativa hacia el ejercicio del mando, pues la autoridad y el poder son inseparables: "ser capaz para servir".

4. ACTITUD PASIVA como empresario. Al quedar satisfecho de su imagen, abandona el esfuerzo en pro de su mejoramiento. El mundo se transforma existiendo nuevas formas de vida y de pensamiento que el líder solamente imita pero realmente no las ha aprendido y por tanto no se da ese cambio permanente de conducta.

4. Formación para poseer una libertad de emprender y darse tiempo de estudio. De tal forma no caerá en la pasividad por la superficialidad de conocimientos que antes sí tenía. El progreso de un país depende de la existencia de líderes creativos que sean capaces de marcar rutas hacia la prosperidad.

5. ACTITUD DE CRITICAR A OTROS y no a sí mismos. Sólo quiere convencerse que los demás son inferiores.

5. Encauzar el ingenio de desvalorizar al otro para mejora propia. Reconocer la existencia de personas con mayor preparación y aprender de ellas. Rodearse de gente capaz para trabajar con un buen equipo; sabiéndolo manejar.

Con actitudes inadecuadas es más difícil producir resultados adecuados, resultados de calidad; pues la actitud es una predisposición relativamente estable de conducta; una actitud adecuada facilita la acción adecuada. Al proponer actitudes favorables hacia su liderazgo se está:

- * facilitando la conducta adecuada para el ejercicio adecuado del liderazgo.
- * facilitando la motivación del líder hacia su trabajo actuando en pro de su mejoramiento, en pro de brindar un servicio de calidad y promoviendo la ruptura de la indiferencia.
- * facilitando la estabilidad de la personalidad madura del líder, que la manifiesta en lo que hace.

El trabajo es una actividad ejercida e influida por la ACTITUD y condiciona el hacer y el ser del hombre; la relación entre su personalidad y comportamiento profesional.

La persona al actuar en su trabajo involucra todo su ser; esto implica, la utilización de conocimientos, habilidades pero también de actitudes hacia lo que hace y hacia los demás. Las actitudes orientan, posibilitan y dan estabilidad a la personalidad; facilitarán o entorpecerán la conducta adecuada para un trabajo adecuado.

Si el líder considera cada momento en el que recibe desarrollo como valioso, tendrá un pasado maravilloso al sufrir un proceso perfectivo en su ser y deseo de imitarse por su buen ejemplo y actuación; pero además tendrá un futuro alentador, creativo y lleno de metas alcanzables por su crecimiento interno que como humano debe conseguir.

IV.2. Personalidad madura del líder.

La personalidad es una organización integrada por un conjunto de rasgos cognoscitivos, afectivos, físicos y motivacionales de un individuo tal como se manifiesta a diferencia de otros.

La personalidad muestra aquellas características de un individuo que más importan para determinar sus ajustes sociales, mediante un patrón de conducta específica, que lo definen como tal.

De acuerdo con el grado de crecimiento físico-mental que ha alcanzado el adulto líder, la sociedad y la organización de la cual es miembro, le demandan que actúe conforme a una personalidad madura.

A continuación se abarcarán los rasgos que definen una personalidad madura: (97).

Un líder debe, como requisito suficiente y necesario, tener una personalidad madura o al menos varios rasgos de ésta; ya que al manejarse mediante este tipo de personalidad, es mucho más sencillo entender y dirigir al personal de cualquier organización.

A través de una personalidad madura, el líder guiará a su grupo, para el buen término de lo que se pretenda conseguir.

El líder sabrá apreciar la realidad interna de su grupo, de su empresa así como la realidad exterior que les afecta. Entonces marcará rutas claras que conduzcan al éxito. (rasgo objetividad)

Poseerá la capacidad de decisión, actuando independientemente y en conjunto (con su grupo), con efectiva certeza de lo que hacen. (rasgo autonomía)

Asimismo debe responder por su empresa y por sus colaboradores; además de sus obligaciones. (rasgo responsabilidad)

(97) apud. BOLIO Y ARCINIEGA, Ernesto. "Personalidad madura". op.cit. p.102-115.

Reconocerá que el trabajo es un medio de realización personal-profesional y de servicio debido a la buena calidad invertida, en lo que se hace. (rasgo trabajo productivo)

Se le distinguirá una visión amplia que guíe su actuación para lograr su trascendencia como humano y como profesional. (rasgo visión amplia)

Sobresaldrá por su ética profesional que colorea sus diferentes quehaceres y obligaciones. (rasgo sentido ético)

La reflexión deberá ser un hábito inmediato que guíe su vida y sus decisiones. (rasgo reflexión)

El optimismo y el aceptarse como es, con limitaciones y capacidades le permitirá tener un humor agradable, que no exagera ni se deja hundir. Por el contrario el buen humor permite una vida realista y amable. (rasgo sentido del humor)

Será un líder que se le distinga por su interés en las relaciones humanas, debido a que puede ayudar a otros a perfeccionarse y puede recibir de ellos aquello que mejore su modo de ser. Una buena relación afectiva entre las personas con las que trate, facilitará el camino de sus actividades debido a la participación deseada de aquellos que interese. (rasgo amistad)

Lo anterior incluye un buen manejo emocional que lo lleve a actuar rectamente inspirado primero por el corazón y regido esto último, por la razón. (rasgo manejo emocional)

Sobre este rasgo cabe añadir que el líder no es aquella persona de piedra y fría que por ejercer una autoridad, no permita expresar lo que siente hacia los demás.

Sabrá juzgar y discernir entre alternativas, que muchas veces, sólo él atenderá. Se tendrá flexibilidad para reconocer errores o debilidades y cambiar por lo mejor. (rasgo criterio)

Un rasgo fundamental que todo líder debe dominar es la seguridad que se tiene por lo que se es y no por el puesto jerárquico que se ocupa. (rasgo seguridad)

Ese liderazgo deberá estar sustentado en todo momento por objetivos claros y posibles para la obtención del éxito esperado. (rasgo manejo por objetivos)

Hará el mejor uso de su libertad y por último sabrá aceptar el fracaso; pero también lo superará sin caer en los mismos errores. (rasgo libertad; rasgo manejo de la frustración).

El líder no es una persona de fantasía; que nunca se logra ser como se describió anteriormente; sino todo lo contrario; con gran esfuerzo y deseos de ser mejor, se ejercitará poco a poco: el liderazgo eficaz.

El liderazgo no es sólo una técnica, ni una serie de habilidades, es reflejo también de una personalidad madura y una manifestación de actitudes adecuadas para ejercer con éxito esta función social. El ejercicio del liderazgo involucra a toda la persona, involucra su personalidad.

Habrá que mejorar la personalidad del sujeto que es líder, en aquellos rasgos que darán madurez a un ser y por tanto a su actuación. La personalidad es dinámica; no sólo se es de cierta manera, sino que nos vamos haciendo. El líder desarrollará o modificar  ciertos rasgos de la personalidad madura, que le permitirán ejercer más fácilmente el liderazgo eficaz.

IV.3. El líder como persona social.

Todos los seres humanos, en cuanto se distinguen de los animales son personas sociales. El individuo es social en el sentido de que no sólo tiene la tendencia a relacionarse con otros; sino tiene también necesidad de las relaciones humanas para el logro de su perfeccionamiento.

Por esto se puede notar que existe una gran diferencia entre una persona de treinta días y otra de treinta años. Sin tomar en cuenta el cambio físico, moral e intelectual, la persona mayor sabe cómo desenvolverse en la sociedad, debido a su socialización durante ese período vivido.

La socialización es un proceso de influjo mutuo entre un individuo y sus semejantes; un proceso que resulta de aceptar las pautas de comportamiento y adaptarse a ellas. Pero también es un proceso que ocurre en el hombre mientras éste se va adaptando a la gente que le rodea y del cuadro social en el que se encuentre.

Concretando se puede decir que, el proceso de socialización puede reducirse al hecho, en el cual, el individuo aprende por el contacto con la sociedad. El líder va aprendiendo el trato indispensable que debe darle a las distintas personas con las que interactúa, a causa de su rol social.

IV.3.1. El líder como experto en el manejo de grupos.

El líder como individuo social, se reúne en grupos para la satisfacción de necesidades propias y comunes con los demás hombres, que le permiten el ejercicio del liderazgo.

El concepto "grupo" se refiere al conjunto de personas entre quienes existen diversas relaciones definibles y observables. Si se precisa el significado de liderazgo con relación al concepto "grupo"; se afirma que el liderazgo es "la ejecución de aquellos actos que ayudan a que el grupo logre sus resultados..." (98).

Los grupos se diferencian entre sí porque cada sujeto que los compone es distinto de los demás y porque las acciones que realizan, varian según sus metas, necesidades, circunstancias y su razón de ser como grupo.

Entonces la actuación de un buen líder será diferente de acuerdo con el grupo que maneja.

El líder podrá asumir diferentes roles dentro de un grupo como son:

- a) Planeador e iniciador
- b) Creador de políticas; metas
- c) Experto en lo que hace
- d) Representante de grupo y animador del mismo (armonizador)
- e) Controlador de las relaciones internas del grupo y de la organización
- f) Proveedor de recompensas y castigos
- g) Ejemplo para los otros, por su forma de ser y de obrar
- h) Evaluador de sistemas de trabajo, conductas y resultados
- i) etc.

Estos roles definirán su actuación y lo distinguirán de los miembros del grupo. Por tanto deberá aceptarlos con responsabilidad y entrega, para la donación de un buen servicio.

Las habilidades poseídas por un líder y su preparación, podrán calificarlo para la ejecución de diversos roles.

El líder requiere de formación para el manejo de grupos y coordinación de tareas. Entonces será importante llevar a la práctica los siguientes aspectos:

A. Vigilar el funcionamiento interno.

Comenzando por las actividades, el líder tendrá que coordinar al grupo hacia el logro de objetivos. Impulsará actividades que permitan al grupo satisfacer sus necesidades, alentando la confianza, creatividad, participación y cooperación entre ellos. Verificará el que gocen de una buena comunicación mediante la propagación de ideas, opiniones y una apertura hacia la crítica constructiva.

B. Disciplina.

Se recurrirá a normas de comportamiento que conducirán su actuación en un ambiente relajado, al saber cada miembro lo que se espera de él. El líder creará una atmósfera adecuada para que el grupo se integre y se anime a trabajar al conocer las reglas laborales, para bien del grupo encaminado hacia la productividad. Una disciplina en cualquier ámbito, permite obtener resultados más fácilmente.

C. Solución de conflictos.

En toda relación humana suceden ciertos conflictos que el líder tendrá que controlar y resolver de la mejor manera posible. Si el conflicto llega a ocupar parte de la vida profesional, entonces la habilidad de manejarlo será una de las más valiosas que puede y necesita poseer un buen líder.

El manejo de conflictos requiere:

- * prudencia, respeto, autocrítica, capacidad de renuncia o negociación, empatía. (entender al otro antes de defenderse de él)
- * la aceptación de ese conflicto para terminar lo más pronto posible con él y no dejarlo al rezago.
- * del análisis de problemas y toma de decisiones.
- * aprender a dialogar.
- * desarrollar en los miembros del grupo la capacidad de negociación:
 - iniciar sin atacar
 - escuchar con empatía para llegar a un diagnóstico y posibles soluciones.
 - ceder en caso necesario o conservar su decisión convenciendo al otro.
- * mantener el control de emociones para solucionar conflictos en forma serena. (y no crear otros)

D. Tipo de liderazgo.

El estilo de liderazgo asumido influye notablemente en el buen funcionamiento de grupos.

El líder es quien emprende actividades en provecho del grupo o también en su contra.

El liderazgo es el proceso de dirigir y orientar las actividades de un grupo de trabajo y casi siempre, la desintegración de los grupos comienza por una crisis en el tipo de liderazgo ejercido.

E. Influencia sobre el grupo.

El liderazgo es el proceso de influencia sobre un grupo, con el propósito de ejecutar una tarea compartida.

Ese proceso de influencia inclina al líder hacia la dirección, coordinación y motivación del grupo para el logro de la tarea; según los distintos estilos de liderazgo que puede asumir.

Tendrá que vigilar y controlar ciertos aspectos del grupo que determinen la influencia que manejará como líder.

A continuación se expondrán algunos aspectos de influencia que el líder posee:

1.- Gozar de considerable poder: demostración de conocimientos, habilidades y actitudes maduras en su actuación para ser apreciado y respetado.

2.- Autoridad proveniente de la estructura jerárquica que emana de su puesto para el préstamo de un servicio de calidad.

El líder es aquel quien sabe manejar la autoridad y el poder que emanan de su labor.

Autoridad y poder se relacionan pero estrictamente no son sinónimos.

Autoridad viene del verbo augere que significa acrecentar, aumentar; indica servicio.

Poder viene del latín posse que quiere decir, ser capaz.

Si se unen estos dos conceptos resulta la afirmación siguiente: el líder necesita ser "CAPAZ" para "SERVIR".

El poder es la base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor. El líder no utilizará únicamente la autoridad que emana del poder jerárquico donde se encuentre, sino que se guiará más por su poder personal.

El líder buscará un poder que resulte del conjunto de cualidades que harán ganarse la voluntad de los demás para su valiosa cooperación; debido al reconocimiento de su competencia profesional y de su servicio hacia la sociedad por medio de su trabajo.

3.- Procurar emitir órdenes y tareas bien estructuradas; pues sólo puede exigirse la aceptación de una orden dada, si la tarea está bien organizada. No puede pedirse al grupo la buena ejecución de una tarea, si no existe estructura alguna.

El líder logrará la estructuración eficaz de una tarea si:

- a) Puede demostrar objetivamente cierta decisión.
- b) Expone metas y caminos claros y entendibles por el grupo.
- c) Señala los procedimientos para ejecutar la tarea.

El líder también debe compartir actos de influencia. Los miembros se sienten más atraídos por decisiones en las que tomaron parte o en las que actuaron de modo autónomo. Por tanto, deberá reconocer las habilidades de los colaboradores para una delegación efectiva de actividades grupales.

4.- Manejo de incentivos según las necesidades individuales para el logro de la participación óptima y espontánea de personas motivadas; tal como se señalaron en el capítulo tres al tratar este tema.

Luego entonces el líder debe ser una persona que sea reconocida por especializarse en la realización de lo que hace y cómo lo hace. (99)

IV.4. Desarrollo pedagógico del líder.

El líder es un ser humano abierto al perfeccionamiento posible a adquirir en la organización donde trabaja, por medio de la Capacitación y desarrollo.

La Capacitación se vuelve imprescindible para mejorar la capacidad del adulto en el ejercicio profesional; ayudándole a afrontar y resolver de la mejor manera sus actividades y responsabilidades, para alcanzar el punto óptimo que todo trabajo tiene. Entonces se afirma que el líder nace y se hace conforme a los rasgos natales que se poseen, pero que requieren perfeccionamiento para su plena actualización en el ejercicio profesional.

Las personas ajenas al estudio de la Pedagogía, llegan en ocasiones a pensar que es muy difícil o imposible, cambiar el estilo de liderazgo de un hombre o su conducta. Más sin embargo si se avocan al estudio del desarrollo de líderes por medio de la Capacitación para el logro de una superación y crecimiento interior posible a adquirir mediante un proceso educativo formal, lo anterior queda totalmente descartado.

Al desarrollar a líderes se promoverá la productividad y la efectividad en el manejo de sus funciones.

Al desarrollarlos se permitirá el conocimiento y diagnóstico de su situación de trabajo actual y la adopción de la estrategia de estilos de liderazgo más conveniente.

Para el desarrollo de líderes se tomarán dos aspectos fundamentales, que guiarán el rumbo de dicha Capacitación:

1.-Analizar la situación de trabajo en donde el líder va a laborar.

El tipo de liderazgo llega a depender del grado de influencia que potencialmente tenga sobre el grupo y el poder de su posición; las relaciones del líder con sus hombres; la homogeneidad del grupo; el grado en que esté estructurado el trabajo y lo rutinario del mismo; etc.

Es apropiado e indispensable hacer uso de la Descripción y análisis del puesto para poder reflexionar sobre las funciones a desempeñar, la posición dentro de la empresa, las áreas de responsabilidad, entre otras y comparar las capacidades y conocimientos que el sujeto posee, ante lo que debe realizar cotidianamente; así como los conocimientos laborales que debe manejar para el dominio de sus funciones.

Surgirán carencias posibles a atender y perfeccionar por medio de la Capacitación.

2.- Analizar la personalidad y estilo de liderazgo del sujeto ocupante del puesto.

En este apartado se requiere de la investigación de las habilidades que el líder maneja y las aptitudes que el líder posee potencialmente y que requieren desarrollo para la buena ejecución del puesto.

De tal forma se analizará su personalidad, sus necesidades e intereses y su integridad humana.

En cuanto al estilo de liderazgo que comúnmente tiende a mostrar se hará un estudio objetivo sobre los siguientes aspectos:

- a) Estilo espontaneo a manejar (ventajas y desventajas según el ámbito donde se desenvolverá).
- b) El deseo de crecimiento interno (personal-profesional) y externo (el de la organización a la que representa) y el deseo de ser reconocido por su actuación liderata.
- c) Relaciones humanas en el trabajo.
- d) Seguridad como líder y satisfacción en el trabajo.
- e) otros.

A continuación se maneja un cuadro referente al proceso a seguir para asumir el tipo de liderazgo conveniente en cada situación de trabajo. Implica vigilar constantemente los resultados obtenidos a través de éste y la posibilidad de mejoramiento, para la cosecha de triunfos mayores:

Desarrollo de la conducta del líder frente a la función asumida.

1.

Toma de conciencia del papel adquirido y vías de acción.

2.

Experimentación del estilo propio de liderazgo conforme a las tareas a cumplimentar.

3.

Resultados cuantitativos y cualitativos propios de la acción y estilo adquirido.

4.

Retroalimentación de los resultados obtenidos y de sí mismo, dados por sus miembros.

5.

Apertura del líder hacia las opiniones del grupo; hacia el crecimiento de sus funciones a través de los miembros.

6.

Integración con el equipo de trabajo.

7.

Práctica de nuevas operaciones establecidas y retroalimentación de las mismas.

8.

Reconocimiento de sus capacidades, conocimientos y conducta; manifestados en su actuar.

9.

Autoafirmación del líder.

IV.4.1. El líder y los elementos de la Didáctica para la dirección ejemplar de funciones.

El líder utilizará los siete elementos de la Didáctica para regir su actuación y llevar a los miembros al buen desenvolvimiento profesional. Son los siguientes:

a) PARA QUE.-

Toda acción supone objetivos. El líder conducirá a su grupo hacia determinadas metas que darán sentido a su labor.

b) QUE HACER.-

Son las obligaciones adquiridas al ocupar un puesto específico en una organización. El líder mostrará el camino para la ejecución de funciones de grupo. Será quien conozca las actividades a ejecutar, propias y de cada miembro. Pondrá entonces las reglas y normas de grupo para el desenvolvimiento de las responsabilidades obtenidas.

c) COMO HACERLO.-

Ciertos conocimientos, técnicas, métodos, normas y políticas guiarán su actividad y la de sus miembros.

d) QUIENES.-

El líder gozará de un buen conocimiento del ser humano. Reconocerá y comprenderá las características de sus miembros: capacidades, limitaciones, rol dentro del grupo, incentivos que respondan a sus necesidades.

Buscará a los miembros que requiera para llevar a cabo la meta señalada y extender su área de acción. Los ayudará hacia el logro de un crecimiento interno individual, modificando su comportamiento.

El mismo, deberá analizarse como líder, reflexionando sobre las características que lo definen. Se interesará por aquellas personas que son afectadas debido a su actuación.

Como líder infundirá:

- respeto hacia su persona y estilo de liderazgo.
- confianza.
- capacidad.
- amistad.

El líder también deberá aprender a :

estar solo
estar con los demás

pensar solo
pensar con los demás

trabajar solo
trabajar en equipo

decidir personalmente y responsabilizarse de ello
decidir en grupo y responsabilizarse con él

saber pedir ayuda
ayudar desinteresadamente a los demás

responsabilizarse de una tarea
delegar al grupo o miembro una tarea

e) DONDE.-

Para que el ejercicio del liderazgo se lleve a cabo en forma eficiente, todo dirigente tomará en consideración el medio donde funciona su grupo de trabajo y la organización miembro.

El líder tendrá en cuenta la cultura organizacional, políticas de la empresa, normas de grupo, etc; inmersas en donde participa; así como las exigencias económicas, políticas, sociales y culturales de la sociedad y del país.

De esta manera cumplirá cabalmente su función, pues comprenderá al medio que tiene que servir y en el cual debe participar con excelencia.

f) CUANDO.-

El líder, con o sin su grupo dependiendo de la situación, se esforzará por lograr una buena organización del tiempo mediante la programación de actividades laborales.

Señalará el momento preciso para la evaluación de resultados grupales y la consecución de metas; superando con ello deficiencias y reforzando rutas que lleven al éxito.

g) CON QUE.-

El líder diseñará y/o seleccionará los recursos materiales y humanos necesarios para la ejecución de funciones; sabiendo optimizar esos recursos con los que cuenta para su actuación.

Dentro del recurso humano en este aspecto, se incluyen el buen uso de habilidades requeridas para llevar al éxito cierta función a desempeñar.

Son muy diversas las actividades de un líder, pero prestando atención al cumplimiento de estos elementos, lo llevarán más fácilmente, a un buen ejercicio del liderazgo.

Concluyendo se puede afirmar que las organizaciones luchan por lograr eficiencia en su equipo de trabajo para la obtención del éxito esperado.

Deberán poseer una dirección profesional, ética y competente enmarcada por líderes dinámicos.

IV.4.2. Capacitación del líder a nivel individual, grupal y organizacional.

El líder es el recurso fundamental que toda empresa requiere, pero también es el recurso más escaso en la actualidad. El simple hecho de conferir al empresario ciertas obligaciones que emanan del puesto dirigente asumido, no garantiza que sepan responder con exactitud a ellas.

En estas condiciones, FORMAR líderes es la solución precisa para el mundo de hoy y del mañana.

A continuación se presenta un cuadro que indica los aspectos a incluir en la Capacitación del líder; tanto a nivel individual, como a nivel grupal y organizacional.

A NIVEL INDIVIDUAL:

Vigilar el perfeccionamiento de aquellas cualidades que lo caracterizan:

- * Físicamente (salud, presencia física, modales, etc).
- * Intelectualmente.
- * Personalidad madura.
- * Habilidades.
- * Virtudes.
- * Valores e ideales congruentes con sus actitudes.

A NIVEL GRUPAL:

Establecimiento de criterios operativos basados en la ética, justicia, confianza, respeto y la instauración de condiciones óptimas de trabajo y participación grupal:

- * LIDERAZGO
- * Toma de decisiones.
- * Autoridad y poder.
- * Comunicación.
- * Manejo de grupos.
- * Manejo de conflictos.
- * etc.

A NIVEL ORGANIZACIONAL:

Se le guiará en el buen manejo de la organización y en la producción del cambio por caminos de excelencia; fortaleciendo estos tres aspectos:

- CULTURA ORGANIZACIONAL

El líder debe promover una cultura organizacional adecuada, debido a la importancia que ésta tiene en la formación, desarrollo y efectividad de la empresa. Estará basada en los siguientes puntos:

- * la empresa es un lugar donde existe la oportunidad de formación.
- * la empresa debe ser modelo para la sociedad, como institución ejemplar por su prosperidad y hondo sentido humano.
- * aseguramiento de la buena imagen que los integrantes tienen de su empresa.
- * definición clara de la identidad de la empresa a todo nivel jerárquico.
- * infundir el principio solidaridad, para la involucración plena con la empresa por la máxima identificación posible con sus objetivos; el preocuparse cada parte por el todo y sentir la exigencia de contribuir cada uno con su labor.

- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El éxito no es posible sin unos fundamentos sólidos de mentalidad estratégica y organización del trabajo. Por tanto el líder revisará y mejorará dicha estructura, orientada hacia los siguientes puntos:

- * diseño del trabajo hacia niveles altos de productividad.
- * revalorización del papel de los hombres que en ella trabajan.
- * evaluación de su administración.

- DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El líder lo utilizará para incrementar la efectividad y salud de la organización, con base en estrategias de cambio planeado:

- * conservar y multiplicar aportes humanos, técnicos, administrativos en vías de productividad y competencia.
- * desarrollo de sistemas viables y autorrenovables para mayor efectividad de acciones y resolución de problemas.

Con espíritu abierto y participativo, los empresarios líderes están obligados a capacitarse y a cuidar de la Capacitación de todos aquellos que laboran en la empresa.

Hacer todo lo posible para que cada cual adquiera conciencia del derecho que tienen a la educación y del deber que sobre ellos pesa, de cultivarse a sí mismos para poder servir a los demás, mediante su desenvolvimiento profesional destacado.

CAPITULO V.

INVESTIGACION PEDAGOGICA

V.1 Introducción a la Investigación.

Se presenta a continuación una investigación en el campo de la educación, comprendida por adultos socialmente activos, demostrando sus necesidades de Capacitación, con el fin de satisfacerlas y lograr un nivel superior de vida profesional y un perfeccionamiento personal al verse inmersos en un proceso que requieren.

Con la realización de la parte práctica, se pretende proporcionar la ayuda pedagógica necesaria para un "saber" (parte teórica de la tesis), aplicado a un mejor "hacer" pedagógico profesional.

V.2 Identificación del problema.

El problema educacional de la investigación consiste en resolverle al adulto que tiene que llevar a cabo actividades de representación de una rama que rebasa su propio ámbito de acción, brindándole conocimientos, habilidades, métodos y técnicas que actúen positivamente sobre su confianza y a través de ello, ejerza en mejores términos el liderazgo.

El problema se identifica al faltar experiencias específicas que permitan a un hombre de éxito, dentro de una organización, actuar ante la sociedad, ante otros empresarios y ante otras personas; con la encomienda de representar a grupos específicos mediante el liderazgo.

El lugar donde se ubica esta problemática es aquel que utilizan para sus reuniones en general, Asociaciones y Cámaras.

Precisando se menciona que, existe una carencia educativa que se presenta en las mesas directivas de Cámaras y Asociaciones comerciales e industriales, para el ejercicio del liderazgo en la representación empresarial.

En este caso, se llevará a cabo en CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de Transformación); la cual nació para agrupar a la industria, conocer sus intereses, hacerlos suyos y representarlos.

Es una institución pública, autónoma, con personalidad jurídica, constituida en el año de 1941.

Las industrias asociadas están integradas en diez consejos coordinadores, según su especialidad.

En concreto, el adulto tendrá que prepararse para el ejercicio de funciones lideratas en la representación empresarial, mediante su participación en procesos educativos que brinde el área de capacitación.

Para esto se requiere llevar a efecto una detección de necesidades que manifieste las carencias que impiden ser un buen líder.

V.3. Hipótesis de la Investigación.

A partir del planteamiento del problema, se definen las hipótesis que se desean comprobar en esta tesis, de la siguiente manera:

"Los empresarios integrantes de las mesas directivas de Cámaras y Asociaciones, no cuentan con los conocimientos y habilidades suficientes, posibles a atender por medio de la Capacitación, para el buen ejercicio de sus labores de representación y liderazgo".

Entonces: "De la detección de necesidades por encuesta a representantes empresariales, se demostrará que la Capacitación y desarrollo de los empresarios en sus labores de representación y liderazgo, es necesaria".

Con la elaboración de estas hipótesis, se pretende recalcar la necesidad de Capacitación y desarrollo sobre el liderazgo, a través de la adquisición de conocimientos, habilidades, métodos y técnicas requeridas para ejecutar con éxito labores de representación empresarial.

Refiriéndose de este modo a la Capacitación, como el medio educativo por el que los empresarios pueden recibir formación profesional que los habilite en el dominio de sus funciones asumidas.

V.4. Determinación de la muestra.

La investigación de campo se ejecutará en la CANACINTRA, por ser la Cámara más grande de Latinoamérica.

Integran la Cámara Nacional de la Industria de Transformación, todas aquellas empresas industriales que no están agrupadas en Cámaras específicas o genéricas conforme a su actividad industrial, establecidas de acuerdo con la Ley.

Las setenta y seis mil industrias que agrupa la institución, están consideradas dentro del sector más dinámico del país: el de transformación.

Para la detección de necesidades de desarrollo acerca del liderazgo, en cuanto a conocimientos, habilidades y técnicas requeridas para ejercer en mejores términos la representación empresarial, se eligió la aplicación de 100 cuestionarios en los diez Consejos Coordinadores pertenecientes a CANACINTRA:

- 1) Industrias de Alimentos y Bebidas.
- 2) Apoyo y Soporte.
- 3) Industria Mueblera.
- 4) Industria Metal-mecánica.

- 5) Industria Automotriz.
- 6) Industria de Bienes de Capital.
- 7) Industria Elaboradora de Artículos de Papel, Cartón y de Escritorio
- 8) Industria Química y Paraquímica.
- 9) Industrias Diversas.
- 10) Fabricantes de Productos y Materiales para la Construcción.

La investigación fue dirigida exclusivamente a aquellas personas que ejercieran el liderazgo en sus labores de representación, al formar parte del consejo correspondiente y que de acuerdo con esto, realizan una o varias de las funciones siguientes:

- Integrantes de la mesa directiva de cada Consejo:

- a) Presidente.
- b) Vicepresidente.
- c) Secretario.
- d) Tesorero.
- e) Vocales.

- Presidente de las diversas secciones que agrupa cada Consejo.

V.5. Procedimientos para llevar a cabo la Investigación.

Para justificar la importancia de este tema de tesis, se recurrirá a la Investigación Experimental; acudiendo a personas que estén llevando actividades de representación, para que de ellos mismos, por medio de cuestionarios se obtenga la dimensión de las necesidades y los temas que les interesa conocer para su propio desarrollo, en su papel de representantes y líderes. El procedimiento para llevar a efecto dicha investigación, es el siguiente:

5.5.1. Elaboración de un cuestionario como método eficaz para la detección de necesidades reales de los representantes empresariales agrupados en CANACINTRA.

5.5.2. Evaluación estadística del cuestionario elaborado como instrumento de medición, en la cual se utilizará la teoría de la inferencia estadística, que consiste en aquellos métodos por los cuales se realizan generalizaciones acerca de una población.

La inferencia estadística puede dividirse en dos áreas principales: estimación y pruebas de hipótesis. La teoría de la estimación se usará para determinar el tamaño de la muestra, así como para estimar la media de la población. La teoría de la prueba de hipótesis, servirá para verificar la validez de las aseveraciones planteadas en la tesis.

5.5.3. Realización de una prueba piloto que permitirá cualquier cambio dentro del cuestionario, dirigido a profesionistas competentes con el tema y elegidos al azar dentro de CANACINTRA.

5.5.4. Establecimiento de la encuesta a través de 100 cuestionarios en los Consejos Coordinadores de CANACINTRA, para la detección de necesidades acerca del liderazgo y conocimientos requeridos para ejercer la representación empresarial.

5.5.5. Tabulación de las respuestas obtenidas haciendo uso de la computadora; así como para su conveniente graficación.

5.5.6. Explicación de los resultados obtenidos mediante un análisis estadístico a través del procedimiento de prueba de hipótesis y la escala Likert actitudinal.

5.5.7. Replanteamiento del problema y conclusiones de la investigación.

V.6. Instrumentación de la Investigación.

Para el inicio de la investigación se recogerán los datos necesarios mediante los cuales puedan ser comprobadas las hipótesis, por medio de los instrumentos de medición. En este caso se hará uso del Método Experimental, válido para la obtención de datos, bajo condiciones controladas, permitiendo una evaluación rigurosa de las hipótesis planteadas.

Dentro de las condiciones controladas están: La selección de sujetos representativos de la población a investigar y el empleo de la Estadística como técnica de recogida, organización, análisis e interpretación de datos numéricos.

Se menciona también la técnica de Encuesta a utilizar dentro del Método Experimental.

Dicha encuesta se llevará a cabo por medio de cuestionarios para la obtención de medidas cuantitativas en el sistema de Escala Likert. Se medirá la actitud y necesidad de los representantes empresariales, hacia la Capacitación y desarrollo, según sus carencias profesionales-personales.

Tanto el formulario de encuesta como los cuestionarios, están catalogados dentro del proceso de Capacitación, como métodos para la determinación de necesidades de entrenamiento y por tanto, aceptables para dicha investigación y comprobación de las hipótesis.

V.6.1. El Cuestionario.

Para la elaboración del cuestionario se seleccionaron los posibles conocimientos, métodos, técnicas y habilidades requeridas por el representante empresarial, para su Capacitación y desarrollo.

Estos conocimientos y habilidades fueron objeto de estudio y expuestos, en su mayoría, en la parte teórica del presente trabajo.

De esta forma, el cuestionario se refiere a varios temas significativos para quienes tienen que llevar a cabo actividades de representación y que atañen a la posibilidad de desarrollo.

Consta de 36 ítems clasificados en tres secciones según el tema a explorar :

- a) Conocimientos Generales.
- b) Capacidades Entrenables.
- c) Métodos y Técnicas que agilizan la actividad profesional.

Una última sección está destinada para que se incluyan temas que no se habían previsto en el cuestionario y que requieran ser atendidos.

La importancia de este cuestionario fue expuesta claramente en una introducción breve en su estructura; para que el destinatario reconozca la significación que merece y sacrifique parte de su tiempo en contestarlo verazmente.

El cuestionario está impreso de manera atractiva, fácil en su lectura y en la manera de contestarlo.

Las instrucciones son claras y completas, además de concisas.

Por su forma, el cuestionario posee una estructura cerrada permitiendo respuestas previsibles, dando a escoger entre las opciones marcadas en columnas. Por la manera de preguntar, los ítems se confeccionaron en forma declarativa, haciendo que la persona complete la información correspondiente que se le pide.

En otro aspecto, para poder hacer una evaluación de las hojas de respuestas de cada cuestionario aplicado, se eligió la Escala Likert actitudinal y la Estadística. De este modo se comprobarán con precisión las hipótesis expuestas.

En cuanto a la Escala Likert, el sujeto expresa su opinión, sobre determinadas situaciones, conocimientos y habilidades, que han de ser cuantificadas en esta escala y que a partir de la cual, pueden deducirse y evaluarse resultados numéricos significativos.

Entonces el individuo elegirá una sola respuesta que indique el grado de necesidad que requiere en cada aspecto para ser desarrollado, en función de las cinco categorías siguientes :

<u>Opinión</u>	(que muestra una actitud para ser desarrollado)	<u>Valor Asignado</u>
Muy Necesario	5
Necesario	4
Indiferente	3
Poco Necesario	2
No es Necesario	1

Para puntuar la escala se calificarán las respuestas alternativas con : 5, 4, 3, 2, 1 respectivamente; desde el extremo favorable al desfavorable.

Así tendremos que el acuerdo total con una declaración favorable, recibirá una puntuación de 5; como también el desacuerdo total con una desfavorable declaración, obtendrá una puntuación de 1.

Mediante el uso de preguntas declarativas o convirtiéndolo en una afirmación la reacción expresada por un sujeto, se obtendrá la muestra de su opinión. De esta afirmación de una opinión se deducirá su actitud; aproximándose hacia lo que siente o juzga para una interpretación precisa sobre la necesidad de desarrollo.

Entiéndase por actitud, la predisposición del sujeto para realizar o no determinadas acciones.

Las respuestas obtenidas serán manejadas por su modo de impresión, en dos hojas disribuidas en cuadros fácilmente observables que agilizarán su tabulación. Se hará uso de una computadora para procesar la información y obtener los parámetros estadísticos convenientes para la investigación y demostración objetiva de las hipótesis manejadas.

V.6.2. Determinación del tamaño de la muestra para estimar la media de la población.

El primer paso que se debe seguir en una investigación estadística, consiste en diferenciar la población de la muestra; por lo que en lo sucesivo, se denominará población al conjunto de personas que ejercen en México el liderazgo en sus labores de representación. Y la muestra es una parte de la población, por ejemplo: un Consejo Coordinador perteneciente a CANACINTRA.

Como en la mayoría de las investigaciones, en este caso, no se conoce la forma funcional de la población. En situaciones como esta, el estadístico "t" no es apropiado como estadístico de prueba y el estadístico "Z", es apropiado únicamente si el tamaño de la muestra es grande (teorema del límite central).

Luego entonces, se ha optado en utilizar una muestra suficientemente grande, que permita dar confiabilidad a la investigación; debido a esto, resulta conveniente aplicar uno de los teoremas de la inferencia estadística.

A continuación se detalla la determinación del tamaño de la muestra que es aplicable tanto al número mínimo de cuestionarios a distribuir como al número de preguntas del mismo.

Tomando en cuenta uno de los teoremas de la inferencia estadística que dice "si se utiliza \bar{X} como una estimación de μ , se puede tener una confianza de $(1-\alpha)$ 100% de que el error será menor que una cantidad especificada "e" cuando el tamaño de la muestra es":

(100)

$$n = [(Z\alpha/2 * \sigma)/e]^2$$

Para aplicar la fórmula anterior es necesario fijar un nivel de confianza y hacer una estimación de la desviación estandar (σ).

La desviación estandar se estimó con una muestra piloto de 10 cuestionarios y el resultado fue: $\sigma = 0.5254$

Se fijó un intervalo de confianza del 95%; lo que implica que:

$$1-\alpha = 0.95$$

$$\alpha = 0.05$$

De la tabla de áreas bajo la curva normal para $\alpha = 0.05$, $Z = 1.65$

Se fijó un error de $e = 0.15$; sustituyendo en la fórmula:

$$n = [(1.65 * 0.5254)/0.15]^2$$

$$n = 33.40$$

Como el tamaño de la muestra debe ser un número entero, el mínimo debe ser igual a 34.

Cuando el muestreo se hace en poblaciones altamente variables como son los Consejos Coordinadores de CANACINTRA, y por las diferencias educativas existentes, se necesitan muestras más grandes para tener confianza en la estimación.

V.6.3. El Cuestionario Piloto.

Una vez estructurado el cuestionario se realizó una prueba piloto para verificar la precisión indispensable acerca de este instrumento de medición.

Fueron elegidos al azar, 10 profesionistas competentes con el tema de investigación, para que expresaran su evaluación sobre el cuestionario.

Los resultados fueron los siguientes:

- Se efectuó la adecuación de ciertos términos administrativos, según el nivel de la muestra, esto es, a quienes va dirigido.
- Se comprobó su consistencia interna al cerciorarse respecto a la claridad existente de las preguntas por su forma de redacción y al ser apropiadas con el tema de investigación.
- No hubo items inciertos o alguna confusión de manera general.
- Se manifestó una complacencia por la estructura y forma de presentación del cuestionario. Asimismo se notó agrado y aceptación por el modo como está compuesta la hoja de respuestas y su cuantificación sistemática.
- El cuestionario a distribuir en la muestra fijada se encuentra en las siguientes páginas.

C U E S T I O N A R I O

Cámara
 Consejo Coordinador
 Puesto Actual en su empresa
 Cargo de Representación

CANACINTRA

INTRODUCCION

El presente cuestionario forma parte de una investigación pedagógica que tiene como fin ayudarle a detectar sus necesidades de desarrollo acerca del liderazgo, en cuanto a conocimientos, habilidades y técnicas requeridas para ejercer en mejores términos la representación empresarial.

INSTRUCCIONES

A medida que lea las siguientes cuestiones reflexione:

¿Qué tan necesario es el desarrollo en cada aspecto para el buen desempeño de mi ejercicio profesional?

Seleccionará su respuesta conforme a las siguientes opciones agrupadas en columnas:

	MUY NECESARIO	NECESARIO	INDIFERENTE	POCO NECESARIO	NO ES NECESARIO
1					
2					
3					

Usted debe examinar cada pregunta y elegir una sola respuesta que indique el grado de necesidad que requiere en dicho aspecto, para ser desarrollado, marcándola con una cruz en el espacio indicado, según el número de pregunta y columna correspondiente.

Si es posible, EVITE dejar cuestiones sin contestar.

Lea con mucha atención y responda sinceramente.

HOJA DE RESPUESTAS

A) CONOCIMIENTOS GENERALES.

	MUY NECESARIO	NECESARIO	INDIFERENTE	POCO NECESARIO	NO ES NECESARIO
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

CUESTIONARIO

Cámara
 Consejo Coordinador
 Puesto Actual en su empresa
 Cargo de Representación

CANACINTRA

INTRODUCCION

El presente cuestionario forma parte de una investigación pedagógica que tiene como fin ayudarle a detectar sus necesidades de desarrollo acerca del liderazgo, en cuanto a conocimientos, habilidades y técnicas requeridas para ejercer en mejores términos la representación empresarial.

INSTRUCCIONES

A medida que lea las siguientes cuestiones reflexione:

¿Qué tan necesario es el desarrollo en cada aspecto para el buen desempeño de mi ejercicio profesional?

Seleccionará su respuesta conforme a las siguientes opciones agrupadas en columnas:

	MUY NECESARIO	NECESARIO	INDIFERENTE	POCO NECESARIO	NO ES NECESARIO
1					
2					
3					

Usted debe examinar cada pregunta y elegir una sola respuesta que indique el grado de necesidad que requiere en dicho aspecto, para ser desarrollado, marcándola con una cruz en el espacio indicado, según el número de pregunta y columna correspondiente.

Si es posible, EVITE dejar cuestiones sin contestar.

Lea con mucha atención y responda sinceramente.

B) CAPACIDADES ENTRENABLES.

	MUY NECESARIO	NECESARIO	INDIFERENTE	POCO NECESARIO	NO ES NECESARIO
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					

C) METODOS Y TECNICAS QUE AGILIZAN LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

	MUY NECESARIO	NECESARIO	INDIFERENTE	POCO NECESARIO	NO ES NECESARIO
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					

C U E S T I O N A R I OA) CONOCIMIENTOS GENERALES¿Qué tan necesario es el desarrollo en los siguientes aspectos?

- 1) Marco Jurídico general de la Constitución y sus leyes.
- 2) Gobierno Actual Mexicano
- 3) Sindicalismo
- 4) Situación económica-política mundial
- 5) Conceptos fundamentales de economía: PIB, Inflación, Sector Público, etc.
- 6) Conocimientos necesarios para la generación de estrategias de cambio planeado.
- 7) Tipos de Poder
- 8) Relación entre autoridad y poder
- 9) Naturaleza y tipos de conflicto
- 10) Tipos de reuniones en el proceso de Dirección; su planeación y conducción
- 11) Barreras en las relaciones humanas
- 12) La personalidad del dirigente
- 13) Procesos motivacionales en los grupos
- 14) Cualidades de los dirigentes eficaces
- 15) Principios generales del liderazgo y conducción de grupos
- 16) Distintos roles que puede representar un líder para el ejercicio de su profesión.

B) CAPACIDADES ENTRENABLES¿Qué tan necesario es el desarrollo para el dominio de esa habilidad?

- 17) Habilidad para dirigir una reunión exitosa
- 18) Habilidad para la elaboración de un discurso.
- 19) Habilidad para hablar en público
- 20) Habilidad para dirigir eficazmente a grupos humanos
- 21) Habilidad para el manejo de la autoridad
- 22) Habilidad en la resolución de conflictos

- 23) Habilidad para organización e integración de los recursos de la empresa
- 24) Habilidad en el manejo de políticas de empresa
- 25) Habilidad para prever problemas futuros y encauzarlos hacia soluciones posibles
- 26) Habilidad para optimizar los recursos del grupo: humanos y materiales, internos y externos
- 27) Habilidad para generar situaciones motivacionales

C) MÉTODOS Y TÉCNICAS QUE AGILIZAN LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

¿Qué tan necesario es el desarrollo en los siguientes aspectos?

- 28) Manejo y utilización de modelos y técnicas de desarrollo organizacional
 - 29) Técnicas para la resolución de conflictos
 - 30) Técnicas para la delegación de autoridad
 - 31) Modelos matemáticos para la toma de decisiones
 - 32) Métodos para la fijación de metas
 - 33) Técnicas para propiciar las relaciones interpersonales en los grupos
 - 34) Modelos orientados al enriquecimiento de la participación del personal y calidad de vida en el trabajo
 - 35) Métodos y técnicas para dirigir una reunión y evaluarla
 - 36) Modelos para la modificación de estilos de liderazgo.
- D) SEÑALAR SI ALGUN OTRO TEMA ES NECESARIO DE DESARROLLO PARA EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LA REPRESENTACION EMPRESARIAL, QUE NO HAYA SIDO ABARCADO EN EL CUESTIONARIO.

FAVOR DE ENLISTARLOS A CONTINUACION:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

MUCHAS GRACIAS POR SU
VALIOSA COLABORACION

Atentamente

PATRICIA MARCOS AGUIRRE
Lic. Pedagogía.

V.7. Resultados Obtenidos.

En primer término fueron evaluados cien cuestionarios destinados a los Consejos de CANACINTRA, conforme a la Escala Likert actitudinal.

Los encuestados manifestaron su opinión sobre ciertos conocimientos, habilidades, métodos y técnicas; que fueron cuantificados por medio de esta escala, para la obtención de resultados numéricos representativos del grado de necesidad que requieren en cada aspecto, para ser desarrollados. De cada Consejo se obtuvo la muestra de su opinión y disposición, para la participación en procesos educativos de Capacitación. Se presenta la siguiente tabla de resultados :

PUNTUACIONES CORRESPONDIENTES A CIEN CUESTIONARIOS CONTESTADOS
SEGUN LA ESCALA LIKERT ACTITUDINAL.

No. de cuest.	C O N S E J O									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	171	174	155	141	144	155	149	130	167	152
2	172	157	150	172	167	147	136	158	150	151
3	172	152	157	147	162	158	136	147	157	137
4	170	172	165	180	170	149	135	141	164	164
5	161	151	162	167	161	150	154	141	115	156
6	165	137	134	141	159	167	154	147	155	157
7	172	149	143	164	157	132	143	150	134	135
8	168	164	112	155	177	146	152	167	157	132
9	173	147	140	140	179	152	155	132	158	149
10	165	164	162	131	180	150	149	162	135	155
TOTAL	1689	1576	1480	1538	1656	1506	1463	1475	1492	1488

/\

Puntuaciones por cuestionario que indican necesidades
de Capacitación.

A.-APOYO Y SOPORTE
B.-ALIMENTOS Y BEBIDAS
C.-DIVERSAS
D.-PAPEL
E.-BIENES DE CAPITAL

F.-CONSTRUCCION
G.-MUEBLERO
H.-METALICO
I.-AUTOMOTRIZ
J.-QUIMICO

VALORES ASIGNADOS POR CADA CUESTIONARIO

- 36 * 5 = 180 -----Las respuestas más favorables para ser desarrollado.
- 36 * 3 = 108 -----Las respuestas que marcan una actitud neutral.
- 36 * 1 = 36 -----Las respuestas que señalan la actitud más desfavorable para ser desarrollado.

La puntuación para cada sujeto se situa entre 36 y 180.

Será superior a 108 si las opiniones tienden a ser favorables, al grado de necesidad de desarrollo, e inferior a 108 si tienden a ser desfavorables, no indicando ninguna necesidad de desarrollo.

VALORES ASIGNADOS A LA SUMA TOTAL DE CUESTIONARIOS CONTESTADOS

- 360 * 5 = 1800 -----La suma de respuestas más favorables para ser desarrollados.
- 360 * 3 = 1080 -----La suma de respuestas que marcan una actitud neutral.
- 360 * 1 = 360 -----La suma de respuestas que señalan la actitud más desfavorable para ser desarrollados.

La puntuación para cada Consejo se sitúa entre 360 y 1800. Será superior a 1080 si el conjunto de opiniones tienden a ser favorables al grado de necesidad de desarrollo, e inferior a 1080 si tienden a ser desfavorables, no indicando ninguna necesidad de desarrollo.

Como se comprueba en la tabla de puntuaciones, los cien cuestionarios arrojaron de manera individual las respuestas más favorables para ser desarrollados, indicando una buena disposición para recibir perfeccionamiento.

Asimismo se aprecia que la suma total de cuestionarios contestados por cada Consejo, señalan que las opiniones de los líderes integrantes, tienden a ser favorables al grado de necesidad de desarrollo.

Se demuestra entonces la necesidad de desarrollo para los líderes de CANACINTRA agrupados en Consejos y su disposición adecuada para recibir Capacitación en sus labores de representación empresarial.

V.7.1. Análisis estadístico mediante el procedimiento de prueba de hipótesis; su graficación y jerarquía de necesidades.

Los cien cuestionarios aplicados se involucraron a un análisis estadístico para la demostración objetiva de las hipótesis expuestas.

Los resultados de la investigación se mostrarán de manera independiente, ya que éstos se presentan en cada puesto y Consejo, con distintos niveles según el adecuado cumplimiento de funciones que cada empresario realice; además de los retos particulares y proyectos específicos que cada uno enfrente.

De igual modo, cada Consejo representa a una industria o a un conjunto de ellas, con características totalmente diferentes en cuanto a sus actividades, problemáticas y miembros que la integran. Por ende, sus necesidades variarán notablemente al ser personas distintas y al ser miembros de grupos diversos.

Se traduce entonces que los conocimientos y habilidades que se podrán proporcionar a través de la Capacitación, difieran en grado de necesidad, conforme a la importancia que ellos le concedan a los temas tratados en el cuestionario, de acuerdo con su realidad social específica.

A continuación se explicará el procedimiento mediante el cual se realizó la verificación de hipótesis en cada Consejo Coordinador.

CONSEJO DE APOYO Y SOPORTE
=====

ANÁLISIS ESTADÍSTICO MEDIANTE EL PROCEDIMIENTO DE PRUEBA DE HIPOTESIS.

Una prueba de hipótesis es la formulación de un conjunto de reglas que conduzcan a una culminación de aceptación o rechazo de alguna aseveración acerca de la población.

La veracidad o falsedad de una hipótesis estadística nunca es conocida con certeza a menos que se analice la población completa. Por supuesto, en la mayoría de las situaciones no es posible llevar a cabo este hecho, pero se puede tener una alta probabilidad de que la hipótesis sea verdadera o falsa si se ha tomado una conveniente muestra aleatoria de la población.

En este trabajo se eligió plantear la hipótesis de investigación con la esperanza de que se rechace; dándosele el nombre de hipótesis nula (se denota por H_0).

El rechazo de H_0 conduce a aceptar una hipótesis alterna (denotada por H_1).

A continuación se detalla el procedimiento para la verificación de hipótesis.

1.1. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS DE INVESTIGACION.

H_0 : "La Capacitación y desarrollo a representantes empresariales, en sus labores de liderazgo no es necesaria". (< 4)

H_0 : $\mu < 4$

H_1 : "La Capacitación y desarrollo a representantes empresariales para el buen ejercicio del liderazgo, es necesaria". (≥ 4)

H_1 : $\mu \geq 4$

1.2. NIVEL DE SIGNIFICACION.

La probabilidad de rechazar la H_0 cuando ésta es verdadera se fija en $\alpha = 0.05$ (la probabilidad de aceptar algo falso).

1.3. DESCRIPCION DE LA POBLACION Y SUPOSICIONES.

En virtud de que el tamaño de la muestra es grande se puede aplicar el teorema del límite central, sin tener en cuenta la forma funcional de la población.

Se supone que los 360 puntajes constituyen una muestra aleatoria.

1.4. EL ESTADISTICO PERTINENTE.

Como las hipótesis se refieren a la media de la población (μ) el estadístico más pertinente es la \bar{X} o media muestral.

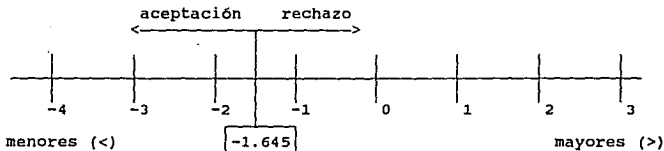
1.5. EL ESTADISTICO DE PRUEBA Y SU DISTRIBUCION.

El estadístico de prueba apropiado es Z , que está normalmente distribuido.

1.6. REGIONES DE RECHAZO Y ACEPTACION.

El valor crítico de $Z = -1.645$ fue obtenido de la tabla de áreas bajo la curva normal, tomando a $\alpha = 0.05$

De modo que la regla de decisión está dada de la forma que a continuación se presenta:



Tomando en cuenta que :

$$n = 360$$

$$\bar{X} = 4.6917$$

$$s = 0.6724 \approx \sigma$$

Se puede calcular lo siguiente:

Probando la media : "LA CAPACITACION ES NECESARIA PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO QUE LLEVA A CABO EL REPRESENTANTE EMPRESARIAL" ($\mu = 4$)

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} = \frac{4.6917 - 4}{\frac{0.6724}{\sqrt{360}}} = \frac{0.6917}{\frac{0.6724}{18.97}} = \frac{0.6917}{0.0354} = 19.54$$

$$Z = 19.54$$

Entonces se toma la siguiente regla de decisión:

Si $Z < -1.645$ se acepta H_0 . En caso contrario se rechaza y se acepta H_1 .

Dado que Z es mucho mayor que la región crítica se rechaza H_0 y se acepta H_1 . De la tabla de áreas bajo la curva normal y con $Z = 19.54$ implica que $p = 0.9999$.

Por lo tanto, la probabilidad de que un elemento de la población crea que la CAPACITACION ES NECESARIA es del 99.99%.

Luego entonces se ha rechazado H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

Prosiguiendo con el mismo criterio y valorando por separado cada sección de los cuestionarios aplicados se ha llegado a las siguientes conclusiones :

A) En cuanto a CONOCIMIENTOS GENERALES.

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} = \frac{4.45-4}{\frac{0.89}{\sqrt{160}}} = \frac{0.45}{\frac{0.89}{12.65}} = \frac{0.45}{0.07} = 6.4$$

$Z = 6.4$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

B) En cuanto a CAPACIDADES ENTRENABLES.

$$Z = \frac{4.88-4}{\frac{0.32}{\sqrt{110}}} = \frac{0.88}{\frac{0.32}{10.49}} = \frac{0.88}{0.03} = 29.3$$

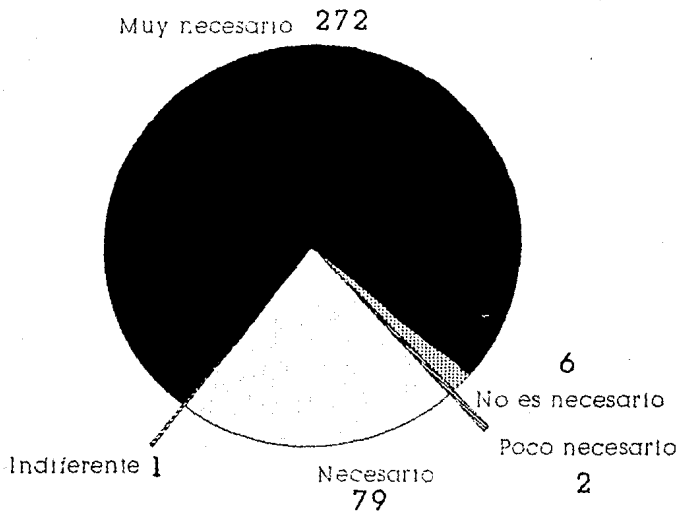
$Z = 29.3$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

C) En cuanto a METODOS Y TECNICAS.

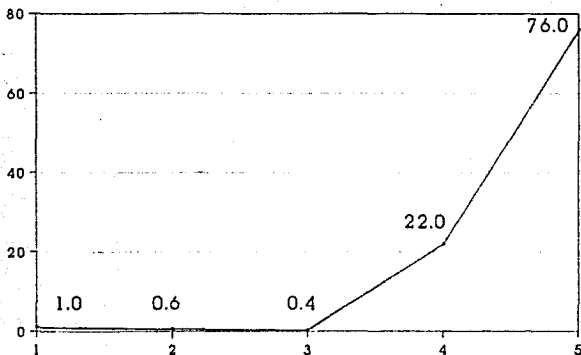
$$Z = \frac{4.89-4}{\frac{0.31}{\sqrt{90}}} = \frac{0.89}{\frac{0.31}{9.49}} = \frac{0.89}{0.03} = 29.7$$

$Z = 29.7$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

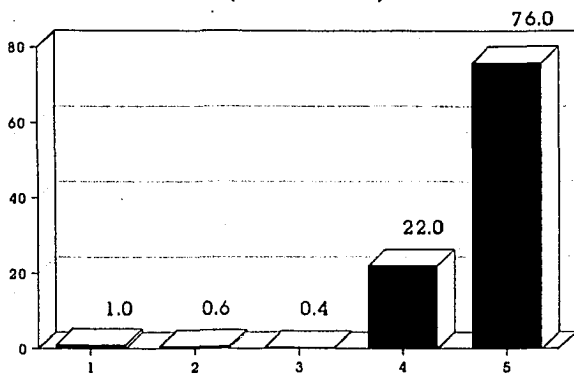
RESULTADOS: CONSEJO DE APOYO Y SOPORTE
RESPUESTAS QUE INDICAN EL GRADO DE
NECESIDAD DE DESARROLLO PARA LIDERES



NO. TOTAL DE RESPUESTAS 360

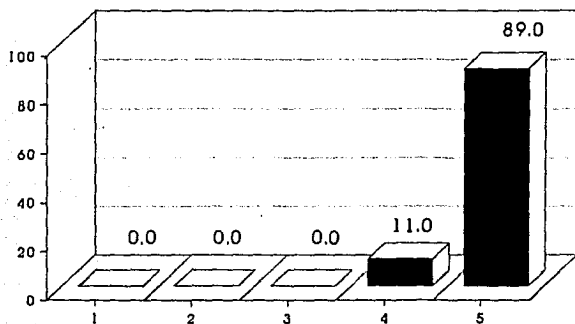
**RESULTADOS: CONSEJO DE APOYO Y SOPORTE
(PORCENTAJES)**

- 1: No es necesario
- 2: Poco necesario
- 3: Indiferente
- 4: Necesario
- 5: Muy necesario

**RESULTADOS: CONSEJO DE APOYO Y SOPORTE
(PORCENTAJES)**

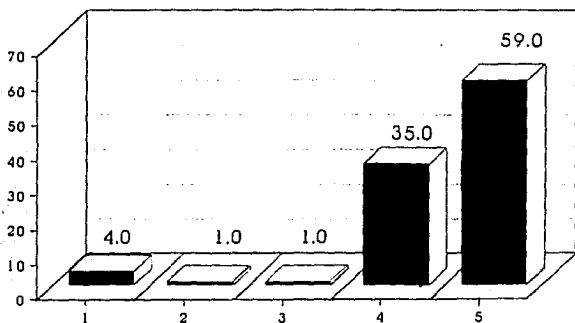
- 1: No es necesario
- 2: Poco necesario
- 3: Indiferente
- 4: Necesario
- 5: Muy necesario

GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A METODOS Y TECNICAS
(PORCENTAJES)

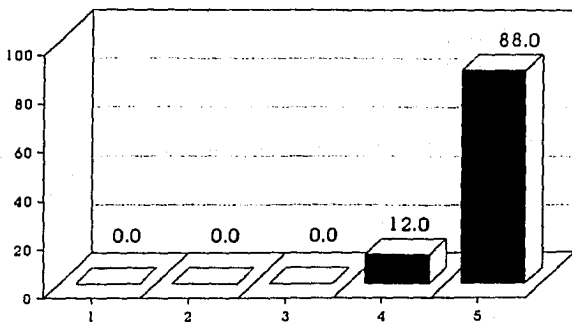


- 1: No es necesario
- 2: Poco necesario
- 3: Indiferente
- 4: Necesario
- 5: Muy necesario

GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A CONOCIMIENTOS GENERALES
(PORCENTAJES)



GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A CAPACIDADES ENTRENABLES
(PORCENTAJES)



CONSEJO DE APOYO Y SOPORTE

Los temas que los industriales consideraron como MUY NECESARIOS de ser atendidos primariamente por la Capacitación, son los siguientes:

EN CUANTO A CONOCIMIENTOS GENERALES :

- A. Situación económica-política mundial.
- B. Tipos de reuniones en el proceso de dirección, su planeación y conducción.
- C. La personalidad del dirigente.
- D. Principios generales de liderazgo y conducción de grupos.
- E. Conceptos fundamentales de economía: PIB, inflación, etc.
- F. Procesos motivacionales en los grupos.
- G. Conocimientos necesarios para la generación de estrategias de cambio planeado.
- H. Relación entre autoridad y poder.

EN CUANTO A CAPACIDADES ENTRENABLES :

- A. Habilidad para hablar en público.
- B. Habilidad en la resolución de conflictos.
- C. Habilidad para optimizar los recursos del grupo: humanos y materiales, internos y externos.
- D. Habilidad para dirigir una reunión exitosa.
- E. Habilidad para dirigir eficazmente a grupos humanos.
- F. Habilidad para el manejo de la autoridad.
- G. Habilidad para el manejo de políticas de empresa.
- H. Habilidad para la organización e integración de los recursos de la empresa.
- I. Habilidad para prever problemas futuros y encauzarlos hacia soluciones posibles.

EN CUANTO A METODOS Y TECNICAS:

- A. Técnicas para la delegación de autoridad.
- B. Métodos para la fijación de metas.
- C. Técnicas para propiciar las relaciones interpersonales en los grupos.
- D. Modelos orientados al enriquecimiento de la participación del personal y calidad de vida en el trabajo.
- E. Modelos para la modificación de estilos de liderazgo.
- F. Métodos y técnicas para dirigir una reunión y evaluarla.
- G. Técnicas para la resolución de conflictos.

CONSEJO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.

Se decidió plantear la hipótesis de investigación con la esperanza de que se rechace; dándosele el nombre de hipótesis nula (se denota por H_0).

El rechazo de H_0 conduce a aceptar una hipótesis alterna (denotada por H_1).

A continuación se detalla el procedimiento para la verificación de hipótesis.

1.1. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS DE INVESTIGACION.

H_0 : "La Capacitación y desarrollo a representantes empresariales, en sus labores de liderazgo no es necesaria". (< 4)

$H_0 : \mu < 4$

H_1 : "La Capacitación y desarrollo a representantes empresariales para el buen ejercicio del liderazgo es necesaria". (≥ 4)

$H_1 : \mu \geq 4$

1.2. NIVEL DE SIGNIFICACION.

La probabilidad de rechazar la H_0 cuando ésta es verdadera se fija en $\alpha = 0.05$ (la probabilidad de aceptar algo falso).

1.3. DESCRIPCION DE LA POBLACION Y SUPOSICIONES.

En virtud de que el tamaño de la muestra es grande se puede aplicar el teorema del límite central, sin tener en cuenta la forma funcional de la población.

Se supone que los 360 puntajes constituyen una muestra aleatoria.

1.4. EL ESTADISTICO PERTINENTE.

Como las hipótesis se refieren a la media de la población (μ) el estadístico más pertinente es la \bar{X} o media muestral.

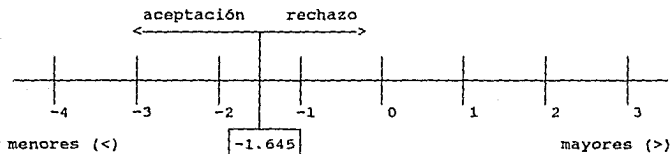
1.5. EL ESTADISTICO DE PRUEBA Y SU DISTRIBUCION.

El estadístico de prueba apropiado es Z, que está normalmente distribuido.

1.6. REGIONES DE RECHAZO Y ACEPTACION.

El valor crítico de $Z = -1.645$ fue obtenido de la tabla de áreas bajo la curva normal, tomando a $\alpha = 0.05$

De modo que la regla de decisión está dada de la forma que a continuación se presenta :



Tomando en cuenta que :

$$n = 360$$

$$\bar{X} = 4.3528$$

$$s = 0.7531 \approx \sigma$$

Se puede calcular lo siguiente:

Probando la media : "LA CAPACITACION ES NECESARIA PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO QUE LLEVA A CABO EL REPRESENTANTE EMPRESARIAL" ($\mu = 4$)

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} = \frac{4.3528 - 4}{\frac{0.7531}{\sqrt{360}}} = \frac{0.3528}{\frac{0.7531}{18.97}} = \frac{0.3528}{0.0397} = 8.9$$

$$Z = 8.9$$

Entonces se toma la siguiente regla de decisión:

Si $Z < -1.645$ se acepta H_0 . En caso contrario se rechaza y se acepta H_1 .

Dado que Z es mucho mayor que la región crítica se rechaza H_0 y se acepta H_1 . De la tabla de áreas bajo la curva normal y con $Z = 8.9$ implica que $p = 0.9999$

Por lo tanto, la probabilidad de que un elemento de la población crea que la CAPACITACION ES NECESARIA es del 99.99%.

Luego entonces se ha rechazado H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

Prosiguiendo con el mismo criterio y valorando por separado cada sección de los cuestionarios aplicados se ha llegado a las siguientes conclusiones :

A) En cuanto a CONOCIMIENTOS GENERALES.

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} = \frac{4.29-4}{\frac{0.76}{\sqrt{160}}} = \frac{0.29}{\frac{0.76}{12.65}} = \frac{0.29}{0.06} = 4.83$$

$Z = 4.83$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

B) En cuanto a CAPACIDADES ENTRENABLES.

$$Z = \frac{4.67-4}{\frac{0.47}{\sqrt{110}}} = \frac{0.67}{\frac{0.47}{10.49}} = \frac{0.67}{0.04} = 16.8$$

$Z = 16.8$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

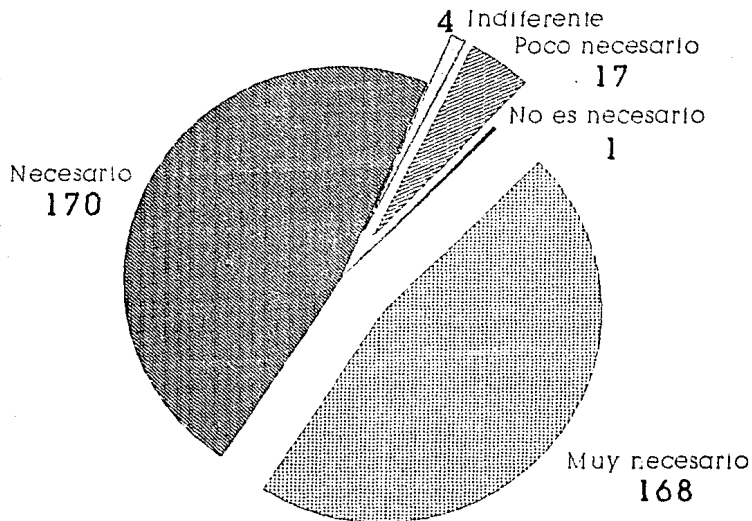
C) En cuanto a METODOS Y TECNICAS.

$$Z = \frac{4.08 - 4}{0.87} = \frac{0.08}{0.87} = \frac{0.08}{0.09} = 0.9$$

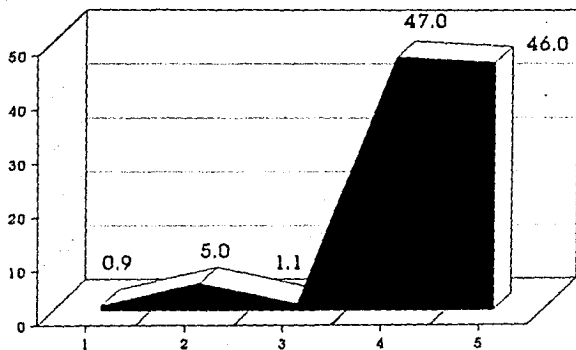
$$\frac{\quad}{\sqrt{90}} \quad \frac{\quad}{9.49}$$

Z = 0.9 por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

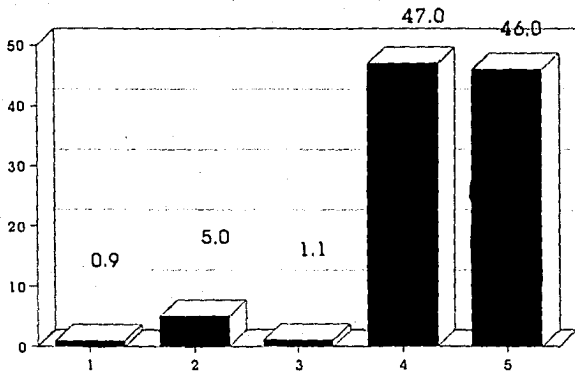
RESULTADOS DEL CONSEJO DE ALIMENTOS
RESPUESTAS QUE INDICAN EL GRADO DE
NECESIDAD DE DESARROLLO PARA LIDERES



RESULTADOS DEL CONSEJO DE ALIMENTOS (PORCENTAJES)

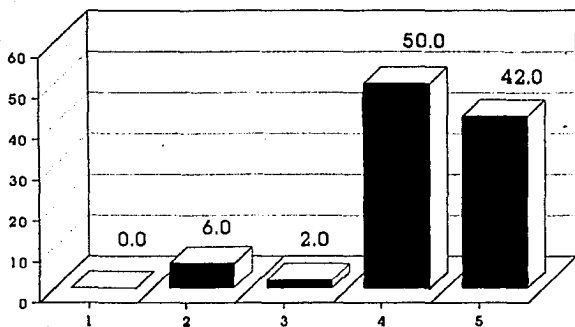


- 1: No es necesario
- 2: Poco necesario
- 3: Indiferente
- 4: Necesario
- 5: Muy necesario

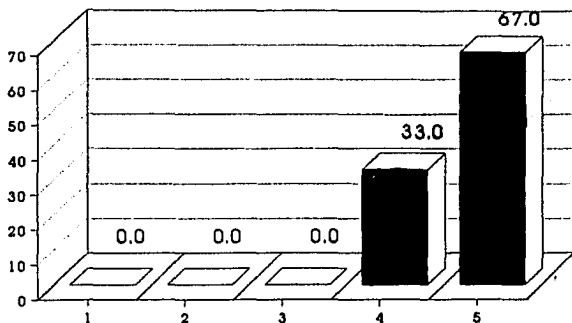
**RESULTADOS DEL CONSEJO DE ALIMENTOS
(PORCENTAJES)**

- 1: No es necesario
- 2: Poco necesario
- 3: Indiferente
- 4: Necesario
- 5: Muy necesario

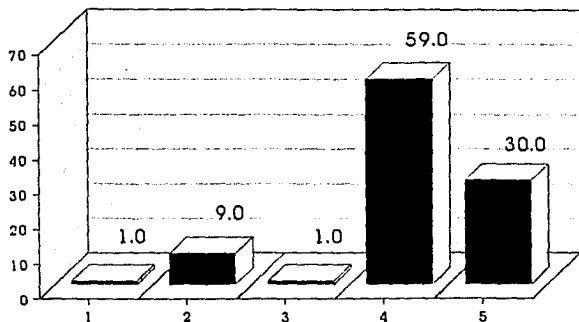
**GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A CONOCIMIENTOS GENERALES
(PORCENTAJES)**



**GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A CAPACIDADES ENTRENABLES
(PORCENTAJES)**



GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A METODOS Y TECNICAS
(PORCENTAJES)



CONSEJO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Los temas que los industriales consideraron como MUY NECESARIOS de ser atendidos primariamente por la Capacitación, son los siguientes:

EN CUANTO A CONOCIMIENTOS GENERALES :

- A. La personalidad del dirigente.
- B. Cualidades de los dirigentes eficaces.
- C. Tipos de reuniones en el proceso de dirección, su planeación y conducción.
- D. Principios generales del liderazgo y conducción de grupos.
- E. Situación económica-política mundial.
- F. Conceptos fundamentales de economía: PIB, inflación, etc.

EN CUANTO A CAPACIDADES ENTRENABLES :

- A. Habilidad para dirigir una reunión exitosa.
- B. Habilidad para hablar en público.
- C. Habilidad para el manejo de la autoridad.
- D. Habilidad para dirigir eficazmente a grupos humanos.
- E. Habilidad en la resolución de conflictos.
- F. Habilidad para la organización e integración de los recursos de la empresa.
- G. Habilidad para prever problemas futuros y encauzarlos hacia soluciones posibles.
- H. Habilidad en el manejo de políticas de empresa.

EN CUANTO A METODOS Y TECNICAS:

- A. Métodos y técnicas para dirigir una reunión y evaluarla.

OTROS TEMAS DE INTERES:

- A. Estudios profundos del líder para consolidar aspectos dispersos en su formación.
- B. Cultura general que respalde al líder.
- C. Capacitación técnica.
- D. Relaciones interpersonales entre mandos y elementos operativos.
- E. Habilidad para el logro de una representatividad efectiva.

CONSEJO DE INDUSTRIAS DIVERSAS.

Se decidió plantear la hipótesis de investigación con la esperanza de que se rechace; dándosele el nombre de hipótesis nula (se denota por H_0).

El rechazo de H_0 conduce a aceptar una hipótesis alterna (denotada por H_1).

A continuación se detalla el procedimiento para la verificación de hipótesis.

1.1. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS DE INVESTIGACION.

H_0 : "La Capacitación y desarrollo a representantes empresariales, en sus labores de liderazgo no es necesaria". (< 4)

H_0 : $\mu < 4$

H_1 : "La Capacitación y desarrollo a representantes empresariales para el buen ejercicio del liderazgo, es necesaria". (≥ 4)

H_1 : $\mu \geq 4$

1.2. NIVEL DE SIGNIFICACION.

La probabilidad de rechazar la H_0 cuando ésta es verdadera se fija en $\alpha = 0.05$ (la probabilidad de aceptar algo falso).

1.3. DESCRIPCION DE LA POBLACION Y SUPOSICIONES .

En virtud de que el tamaño de la muestra es grande se puede aplicar el teorema del límite central, sin tener en cuenta la forma funcional de la población.

Se supone que los 360 puntajes constituyen una muestra aleatoria.

1.4. EL ESTADISTICO PERTINENTE.

Como las hipótesis se refieren a la media de la población (μ) el estadístico más pertinente es la \bar{X} o media muestral.

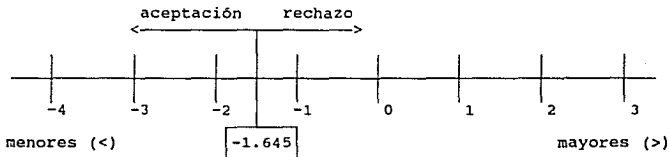
1.5. EL ESTADISTICO DE PRUEBA Y SU DISTRIBUCION.

El estadístico de prueba apropiado es Z, que está normalmente distribuido.

1.6. REGIONES DE RECHAZO Y ACEPTACION.

El valor crítico de $Z = -1.645$ fue obtenido de la tabla de áreas bajo la curva normal, tomando a $\alpha = 0.05$

De modo que la regla de decisión está dada de la forma que a continuación se presenta :



Tomando en cuenta que :

$$n = 360$$

$$\bar{X} = 4.1111$$

$$s = 0.9362 \approx \sigma$$

Se puede calcular lo siguiente:

Probando la media : "LA CAPACITACION ES NECESARIA PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO QUE LLEVA A CABO EL REPRESENTANTE EMPRESARIAL" ($\mu = 4$)

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} = \frac{4.1111 - 4}{\frac{0.9362}{\sqrt{360}}} = \frac{0.1111}{\frac{0.9362}{18.97}} = \frac{0.1111}{0.0494} = 2.25$$

$$Z = 2.25$$

Entonces se toma la siguiente regla de decisión:

Si $Z < -1.645$ se acepta H_0 . En caso contrario se rechaza y se acepta H_1 .

Dado que Z es mucho mayor que la región crítica se rechaza H_0 y se acepta H_1 . De la tabla de áreas bajo la curva normal y con $Z = 2.25$ implica que $p = 0.9878$

Por lo tanto, la probabilidad de que un elemento de la población crea que la CAPACITACION ES NECESARIA es del 98.78%.

Luego entonces se ha rechazado H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO ES NECESARIA".

Prosiguiendo con el mismo criterio y valorando por separado cada sección de los cuestionarios aplicados se ha llegado a las siguientes conclusiones :

A) En cuanto a CONOCIMIENTOS GENERALES.

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} = \frac{3.93-4}{1.10} = \frac{-0.07}{1.10} = \frac{-0.07}{12.65} = -0.8$$

$Z = -0.8$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO ES NECESARIA".

B) En cuanto a CAPACIDADES ENTRENABLES.

$$Z = \frac{4.41-4}{\frac{0.65}{\sqrt{110}}} = \frac{0.41}{0.65} = \frac{0.41}{10.49} = 6.83$$

$Z = 6.83$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

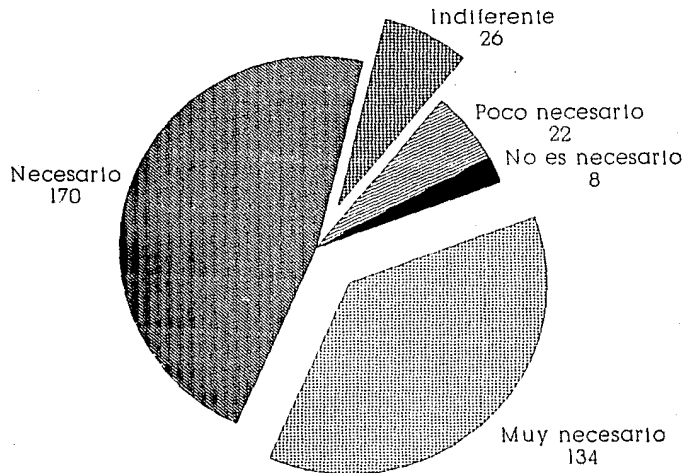
C) En cuanto a METODOS Y TECNICAS.

$$Z = \frac{4.08-4}{\frac{0.82}{\sqrt{90}}} = \frac{0.08}{0.82} = \frac{0.08}{9.49} = 0.89$$

$Z = 0.89$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

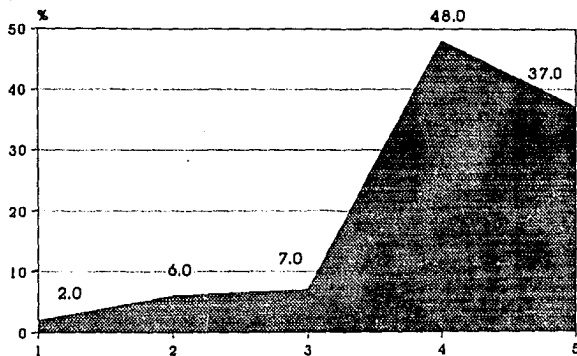
RESULTADOS DEL CONSEJO DE INDS. DIVERSAS

RESPUESTAS QUE INDICAN EL GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO PARA LIDERES



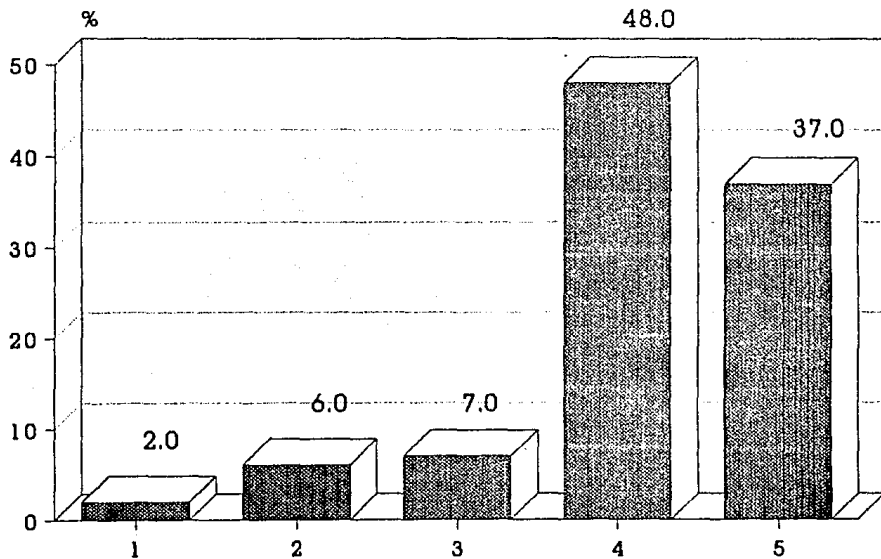
NO. DE RESPUESTAS 360

RESULTADOS DEL CONSEJO DE INDS. DIVERSAS (PORCENTAJES)

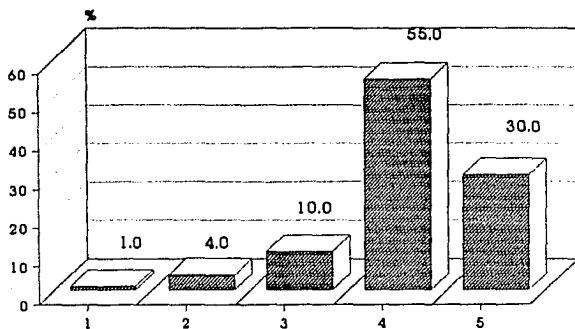


- 1: No es necesario
- 2: Poco necesario
- 3: Indiferente
- 4: Necesario
- 5: Muy necesario

RESULTADOS DEL CONSEJO DE INDS. DIVERSAS (PORCENTAJES)

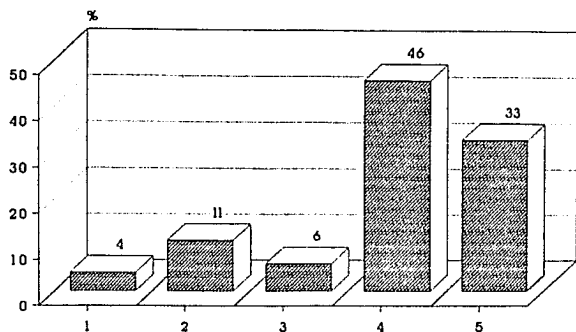


**GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A METODOS Y TECNICAS
(PORCENTAJES)**

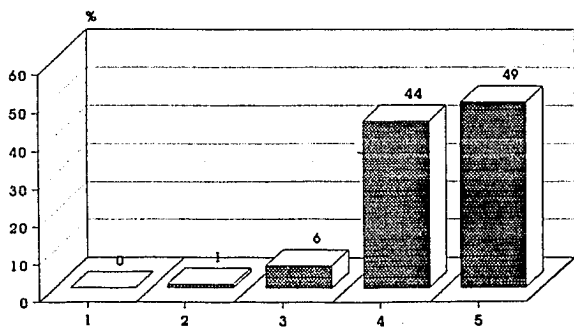


- 1: No es necesario
- 2: Poco necesario
- 3: Indiferente
- 4: Necesario
- 5: Muy necesario

**GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A CONOCIMIENTOS GENERALES
(PORCENTAJES)**



**GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A CAPACIDADES ENTRENABLES
(PORCENTAJES)**



CONSEJO DE INDUSTRIAS DIVERSAS

Los temas que los industriales consideraron como MUY NECESARIOS de ser atendidos primariamente por la Capacitación, son los siguientes:

EN CUANTO A CONOCIMIENTOS GENERALES :

- A. Barreras en las relaciones humanas.
- B. Cualidades de los dirigentes eficaces.
- C. Principios generales del liderazgo y conducción de grupos.
- D. Distintos roles que puede representar un líder para el ejercicio de su profesión.
- E. Tipos de reuniones en el proceso de dirección, su planeación y conducción.
- F. La personalidad del dirigente.

EN CUANTO A CAPACIDADES ENTRENABLES :

- A. Habilidad para dirigir eficazmente a grupos humanos.
- B. Habilidad en la resolución de conflictos.
- C. Habilidad para el manejo de la autoridad.
- D. Habilidad para la organización e integración de los recursos de la empresa.
- E. Habilidad para prever problemas futuros y encauzarlos hacia soluciones posibles.
- F. Habilidad para dirigir una reunión exitosa.
- G. Habilidad para la elaboración de un discurso.
- H. Habilidad para hablar en público.

EN CUANTO A METODOS Y TECNICAS:

- A. Métodos para la fijación de metas.
- B. Técnicas para la resolución de conflictos.
- C. Modelos para la modificación de estilos de liderazgo.

D. Modelos orientados al enriquecimiento de la participación del personal y calidad de vida en el trabajo

OTROS TEMAS DE INTERES:

A. Habilidad para enfrentar imprevistos.

B. Habilidad para negociar con el Gobierno.

CONSEJO DE LA INDUSTRIA DEL PAPEL.

=====

Se decidió plantear la hipótesis de investigación con la esperanza de que se rechace; dándosele el nombre de hipótesis nula (se denota por H_0).

El rechazo de H_0 conduce a aceptar una hipótesis alterna (denotada por H_1).

A continuación se detalla el procedimiento para la verificación de hipótesis.

1.1. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS DE INVESTIGACION.

H_0 : "La Capacitación y desarrollo a representantes empresariales, en sus labores de liderazgo no es necesaria". (< 4)

$$H_0 : \mu < 4$$

H_1 : "La Capacitación y desarrollo a representantes empresariales para el buen ejercicio del liderazgo, es necesaria". (≥ 4)

$$H_1 : \mu \geq 4$$

1.2. NIVEL DE SIGNIFICACION.

La probabilidad de rechazar la H_0 cuando ésta es verdadera se fija en $\alpha = 0.05$ (la probabilidad de aceptar algo falso).

1.3. DESCRIPCION DE LA POBLACION Y SUPOSICIONES.

En virtud de que el tamaño de la muestra es grande se puede aplicar el teorema del límite central, sin tener en cuenta la forma funcional de la población.

Se supone que los 360 puntajes constituyen una muestra aleatoria.

1.4. EL ESTADISTICO PERTINENTE.

Como las hipótesis se refieren a la media de la población (μ) el estadístico más pertinente es la \bar{X} o media muestral.

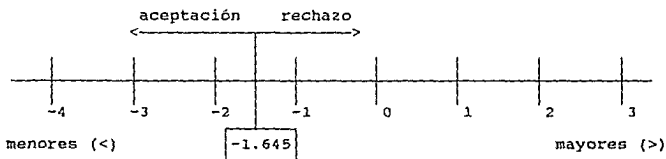
1.5. EL ESTADISTICO DE PRUEBA Y SU DISTRIBUCION.

El estadístico de prueba apropiado es Z , que está normalmente distribuido.

1.6. REGIONES DE RECHAZO Y ACEPTACION.

El valor crítico de $Z = -1.645$ fue obtenido de la tabla de áreas bajo la curva normal, tomando a $\alpha = 0.05$

De modo que la regla de decisión está dada de la forma que a continuación se presenta :



Tomando en cuenta que :

$$n = 360$$

$$\bar{X} = 4.2778$$

$$s = 0.7892 \approx \sigma$$

Se puede calcular lo siguiente:

Probando la media : "LA CAPACITACION ES NECESARIA PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO QUE LLEVA A CABO EL REPRESENTANTE EMPRESARIAL" ($\mu = 4$)

$$Z = \frac{\frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} = \frac{4.2778 - 4}{\frac{0.7892}{\sqrt{360}}} = \frac{0.2778}{\frac{0.7892}{18.97}} = \frac{0.2778}{0.0416} = 6.7$$

$$Z = 6.7$$

Entonces se toma la siguiente regla de decisión:

Si $Z < -1.645$ se acepta H_0 . En caso contrario se rechaza y se acepta H_1 .

Dado que Z es mucho mayor que la región crítica se rechaza H_0 y se acepta H_1 . De la tabla de áreas bajo la curva normal y con $Z = 6.7$ implica que $p = 0.9999$

Por lo tanto, la probabilidad de que un elemento de la población crea que la CAPACITACION ES NECESARIA es del 99.99%.

Luego entonces se ha rechazado H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

Prosiguiendo con el mismo criterio y valorando por separado cada sección de los cuestionarios aplicados se ha llegado a las siguientes conclusiones :

A) En cuanto a CONOCIMIENTOS GENERALES.

$$Z = \frac{\frac{\bar{X} - \mu}{\sigma} = \frac{4.11-4}{0.90} = \frac{0.11}{0.90} = \frac{0.11}{0.07} = 1.57}{\sqrt{n} \quad \sqrt{160} \quad 12.65}$$

$Z = 1.57$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

B) En cuanto a CAPACIDADES ENTRENABLES.

$$Z = \frac{4.52-4}{0.63} = \frac{0.52}{0.63} = \frac{0.52}{0.06} = 8.67}{\sqrt{110} \quad 10.49}$$

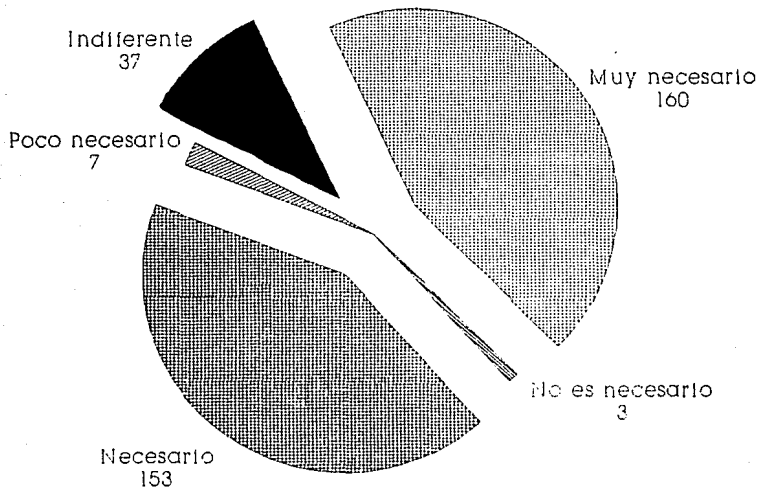
$Z = 8.67$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

C) En cuanto a METODOS Y TECNICAS.

$$Z = \frac{4.28-4}{0.67} = \frac{0.28}{0.67} = \frac{0.28}{0.07} = 4.00}{\sqrt{90} \quad 9.49}$$

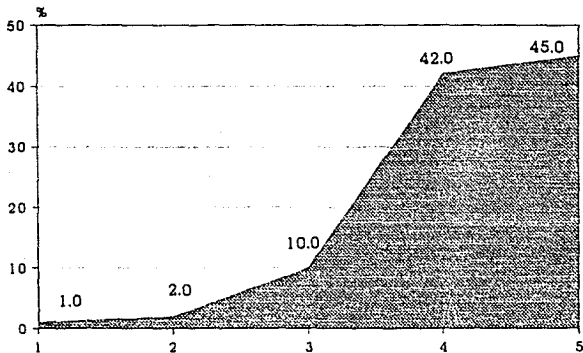
$Z = 4.00$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

RESULTADOS DEL CONSEJO DE INDS. PAPEL
RESPUESTAS QUE INDICAN EL GRADO DE
NECESIDAD DE DESARROLLO PARA LIDERES



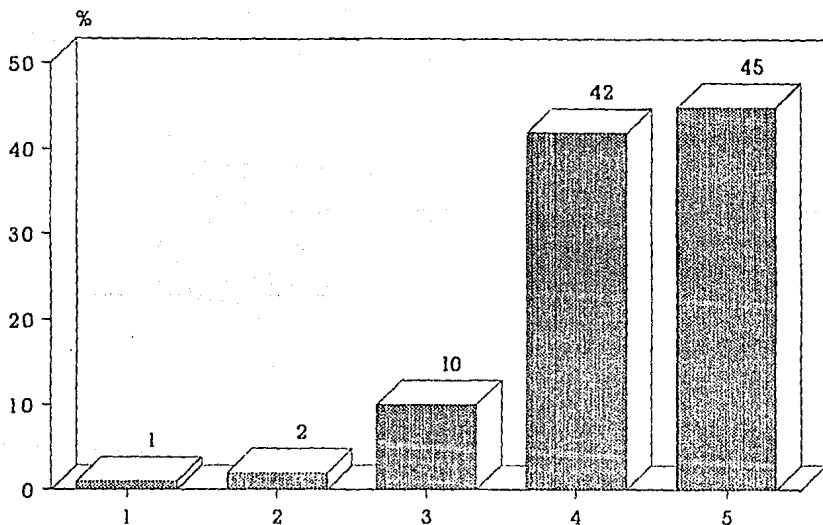
NO. DE RESPUESTAS 360

RESULTADOS DEL CONSEJO DE INDS. PAPEL (PORCENTAJES)

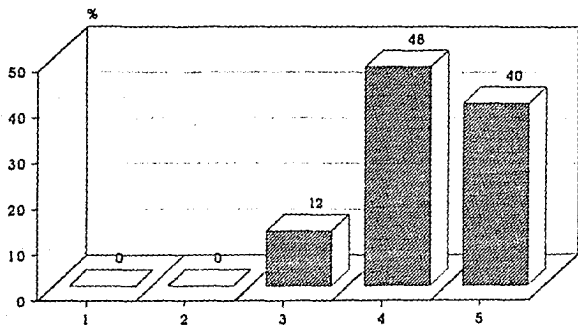


- 1: No es necesario
- 2: Poco necesario
- 3: Indiferente
- 4: Necesario
- 5: Muy necesario

RESULTADOS DEL CONSEJO DE INDS. PAPEL (PORCENTAJES)

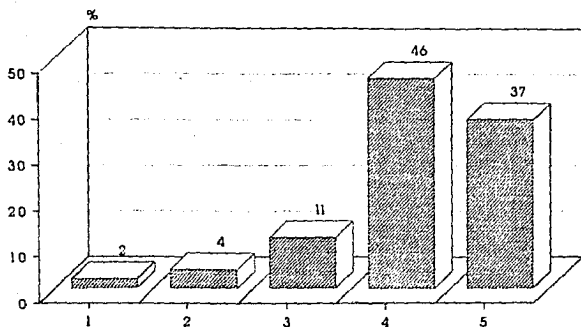


GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A METODOS Y TECNICAS
(PORCENTAJES)

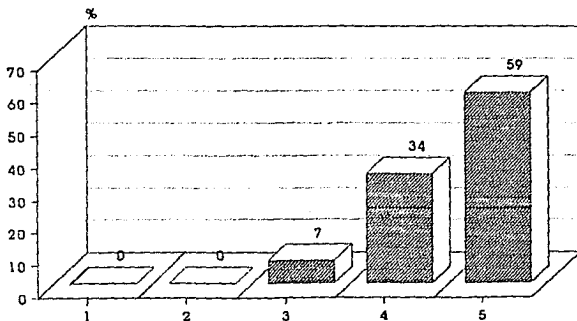


- 1: No es necesario
- 2: Poco necesario
- 3: Indiferente
- 4: Necesario
- 5: Muy necesario

GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A CONOCIMIENTOS GENERALES
(PORCENTAJES)



GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A CAPACIDADES ENTRENABLES
(PORCENTAJES)



CONSEJO DE LA INDUSTRIA DEL PAPEL

Los temas que los industriales consideraron como MUY NECESARIOS de ser atendidos primariamente por la Capacitación, son los siguientes:

EN CUANTO A CONOCIMIENTOS GENERALES :

- A. Conocimientos necesarios para la generación de estrategias de cambio planeado.
- B. Cualidades de los dirigentes eficaces.
- C. Principios generales del liderazgo y conducción de grupos.

EN CUANTO A CAPACIDADES ENTRENABLES :

- A. Habilidad para dirigir una reunión exitosa.
- B. Habilidad para dirigir eficazmente a grupos humanos.
- C. Habilidad en la resolución de conflictos.
- D. Habilidad para el manejo de la autoridad.

EN CUANTO A METODOS Y TECNICAS:

- A. Técnicas para la resolución de conflictos.
- B. Modelos para la modificación de estilos de liderazgo.

CONSEJO DE BIENES DE CAPITAL.

Se decidió plantear la hipótesis de investigación con la esperanza de que se rechace; dándosele el nombre de hipótesis nula (se denota por H_0).

El rechazo de H_0 conduce a aceptar una hipótesis alterna (denotada por H_1).

A continuación se detalla el procedimiento para la verificación de hipótesis.

1.1. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS DE INVESTIGACION.

H_0 : "La Capacitación y desarrollo a representantes empresariales, en sus labores de liderazgo no es necesaria". (< 4)

$H_0 : \mu < 4$

H_1 : "La Capacitación y desarrollo a representantes empresariales para el buen ejercicio del liderazgo, es necesaria". (≥ 4)

$H_1 : \mu \geq 4$

1.2. NIVEL DE SIGNIFICACION.

La probabilidad de rechazar la H_0 cuando ésta es verdadera se fija en $\alpha = 0.05$ (la probabilidad de aceptar algo falso).

1.3. DESCRIPCION DE LA POBLACION Y SUPOSICIONES.

En virtud de que el tamaño de la muestra es grande se puede aplicar el teorema del límite central, sin tener en cuenta la forma funcional de la población.

Se supone que los 360 puntajes constituyen una muestra aleatoria.

1.4. EL ESTADISTICO PERTINENTE.

Como las hipótesis se refieren a la media de la población (μ) el estadístico más pertinente es la \bar{X} o media muestral.

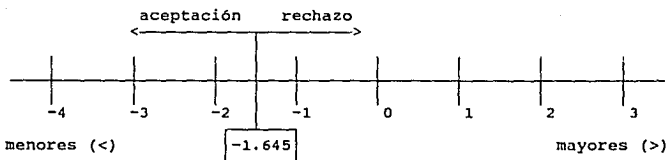
1.5. EL ESTADISTICO DE PRUEBA Y SU DISTRIBUCION.

El estadístico de prueba apropiado es Z, que está normalmente distribuido.

1.6. REGIONES DE RECHAZO Y ACEPTACION.

El valor crítico de $Z = -1.645$ fue obtenido de la tabla de áreas bajo la curva normal, tomando a $\alpha = 0.05$

De modo que la regla de decisión está dada de la forma que a continuación se presenta :



Tomando en cuenta que :

$$n = 360$$

$$\bar{X} = 4.5861$$

$$s = 0.5947 \approx \sigma$$

Se puede calcular lo siguiente:

Probando la media : "LA CAPACITACION ES NECESARIA PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO QUE LLEVA A CABO EL REPRESENTANTE EMPRESARIAL" ($\mu = 4$)

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} = \frac{4.5861 - 4}{\frac{0.5947}{\sqrt{360}}} = \frac{0.5861}{\frac{0.5947}{18.97}} = \frac{0.5861}{0.0313} = 18.73$$

$$Z = 18.73$$

Entonces se toma la siguiente regla de decisión:

Si $Z < -1.645$ se acepta H_0 . En caso contrario se rechaza y se acepta H_1 .

Dado que Z es mucho mayor que la región crítica se rechaza H_0 y se acepta H_1 . De la tabla de áreas bajo la curva normal y con $Z = 18.73$ implica que $p = 0.9999$

Por lo tanto, la probabilidad de que un elemento de la población crea que la CAPACITACION ES NECESARIA es del 99.99%.

Luego entonces se ha rechazado H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

Prosiguiendo con el mismo criterio y valorando por separado cada sección de los cuestionarios aplicados se ha llegado a las siguientes conclusiones :

A) En cuanto a CONOCIMIENTOS GENERALES.

$$Z = \frac{\frac{\bar{X} - \mu}{\sigma} = \frac{4.50-4}{0.71} = \frac{0.50}{0.71} = \frac{0.50}{12.65}}{\sqrt{n}} = \frac{0.50}{12.65} = 8.33$$

$Z = 8.33$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

B) En cuanto a CAPACIDADES ENTRENABLES.

$$Z = \frac{\frac{4.68-4}{0.47} = \frac{0.68}{0.47} = \frac{0.68}{10.49}}{\sqrt{110}} = \frac{0.68}{10.49} = 17.00$$

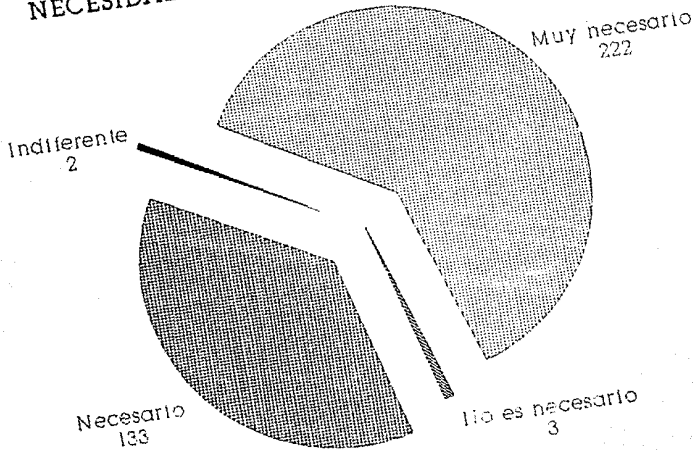
$Z = 17.00$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

C) En cuanto a METODOS Y TECNICAS.

$$Z = \frac{4.62 - 4}{\frac{0.48}{\sqrt{90}}} = \frac{0.62}{0.48} = \frac{0.62}{0.05} = 12.40$$

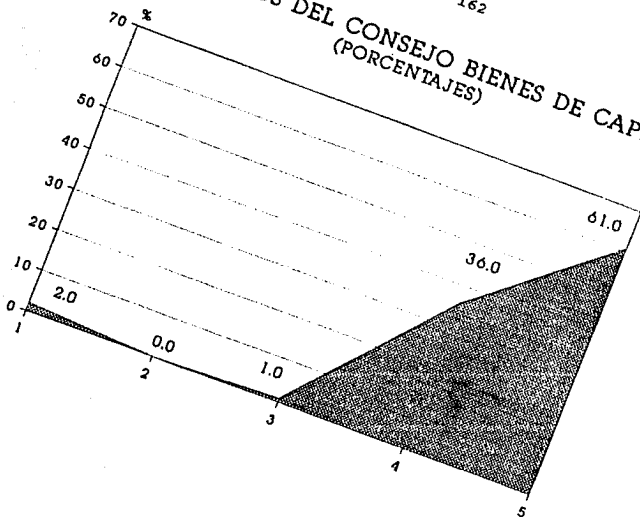
$Z = 12.40$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

RESULTADOS DEL CONSEJO BIENES DE CAPITAL
RESPUESTAS QUE INDICAN EL GRADO DE
NECESIDAD DE DESARROLLO PARA LIDERES



NO. DE RESPUESTAS 360

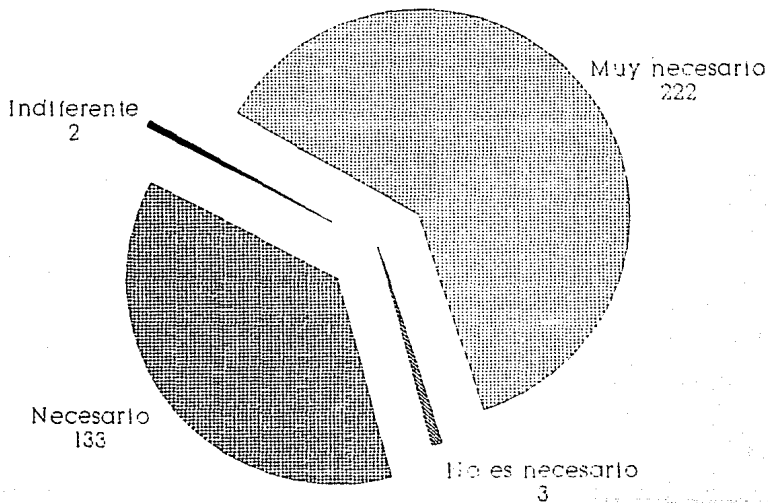
RESULTADOS DEL CONSEJO BIENES DE CAPITAL (PORCENTAJES)



- 1: No es necesario
- 2: Poco necesario
- 3: Indiferente
- 4: Necesario
- 5: Muy necesario

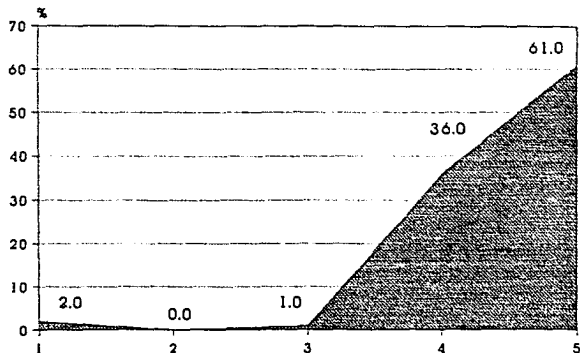
RESULTADOS DEL CONSEJO BIENES DE CAPITAL

RESPUESTAS QUE INDICAN EL GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO PARA LIDERES



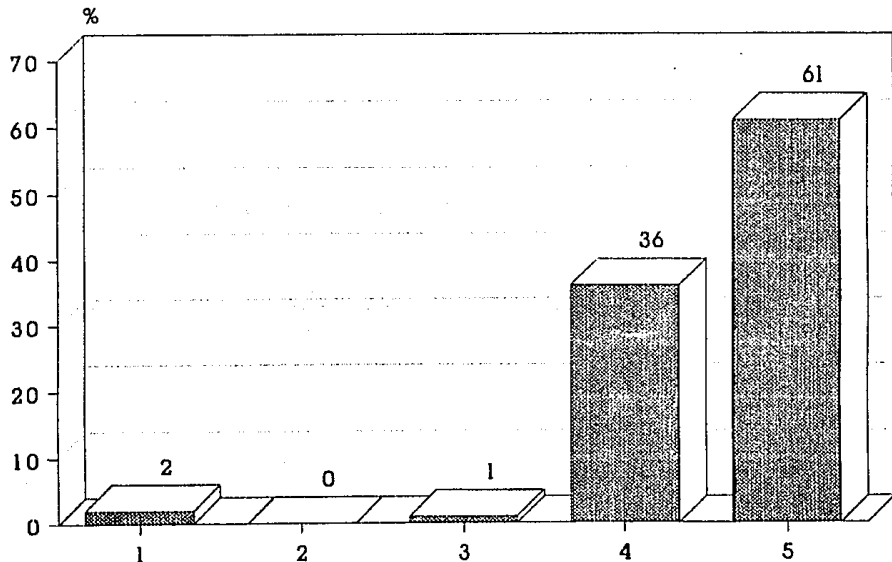
NO. DE RESPUESTAS 360

RESULTADOS DEL CONSEJO BIENES DE CAPITAL (PORCENTAJES)

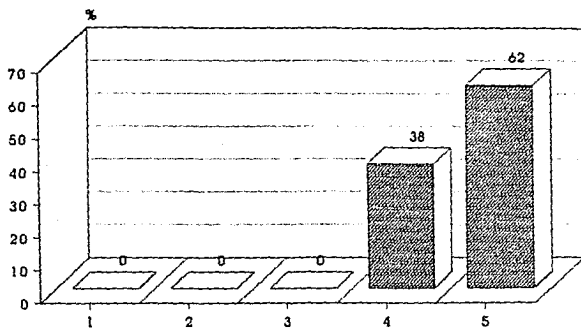


- 1: No es necesario
- 2: Poco necesario
- 3: Indiferente
- 4: Necesario
- 5: Muy necesario

RESULTADOS DEL CONSEJO BIENES DE CAPITAL (PORCENTAJES)

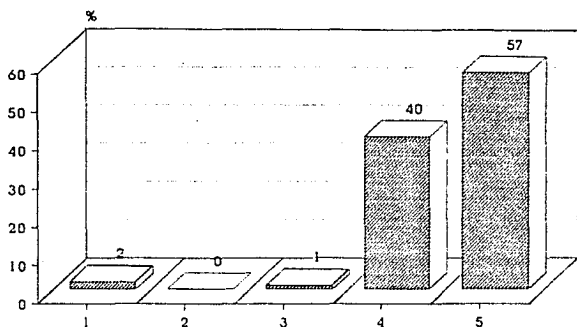


GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A METODOS Y TECNICAS
(PORCENTAJES)

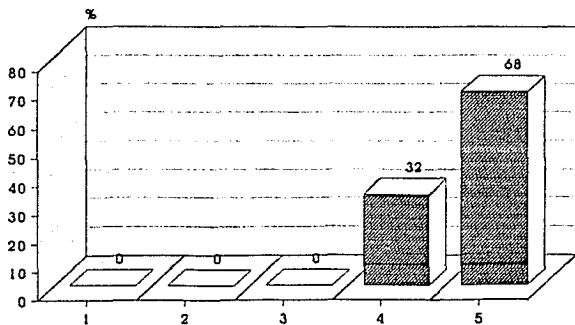


- 1: No es necesario
- 2: Poco necesario
- 3: Indiferente
- 4: Necesario
- 5: Muy necesario

GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A CONOCIMIENTOS GENERALES
(PORCENTAJES)



GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A CAPACIDADES ENTRENABLES
(PORCENTAJES)



CONSEJO DE BIENES DE CAPITAL

Los temas que los industriales consideraron como MUY NECESARIOS de ser atendidos primariamente por la Capacitación, son los siguientes:

EN CUANTO A CONOCIMIENTOS GENERALES :

- A. Cualidades de los dirigentes eficaces.
- B. Situación económica-política mundial.
- C. Conocimientos necesarios para la generación de estrategias de cambio planeado.
- D. Relación entre autoridad y poder.
- E. Principios generales del liderazgo y conducción de grupos.
- F. Distintos roles que puede representar un líder para el ejercicio de su profesión.

EN CUANTO A CAPACIDADES ENTRENABLES :

- A. Habilidad para dirigir una reunión exitosa.
- B. Habilidad en la resolución de conflictos.
- C. Habilidad para el manejo de la autoridad.
- D. Habilidad para dirigir eficazmente a grupos humanos.
- E. Habilidad para la organización e integración de los recursos de la empresa.
- F. Habilidad para prever problemas futuros y encauzarlos hacia soluciones posibles.
- G. Habilidad para optimizar los recursos del grupo: humanos y materiales, internos y externos.

EN CUANTO A METODOS Y TECNICAS:

- A. Modelos orientados al enriquecimiento de la participación del personal y calidad de vida en el trabajo.
- B. Métodos y técnicas para dirigir una reunión y evaluarla.

- C. Modelos para la modificación de estilos de liderazgo.
- D. Técnicas para la resolución de conflictos.
- E. Técnicas para la delegación de autoridad.

OTROS TEMAS DE INTERES:

- A. Interrelación con otras organizaciones y cámaras.
- B. Técnicas para uso eficaz del tiempo.

CONSEJO DE LA CONSTRUCCION.
=====

Se decidió plantear la hipótesis de investigación con la esperanza de que se rechace; dándosele el nombre de hipótesis nula (se denota por H_0).

El rechazo de H_0 conduce a aceptar una hipótesis alterna (denotada por H_1).

A continuación se detalla el procedimiento para la verificación de hipótesis.

1.1. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS DE INVESTIGACION.

H_0 : "La Capacitación y desarrollo a representantes empresariales, en sus labores de liderazgo no es necesaria". (< 4)

H_0 : $\mu < 4$

H_1 : "La Capacitación y desarrollo a representantes empresariales para el buen ejercicio del liderazgo, es necesaria". (≥ 4)

H_1 : $\mu \geq 4$

1.2. NIVEL DE SIGNIFICACION.

La probabilidad de rechazar la H_0 cuando ésta es verdadera se fija en $\alpha = 0.05$ (la probabilidad de aceptar algo falso).

1.3. DESCRIPCION DE LA POBLACION Y SUPOSICIONES.

En virtud de que el tamaño de la muestra es grande se puede aplicar el teorema del límite central, sin tener en cuenta la forma funcional de la población.

Se supone que los 360 puntajes constituyen una muestra aleatoria.

1.4. EL ESTADISTICO PERTINENTE.

Como las hipótesis se refieren a la media de la población (μ) el estadístico más pertinente es la \bar{X} o media muestral.

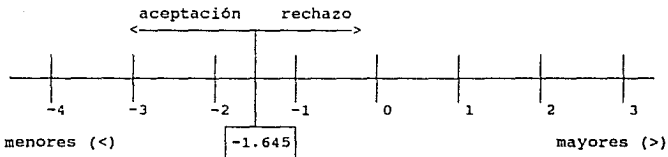
1.5. EL ESTADÍSTICO DE PRUEBA Y SU DISTRIBUCION.

El estadístico de prueba apropiado es Z, que está normalmente distribuido.

1.6. REGIONES DE RECHAZO Y ACEPTACION.

El valor crítico de Z = -1.645 fue obtenido de la tabla de áreas bajo la curva normal, tomando a $\alpha = 0.05$

De modo que la regla de decisión está dada de la forma que a continuación se presenta :



Tomando en cuenta que :

$$n = 360$$

$$\bar{X} = 4.1833$$

$$s = 0.7377 \approx \sigma$$

Se puede calcular lo siguiente:

Probando la media : "LA CAPACITACION ES NECESARIA PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO QUE LLEVA A CABO EL REPRESENTANTE EMPRESARIAL" ($\mu = 4$)

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} = \frac{4.1833 - 4}{\frac{0.7377}{\sqrt{360}}} = \frac{0.1833}{\frac{0.7377}{18.97}} = \frac{0.1833}{0.0389} = 4.71$$

$$Z = 4.71$$

Entonces se toma la siguiente regla de decisión:

Si $Z < -1.645$ se acepta H_0 . En caso contrario se rechaza y se acepta H_1 .

Dado que Z es mucho mayor que la región crítica se rechaza H_0 y se acepta H_1 . De la tabla de áreas bajo la curva normal y con $Z = 4.71$ implica que $p = 0.9999$

Por lo tanto, la probabilidad de que un elemento de la población crea que la CAPACITACION ES NECESARIA es del 99.99%.

Luego entonces se ha rechazado H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

Prosiguiendo con el mismo criterio y valorando por separado cada sección de los cuestionarios aplicados se ha llegado a las siguientes conclusiones:

A) En cuanto a CONOCIMIENTOS GENERALES.

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} = \frac{4.11-4}{\frac{0.84}{\sqrt{160}}} = \frac{0.11}{\frac{0.84}{12.65}} = \frac{0.11}{0.07} = 1.57$$

$Z = 1.57$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

B) En cuanto a CAPACIDADES ENTRENABLES.

$$Z = \frac{4.33-4}{\frac{0.62}{\sqrt{110}}} = \frac{0.33}{\frac{0.62}{10.49}} = \frac{0.33}{0.06} = 5.50$$

$Z = 5.50$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

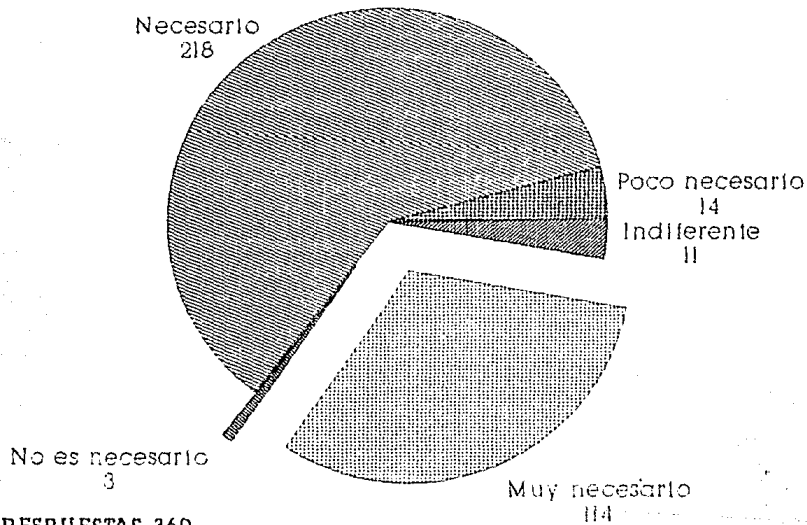
C) En cuanto a METODOS Y TECNICAS.

$$Z = \frac{4.13 - 4}{\frac{0.64}{\sqrt{90}}} = \frac{0.13}{\frac{0.64}{9.49}} = \frac{0.13}{0.07} = 1.90$$

$Z = 1.90$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

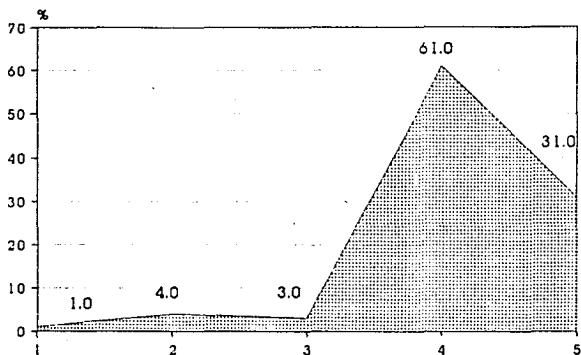
RESULTADOS DEL CONSEJO DE CONSTRUCCION

RESPUESTAS QUE INDICAN EL GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO PARA LIDERES



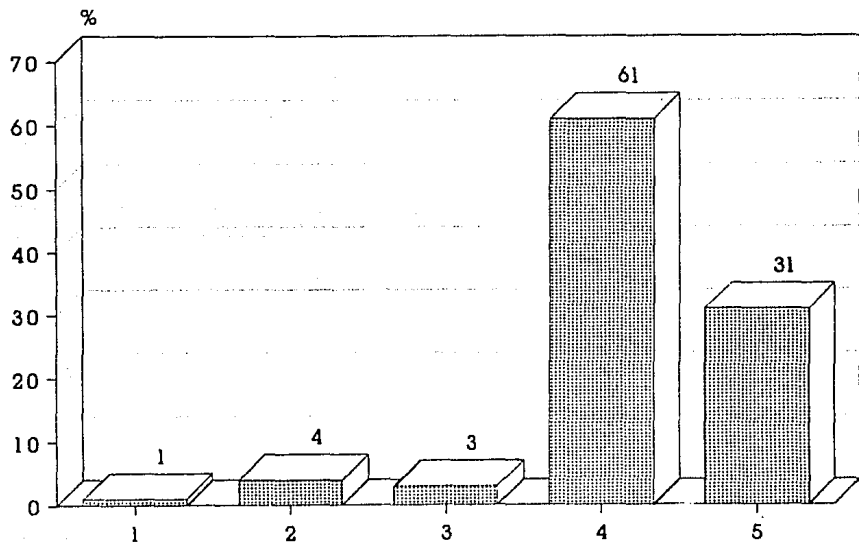
NO. DE RESPUESTAS 360

RESULTADOS DEL CONSEJO DE CONSTRUCCION (PORCENTAJES)

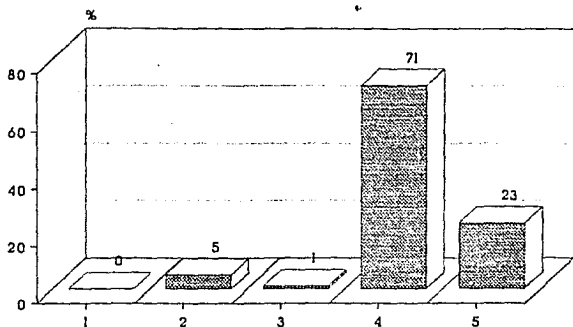


- 1: No es necesario
- 2: Poco necesario
- 3: Indiferente
- 4: Necesario
- 5: Muy necesario

RESULTADOS DEL CONSEJO DE CONSTRUCCION (PORCENTAJES)

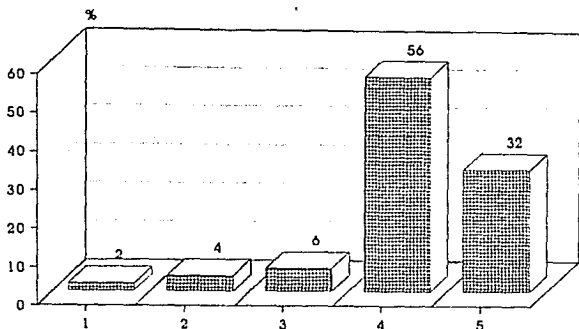


GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A METODOS Y TECNICAS
(PORCENTAJES)

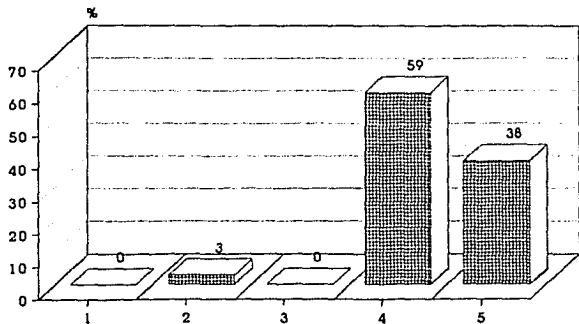


- 1: No es necesario
- 2: Poco necesario
- 3: Indiferente
- 4: Necesario
- 5: Muy necesario

GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A CONOCIMIENTOS GENERALES
(PORCENTAJES)



GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A CAPACIDADES ENTRENABLES
(PORCENTAJES)



CONSEJO DE LA CONSTRUCCION

Los temas que los industriales consideraron como MUY NECESARIOS de ser atendidos primariamente por la Capacitación, son los siguientes:

EN CUANTO A CONOCIMIENTOS GENERALES :

- A. Procesos motivacionales en los grupos.
- B. Gobierno actual Mexicano.
- C. Cualidades de los dirigentes eficaces.
- D. Tipos de reuniones en el proceso de dirección; su planeación y conducción.

EN CUANTO A CAPACIDADES ENTRENABLES :

- A. Habilidad para dirigir eficazmente a grupos humanos.
- B. Habilidad para la organización e integración de los recursos de la empresa.
- C. Habilidad para optimizar los recursos del grupo: humanos y materiales, internos y externos.
- D. Habilidad para generar situaciones motivacionales.

EN CUANTO A METODOS Y TECNICAS:

- A. Métodos y técnicas para dirigir una reunión y evaluarla.

CONSEJO DE LA INDUSTRIA MUEBLERA.
=====

Se decidió plantear la hipótesis de investigación con la esperanza de que se rechace; dándosele el nombre de hipótesis nula (se denota por H_0).

El rechazo de H_0 conduce a aceptar una hipótesis alterna (denotada por H_1).

A continuación se detalla el procedimiento para la verificación de hipótesis.

1.1. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS DE INVESTIGACION.

H_0 : "La Capacitación y desarrollo a representantes empresariales, en sus labores de liderazgo no es necesaria". (< 4)

H_0 : $\mu < 4$

H_1 : "La Capacitación y desarrollo a representantes empresariales para el buen ejercicio del liderazgo, es necesaria". (≥ 4)

H_1 : $\mu \geq 4$

1.2. NIVEL DE SIGNIFICACION.

La probabilidad de rechazar la H_0 cuando ésta es verdadera se fija en $\alpha = 0.05$ (la probabilidad de aceptar algo falso).

1.3. DESCRIPCION DE LA POBLACION Y SUPOSICIONES.

En virtud de que el tamaño de la muestra es grande se puede aplicar el teorema del límite central, sin tener en cuenta la forma funcional de la población.

Se supone que los 360 puntajes constituyen una muestra aleatoria.

1.4. EL ESTADISTICO PERTINENTE.

Como las hipótesis se refieren a la media de la población (μ) el estadístico más pertinente es la \bar{X} o media muestral.

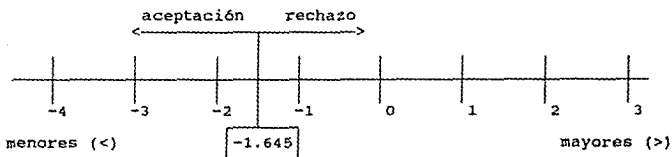
1.5. EL ESTADISTICO DE PRUEBA Y SU DISTRIBUCION.

El estadístico de prueba apropiado es Z , que está normalmente distribuido.

1.6. REGIONES DE RECHAZO Y ACEPTACION.

El valor crítico de $Z = -1.645$ fue obtenido de la tabla de áreas bajo la curva normal, tomando a $\alpha = 0.05$

De modo que la regla de decisión está dada de la forma que a continuación se presenta :



Tomando en cuenta que :

$$n = 360$$

$$\bar{X} = 4.0889$$

$$s = 0.6607 = \sigma$$

Se puede calcular lo siguiente:

Probando la media : "LA CAPACITACION ES NECESARIA PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO QUE LLEVA A CABO EL REPRESENTANTE EMPRESARIAL" ($\mu = 4$)

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} = \frac{4.0889 - 4}{\frac{0.6607}{\sqrt{360}}} = \frac{0.0889}{\frac{0.6607}{18.97}} = \frac{0.0889}{0.0348} = 2.55$$

$$Z = 2.55$$

Entonces se toma la siguiente regla de decisión:

Si $Z < -1.645$ se acepta H_0 . En caso contrario se rechaza y se acepta H_1 .

Dado que Z es mucho mayor que la región crítica se rechaza H_0 y se acepta H_1 . De la tabla de áreas bajo la curva normal y con $Z = 2.55$ implica que $p = 0.9946$

Por lo tanto, la probabilidad de que un elemento de la población crea que la CAPACITACION ES NECESARIA es del 99.46%.

Luego entonces se ha rechazado H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

Prosiguiendo con el mismo criterio y valorando por separado cada sección de los cuestionarios aplicados se ha llegado a las siguientes conclusiones :

A) En cuanto a CONOCIMIENTOS GENERALES.

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} = \frac{3.96-4}{0.69} = \frac{-0.04}{0.69} = \frac{-0.04}{12.65} = -0.80$$

$Z = -0.80$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

B) En cuanto a CAPACIDADES ENTRENABLES.

$$Z = \frac{4.26-4}{0.62} = \frac{0.26}{0.62} = \frac{0.26}{10.49} = 4.3$$

$Z = 4.3$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

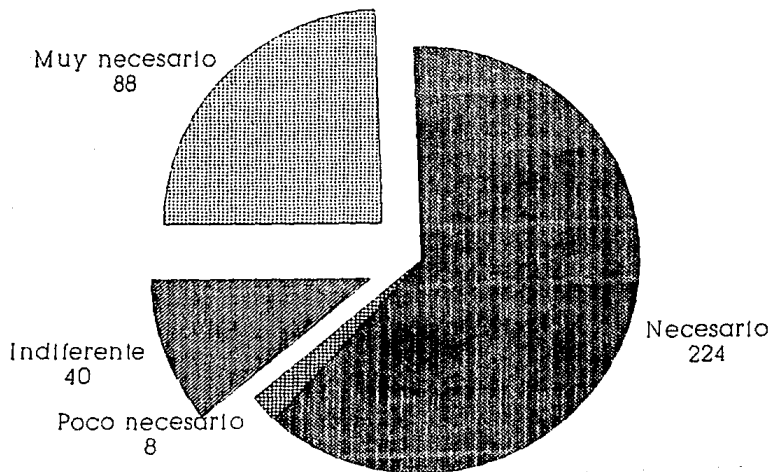
C) En cuanto a METODOS Y TECNICAS.

$$Z = \frac{4.10 - 4}{\frac{0.60}{\sqrt{90}}} = \frac{0.10}{\frac{0.60}{9.49}} = \frac{0.10}{0.06} = 1.7$$

Z = 1.7 por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

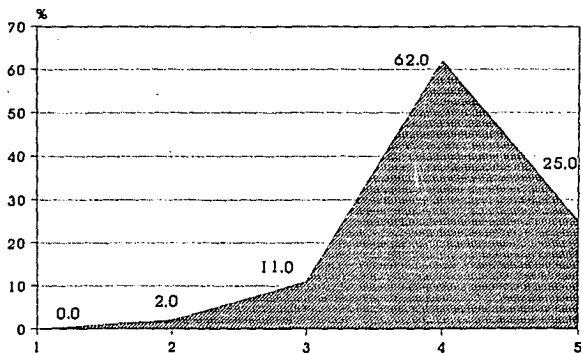
RESULTADOS DEL CONSEJO MUEBLERO

RESPUESTAS QUE INDICAN EL GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO PARA LIDERES



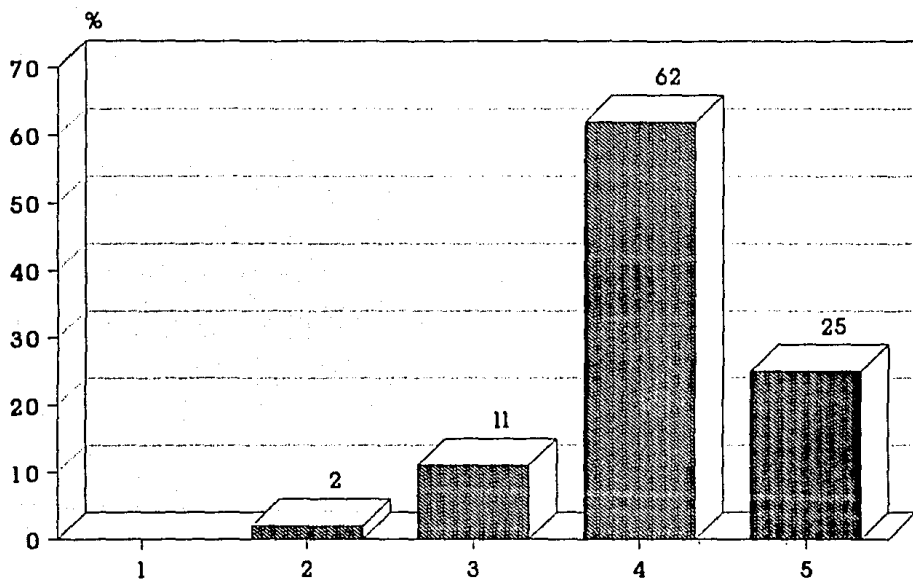
NO. DE RESPUESTAS 360

RESULTADOS DEL CONSEJO MUEBLERO (PORCENTAJES)

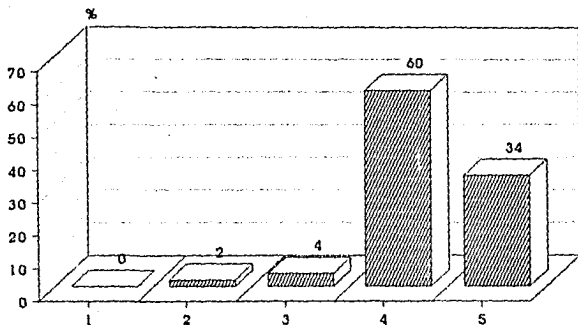


- 1: No es necesario
- 2: Poco necesario
- 3: Indiferente
- 4: Necesario
- 5: Muy necesario

RESULTADOS DEL CONSEJO MUEBLERO (PORCENTAJES)

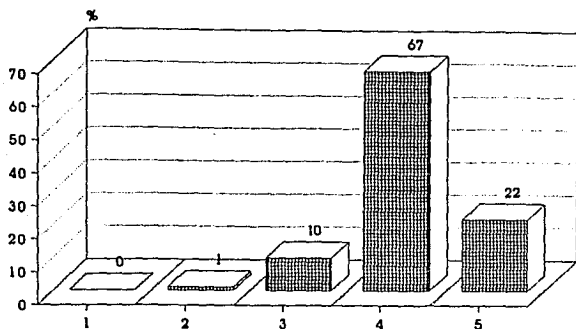


GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A CAPACIDADES ENTRENABLES
(PORCENTAJES)

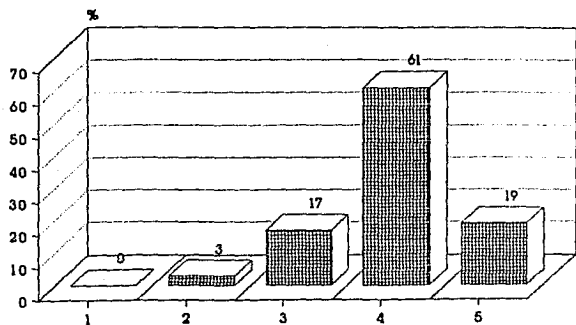


- 1: No es necesario
- 2: Poco necesario
- 3: Indiferente
- 4: Necesario
- 5: Muy necesario

**GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A METODOS Y TECNICAS
(PORCENTAJES)**



**GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A CONOCIMIENTOS GENERALES
(PORCENTAJES)**



CONSEJO DE LA INDUSTRIA MUEBLERA

Los temas que los industriales consideraron como MUY NECESARIOS de ser atendidos primariamente por la Capacitación, son los siguientes:

EN CUANTO A CONOCIMIENTOS GENERALES :

- A. Distintos roles que puede representar un líder para el ejercicio de su profesión.
- B. Sindicalismo.
- C. Cualidades de los dirigentes eficaces.
- D. Situación económica-política mundial.

EN CUANTO A CAPACIDADES ENTRENABLES :

- A. Habilidad en la resolución de conflictos.
- B. Habilidad para la organización e integración de los recursos de la empresa.
- C. Habilidad para dirigir una reunión exitosa.
- D. Habilidad para la elaboración de un discurso.

EN CUANTO A METODOS Y TECNICAS:

- A. Modelos para la modificación de estilos de liderazgo.
- B. Métodos y técnicas para dirigir una reunión y evaluarla.
- C. Modelos orientados al enriquecimiento de la participación del personal y calidad de vida en el trabajo.

CONSEJO DE LA INDUSTRIA METAL-MECANICA.

Se decidió plantear la hipótesis de investigación con la esperanza de que se rechace; dándosele el nombre de hipótesis nula (se denota por H_0).

El rechazo de H_0 conduce a aceptar una hipótesis alterna (denotada por H_1).

A continuación se detalla el procedimiento para la verificación de hipótesis.

1.1. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS DE INVESTIGACION.

H_0 : "La Capacitación y desarrollo a representantes empresariales, en sus labores de liderazgo no es necesaria". (< 4)

H_0 : $\mu < 4$

H_1 : "La Capacitación y desarrollo a representantes empresariales para el buen ejercicio del liderazgo, es necesaria". (≥ 4)

H_1 : $\mu \geq 4$

1.2. NIVEL DE SIGNIFICACION.

La probabilidad de rechazar la H_0 cuando ésta es verdadera se fija en $\alpha = 0.05$ (la probabilidad de aceptar algo falso).

1.3. DESCRIPCION DE LA POBLACION Y SUPOSICIONES

En virtud de que el tamaño de la muestra es grande se puede aplicar el teorema del límite central, sin tener en cuenta la forma funcional de la población.

Se supone que los 360 puntajes constituyen una muestra aleatoria.

1.4. EL ESTADISTICO PERTINENTE.

Como las hipótesis se refieren a la media de la población (μ) el estadístico más pertinente es la \bar{X} o media muestral.

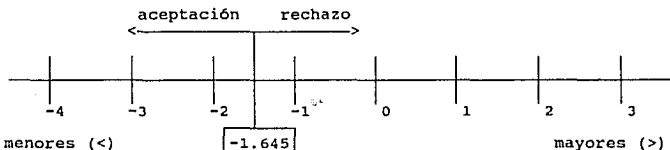
1.5. EL ESTADISTICO DE PRUEBA Y SU DISTRIBUCION.

El estadístico de prueba apropiado es Z , que está normalmente distribuido.

1.6. REGIONES DE RECHAZO Y ACEPTACION.

El valor crítico de $Z = -1.645$ fue obtenido de la tabla de áreas bajo la curva normal, tomando a $\alpha = 0.05$

De modo que la regla de decisión está dada de la forma que a continuación se presenta :



Tomando en cuenta que :

$$n = 360$$

$$\bar{X} = 4.1056$$

$$s = 0.8563 \approx \sigma$$

Se puede calcular lo siguiente:

Probando la media : "LA CAPACITACION ES NECESARIA PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO QUE LLEVA A CABO EL REPRESENTANTE EMPRESARIAL" ($\mu = 4$)

$$Z = \frac{X - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} = \frac{4.1056 - 4}{\frac{0.8563}{\sqrt{360}}} = \frac{0.1056}{\frac{0.8563}{18.97}} = \frac{0.1056}{0.0451} = 2.34$$

$$Z = 2.34$$

Entonces se toma la siguiente regla de decisión:

Si $Z < -1.645$ se acepta H_0 . En caso contrario se rechaza y se acepta H_1 .

Dado que Z es mucho mayor que la región crítica se rechaza H_0 y se acepta H_1 . De la tabla de áreas bajo la curva normal y con $Z = 2.34$ implica que $p = 0.9904$

Por lo tanto, la probabilidad de que un elemento de la población crea que la CAPACITACION ES NECESARIA es del 99.04%.

Luego entonces se ha rechazado H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

Prosiguiendo con el mismo criterio y valorando por separado cada sección de los cuestionarios aplicados se ha llegado a las siguientes conclusiones :

A) En cuanto a CONOCIMIENTOS GENERALES.

$$Z = \frac{\frac{X - \mu}{\sigma}}{\sqrt{n}} = \frac{4.03-4}{0.89} = \frac{0.03}{0.89} = \frac{0.03}{0.07} = 0.40$$

$Z = 0.40$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

B) En cuanto a CAPACIDADES ENTRENABLES.

$$Z = \frac{4.26-4}{0.81} = \frac{0.26}{0.81} = \frac{0.26}{0.08} = 3.25$$

$Z = 3.25$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

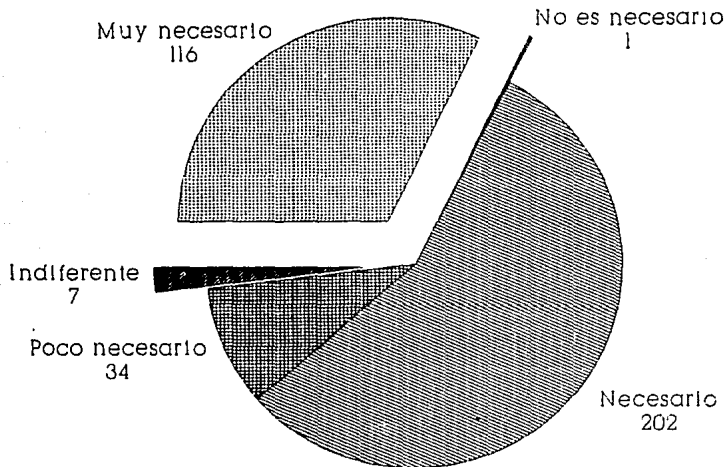
C) En cuanto a METODOS Y TECNICAS.

$$Z = \frac{4.04 - 4}{\frac{0.83}{\sqrt{90}}} = \frac{0.04}{\frac{0.83}{9.49}} = \frac{0.04}{0.09} = 0.44$$

Z = 0.44 por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

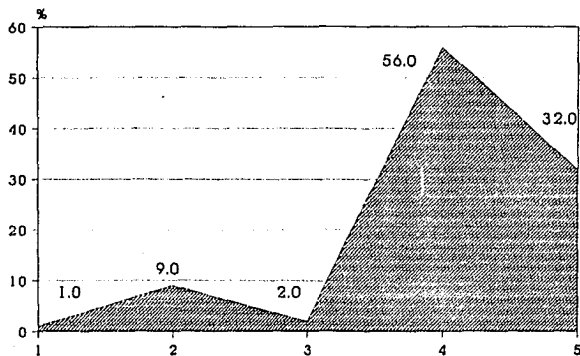
RESULTADOS DEL CONSEJO METAL-MECANICO

RESPUESTAS QUE INDICAN EL GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO PARA LIDERES



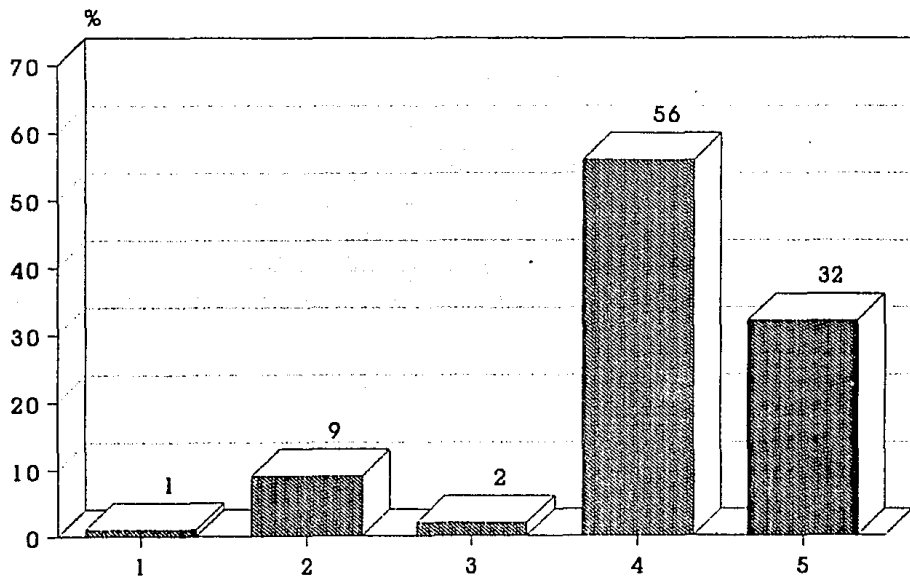
NO. DE RESPUESTAS 360

RESULTADOS DEL CONSEJO METAL-MECANICO (PORCENTAJES)

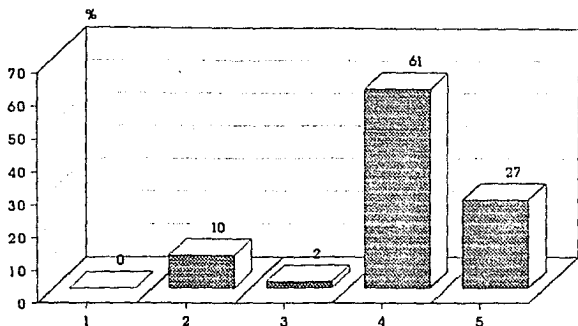


- 1: No es necesario
- 2: Poco necesario
- 3: Indiferente
- 4: Necesario
- 5: Muy necesario

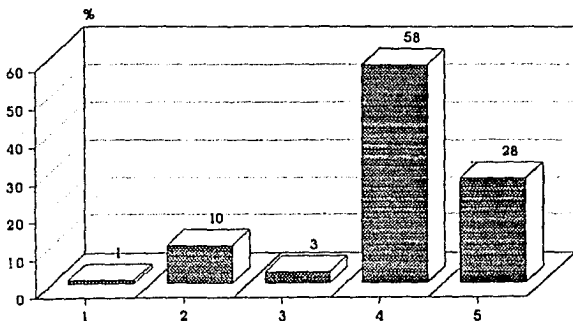
RESULTADOS DEL CONSEJO METAL-MECANICO (PORCENTAJES)



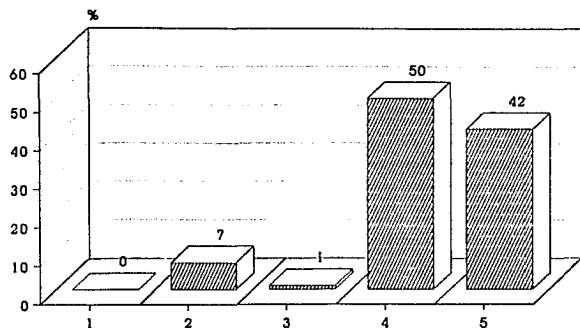
GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A METODOS Y TECNICAS
(PORCENTAJES)



GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A CONOCIMIENTOS GENERALES
(PORCENTAJES)



GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN CUANTO A CAPACIDADES ENTRENABLES (PORCENTAJES)



- 1: No es necesario
- 2: Poco necesario
- 3: Indiferente
- 4: Necesario
- 5: Muy necesario

CONSEJO DE LA INDUSTRIA METAL-MECANICA

Los temas que los industriales consideraron como MUY NECESARIOS de ser atendidos primariamente por la Capacitación, son los siguientes:

EN CUANTO A CONOCIMIENTOS GENERALES :

- A. Conocimientos necesarios para la generación de estrategias de cambio planeado.
- B. Procesos motivacionales en los grupos.
- C. Tipos de reuniones en el proceso de dirección, su planeación y conducción.
- D. Conceptos fundamentales de economía, PIB, inflación.
- E. Gobierno actual mexicano.
- F. Marco jurídico general de la Constitución y sus leyes.

EN CUANTO A CAPACIDADES ENTRENABLES :

- A. Habilidad para dirigir una reunión exitosa.
- B. Habilidad en la resolución de conflictos.
- C. Habilidad para dirigir eficazmente a grupos humanos.
- D. Habilidad para el manejo de la autoridad.

EN CUANTO A METODOS Y TECNICAS:

- A. Modelos para la modificación de estilos de liderazgo.
- B. Métodos y técnicas para dirigir una reunión y evaluarla.
- C. Modelos orientados al enriquecimiento de la participación del personal y calidad de vida en el trabajo.
- D. Manejo de modelos y tecnicas de desarrollo organizacional.

CONSEJO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.

Se decidió plantear la hipótesis de investigación con la esperanza de que se rechace; dándosele el nombre de hipótesis nula (se denota por H_0).

El rechazo de H_0 conduce a aceptar una hipótesis alterna (denotada por H_1).

A continuación se detalla el procedimiento para la verificación de hipótesis.

1.1. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS DE INVESTIGACION.

H_0 : "La Capacitación y desarrollo a representantes empresariales, en sus labores de liderazgo no es necesaria". (< 4)

H_0 : $\mu < 4$

H_1 : "La Capacitación y desarrollo a representantes empresariales para el buen ejercicio del liderazgo, es necesaria". (≥ 4)

H_1 : $\mu \geq 4$

1.2. NIVEL DE SIGNIFICACION.

La probabilidad de rechazar la H_0 cuando ésta es verdadera se fija en $\alpha = 0.05$ (la probabilidad de aceptar algo falso).

1.3. DESCRIPCION DE LA POBLACION Y SUPOSICIONES.

En virtud de que el tamaño de la muestra es grande se puede aplicar el teorema del límite central, sin tener en cuenta la forma funcional de la población.

Se supone que los 360 puntajes constituyen una muestra aleatoria.

1.4. EL ESTADISTICO PERTINENTE.

Como las hipótesis se refieren a la media de la población (μ) el estadístico más pertinente es la \bar{X} o media muestral.

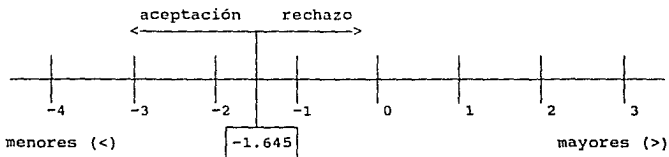
1.5. EL ESTADISTICO DE PRUEBA Y SU DISTRIBUCION.

El estadístico de prueba apropiado es Z, que está normalmente distribuido.

1.6. REGIONES DE RECHAZO Y ACEPTACION.

El valor crítico de $Z = -1.645$ fue obtenido de la tabla de áreas bajo la curva normal, tomando a $\alpha = 0.05$

De modo que la regla de decisión está dada de la forma que a continuación se presenta :



Tomando en cuenta que :

$$n = 360$$

$$\bar{X} = 4.1556$$

$$s = 0.8454 \approx \sigma$$

Se puede calcular lo siguiente:

Probando la media : "LA CAPACITACION ES NECESARIA PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO QUE LLEVA A CABO EL REPRESENTANTE EMPRESARIAL" ($\mu = 4$)

$$Z = \frac{X - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} = \frac{4.1556 - 4}{\frac{0.8454}{\sqrt{360}}} = \frac{0.1556}{\frac{0.8454}{18.97}} = \frac{0.1556}{0.0446} = 3.5$$

$$Z = 3.5$$

Entonces se toma la siguiente regla de decisión:

Si $Z < -1.645$ se acepta H_0 . En caso contrario se rechaza y se acepta H_1 .

Dado que Z es mucho mayor que la región crítica se rechaza H_0 y se acepta H_1 . De la tabla de áreas bajo la curva normal y con $Z = 3.5$ implica que $p = 0.9999$

Por lo tanto, la probabilidad de que un elemento de la población crea que la CAPACITACION ES NECESARIA es del 99.99%.

Luego entonces se ha rechazado H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

Prosiguiendo con el mismo criterio y valorando por separado cada sección de los cuestionarios aplicados se ha llegado a las siguientes conclusiones :

A) En cuanto a CONOCIMIENTOS GENERALES.

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} = \frac{3.98-4}{\frac{0.96}{\sqrt{160}}} = \frac{-0.02}{\frac{0.96}{12.65}} = \frac{-0.02}{0.08} = -0.25$$

$Z = -0.25$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

B) En cuanto a CAPACIDADES ENTRENABLES.

$$Z = \frac{4.38-4}{\frac{0.66}{\sqrt{110}}} = \frac{0.38}{\frac{0.66}{10.49}} = \frac{0.38}{0.06} = 6.30$$

$Z = 6.30$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

C) En cuanto a METODOS Y TECNICAS.

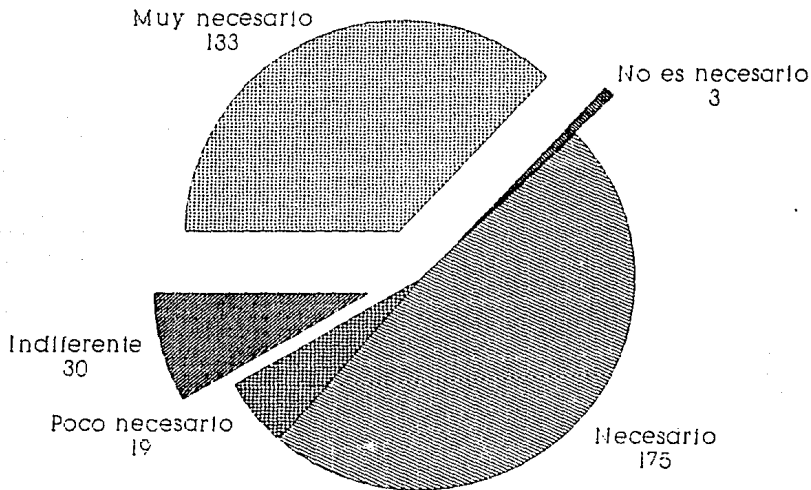
$$Z = \frac{4.20 - 4}{0.75} = \frac{0.20}{0.75} = \frac{0.20}{0.08} = 2.50$$

$\sqrt{90}$ 9.49

Z = 2.50 por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

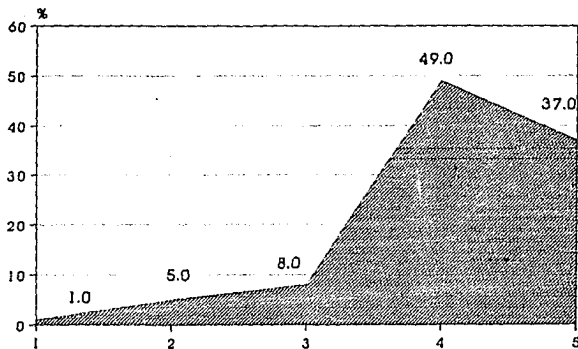
RESULTADOS DEL CONSEJO AUTOMOTRIZ

RESPUESTAS QUE INDICAN EL GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO PARA LIDERES



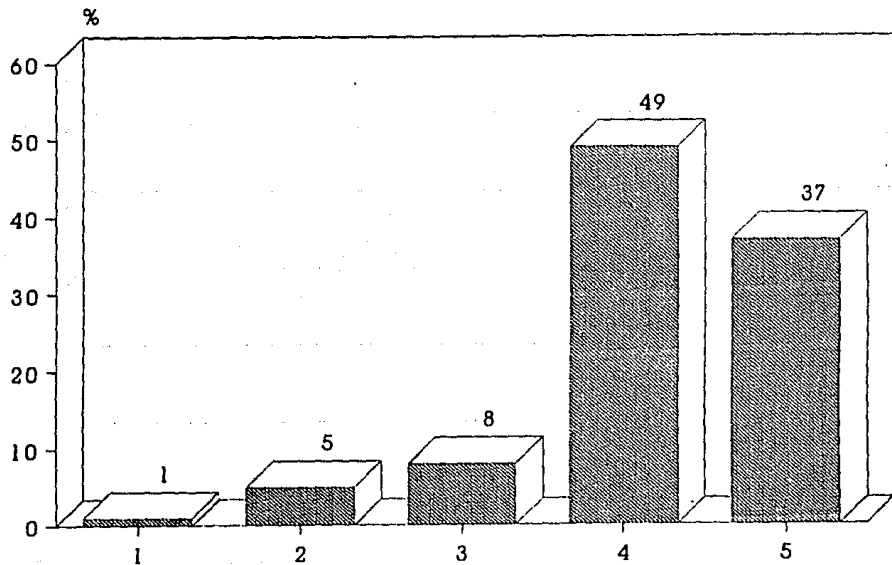
NO. DE RESPUESTAS 360

RESULTADOS DEL CONSEJO AUTOMOTRIZ (PORCENTAJES)

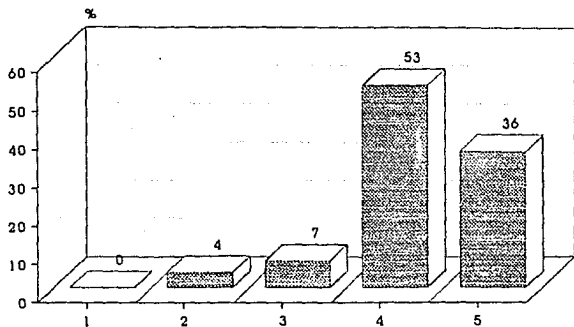


- 1: No es necesario
- 2: Poco necesario
- 3: Indiferente
- 4: Necesario
- 5: Muy necesario

RESULTADOS DEL CONSEJO AUTOMOTRIZ (PORCENTAJES)

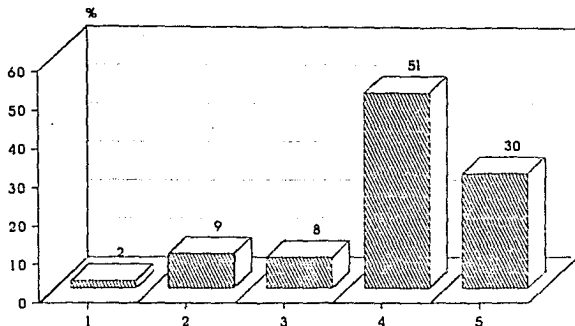


GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A METODOS Y TECNICAS
(PORCENTAJES)

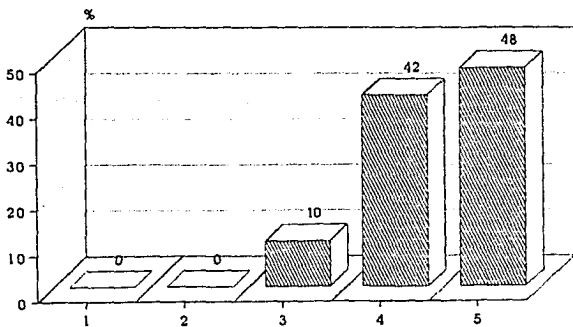


- 1: No es necesario
- 2: Poco necesario
- 3: Indiferente
- 4: Necesario
- 5: Muy necesario

GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A CONOCIMIENTOS GENERALES
(PORCENTAJES)



GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A CAPACIDADES ENTRENABLES
(PORCENTAJES)



CONSEJO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Los temas que los industriales consideraron como MUY NECESARIOS de ser atendidos primariamente por la Capacitación, son los siguientes:

EN CUANTO A CONOCIMIENTOS GENERALES :

- A. Procesos motivacionales en los grupos.
- B. Conocimientos necesarios para la generación de estrategias de cambio planeado.
- C. Tipos de reuniones en el proceso de dirección, su planeación y conducción.

EN CUANTO A CAPACIDADES ENTRENABLES :

- A. Habilidad en la resolución de conflictos.
- B. Habilidad para dirigir eficazmente a grupos humanos.
- C. Habilidad para el manejo de la autoridad.
- D. Habilidad para dirigir una reunión exitosa.
- E. Habilidad para prever problemas futuros y encauzarlos hacia soluciones posibles.

EN CUANTO A METODOS Y TECNICAS:

- A. Modelos para la modificación de estilos de liderazgo.
- B. Modelos orientados al enriquecimiento de la participación del personal y calidad de vida en el trabajo.

CONSEJO DE LA INDUSTRIA QUIMICA.
 =====

Se decidió plantear la hipótesis de investigación con la esperanza de que se rechace; dándosele el nombre de hipótesis nula (se denota por H_0).

El rechazo de H_0 conduce a aceptar una hipótesis alterna (denotada por H_1).

A continuación se detalla el procedimiento para la verificación de hipótesis.

1.1. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS DE INVESTIGACION.

H_0 : "La Capacitación y desarrollo a representantes empresariales, en sus labores de liderazgo no es necesaria". (< 4)

H_0 : $\mu < 4$

H_1 : "La Capacitación y desarrollo a representantes empresariales para el buen ejercicio del liderazgo es necesaria". (≥ 4)

H_1 : $\mu \geq 4$

1.2. NIVEL DE SIGNIFICACION.

La probabilidad de rechazar la H_0 cuando ésta es verdadera se fija en $\alpha = 0.05$ (la probabilidad de aceptar algo falso).

1.3. DESCRIPCION DE LA POBLACION Y SUPOSICIONES.

En virtud de que el tamaño de la muestra es grande se puede aplicar el teorema del límite central, sin tener en cuenta la forma funcional de la población.

Se supone que los 360 puntajes constituyen una muestra aleatoria.

1.4. EL ESTADISTICO PERTINENTE.

Como las hipótesis se refieren a la media de la población (μ) el estadístico más pertinente es la \bar{X} o media muestral.

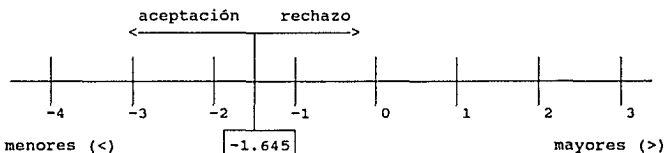
1.5. EL ESTADISTICO DE PRUEBA Y SU DISTRIBUCION.

El estadístico de prueba apropiado es Z, que está normalmente distribuido.

1.6. REGIONES DE RECHAZO Y ACEPTACION.

El valor crítico de Z = -1.645 fue obtenido de la tabla de áreas bajo la curva normal, tomando a $\alpha = 0.05$.

De modo que la regla de decisión está dada de la forma que a continuación se presenta :



Tomando en cuenta que :

$$n = 360$$

$$\bar{X} = 4.1444$$

$$s = 0.7790 \approx \sigma$$

Se puede calcular lo siguiente:

Probando la media : "LA CAPACITACION ES NECESARIA PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO QUE LLEVA A CABO EL REPRESENTANTE EMPRESARIAL" ($\mu = 4$)

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} = \frac{4.1444 - 4}{\frac{0.7790}{\sqrt{360}}} = \frac{0.1444}{\frac{0.7790}{18.97}} = \frac{0.1444}{0.0411} = 3.51$$

$$Z = 3.51$$

Entonces se toma la siguiente regla de decisión:

Si $Z < -1.645$ se acepta H_0 . En caso contrario se rechaza y se acepta H_1 .

Dado que Z es mucho mayor que la región crítica se rechaza H_0 y se acepta H_1 . De la tabla de áreas bajo la curva normal y con $Z = 3.51$ implica que $p = 0.9998$

Por lo tanto, la probabilidad de que un elemento de la población crea que la CAPACITACION ES NECESARIA es del 99.98%.

Luego entonces se ha rechazado H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

Prosiguiendo con el mismo criterio y valorando por separado cada sección de los cuestionarios aplicados se ha llegado a las siguientes conclusiones :

A) En cuanto a CONOCIMIENTOS GENERALES.

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} = \frac{4.05-4}{\frac{0.82}{\sqrt{160}}} = \frac{0.05}{\frac{0.82}{12.65}} = \frac{0.05}{0.06} = 0.80$$

$Z = 0.80$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

B) En cuanto a CAPACIDADES ENTRENABLES.

$$Z = \frac{4.40-4}{\frac{0.64}{\sqrt{110}}} = \frac{0.40}{\frac{0.64}{10.49}} = \frac{0.40}{0.06} = 6.70$$

$Z = 6.70$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

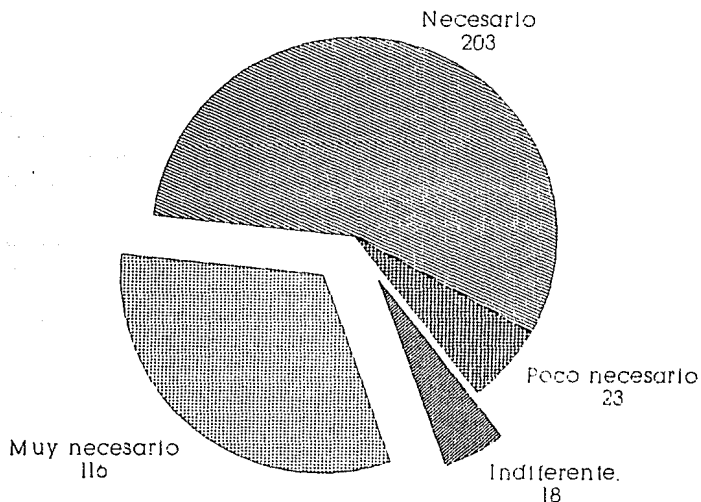
C) En cuanto a METODOS Y TECNICAS.

$$Z = \frac{4.00 - 4}{\frac{0.79}{\sqrt{90}}} = \frac{0.00}{\frac{0.79}{9.49}} = \frac{0.00}{0.08} = 0.00$$

$Z = 0.00$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 : "LA CAPACITACION Y DESARROLLO A REPRESENTANTES EMPRESARIALES PARA EL BUEN EJERCICIO DEL LIDERAZGO, ES NECESARIA".

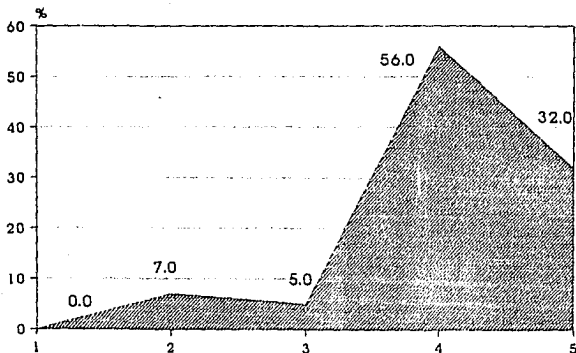
RESULTADOS DEL CONSEJO QUIMICO

RESPUESTAS QUE INDICAN EL GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO PARA LIDERES



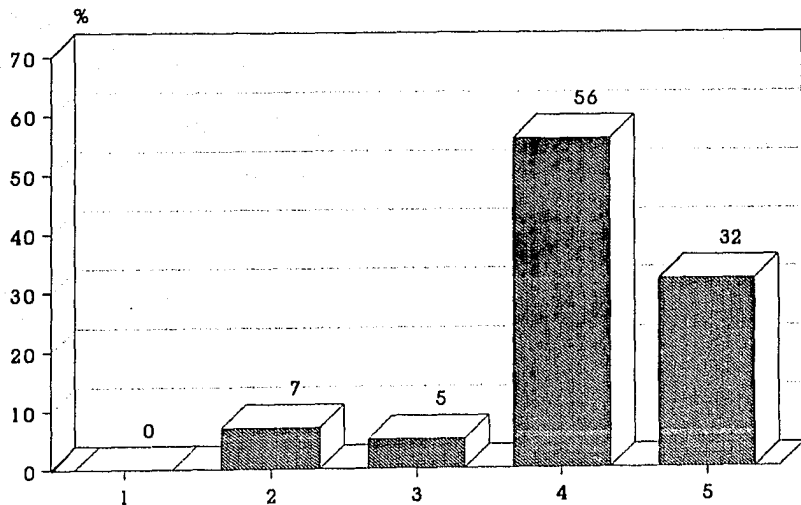
NO. DE RESPUESTAS 360

RESULTADOS DEL CONSEJO QUIMICO (PORCENTAJES)

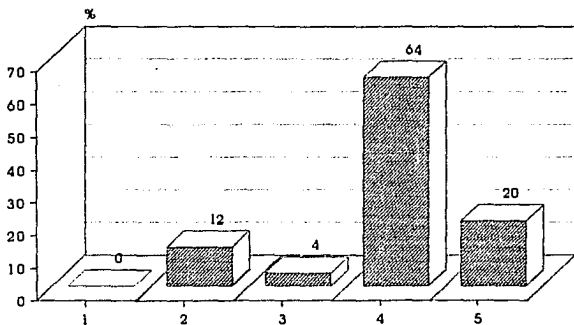


- 1: No es necesario
- 2: Poco necesario
- 3: Indiferente
- 4: Necesario
- 5: Muy necesario

RESULTADOS DEL CONSEJO QUIMICO (PORCENTAJES)

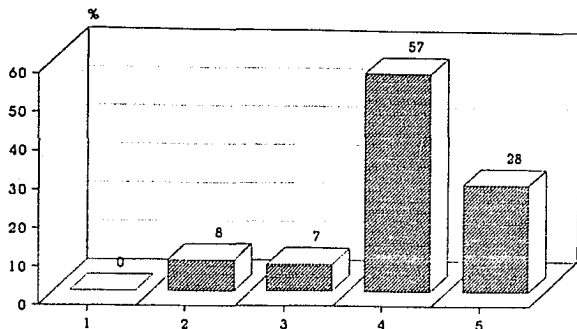


GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A METODOS Y TECNICAS
(PORCENTAJES)

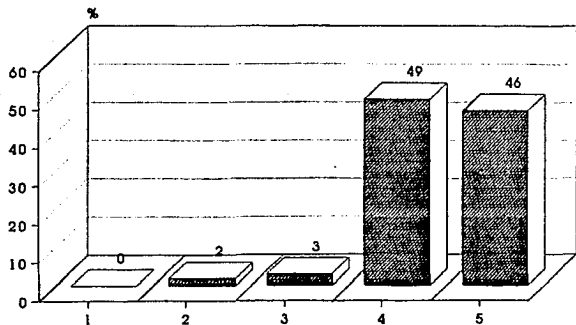


- 1: No es necesario
- 2: Poco necesario
- 3: Indiferente
- 4: Necesario
- 5: Muy necesario

GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A CONOCIMIENTOS GENERALES
(PORCENTAJES)



GRADO DE NECESIDAD DE DESARROLLO EN
CUANTO A CAPACIDADES ENTRENABLES
(PORCENTAJES)



CONSEJO DE LA INDUSTRIA QUIMICA

Los temas que los industriales consideraron como MUY NECESARIOS de ser atendidos primariamente por la Capacitación, son los siguientes:

EN CUANTO A CONOCIMIENTOS GENERALES :

- A. Cualidades de los dirigentes eficaces.
- B. La personalidad del dirigente.
- C. Tipos de reuniones en el proceso de dirección, su planeación y conducción.
- D. Conceptos fundamentales de economía: PIB, inflación, etc.
- E. Situación económica política mundial.
- F. Relación entre autoridad y poder.

EN CUANTO A CAPACIDADES ENTRENABLES :

- A. Habilidad para dirigir una reunión exitosa.
- B. Habilidad para dirigir eficazmente a grupos humanos.
- C. Habilidad en la resolución de conflictos.
- D. Habilidad para el manejo de la autoridad.
- E. Habilidad para la organización e integración de los recursos de la empresa.

EN CUANTO A METODOS Y TECNICAS:

- A. Métodos y técnicas para dirigir una reunión y evaluarla.
- B. Modelos orientados al enriquecimiento de la participación del personal y calidad de vida en el trabajo.

V.8. Replanteamiento del problema y conclusiones de la investigación.

La Capacitación y desarrollo vela por el constante perfeccionamiento de todo ser humano, para el dominio de sus funciones en la empresa donde se desenvuelve.

Se efectuó una detección de necesidades en la CANACINTRA para demostrar la necesidad de DESARROLLO de los representantes empresariales, debido a que no cuentan con los conocimientos y habilidades viables a ser atendidos; para ser mejores líderes que demanda el México de hoy.

Por medio del análisis de la información captada a través de los cuestionarios aplicados en los Consejos, se manifestaron ciertas necesidades de Capacitación.

Concretamente se refieren a las carencias que los industriales agrupados en esta Cámara poseen, al ejercer sus actividades de liderazgo y representación empresarial.

Debido a la explicación de los resultados obtenidos mediante el análisis estadístico de prueba de hipótesis, se demostró la siguiente afirmación:

"La Capacitación y Desarrollo a Representantes Empresariales para el buen ejercicio de liderazgo, ES NECESARIA". Luego entonces se comprueban las hipótesis de dicha investigación.

Las respuestas de los cuestionarios entregados son indicadores de la situación REAL en la que se encuentran los líderes industriales.

A continuación se manifiestan las conclusiones obtenidas:

- 1.- Se expresó que la Capacitación en la mayoría de las ocasiones se ha descartado de los más altos mandos, existiendo entonces una carencia educativa que se hace ver en adultos que ejercen actividades de representación empresarial a través del liderazgo.
- 2.- Se justificó la necesidad de implantar una estrategia educativa debido a la disposición adecuada del representante empresarial, según la Escala Likert actitudinal empleada, para recibir perfeccionamiento por medio de la Capacitación.
- 3.- Se estableció la prioridad de carencias detectadas, mostrando las necesidades primarias de aquellos temas de mayor interés, con el objeto de brindar una guía para atenderlas en orden de importancia, por medio de la planeación de programas de entrenamiento.

Igualmente se precisaron aquellos temas que serán el contenido didáctico de capacitación que solicitan los líderes agrupados en consejos. Se pretende con esto revelar las carencias existentes en cuanto a conocimientos, habilidades y técnicas que requieren; eliminando la tendencia a capacitar sólo por capacitar o incluir temas que no son de vital interés para ellos.

- 4.- Surgió una necesidad primordial para ser atendida en cuanto a las CAPACIDADES ENTRENABLES que les son indispensables para asumir el liderazgo con excelencia.

Los industriales de los diversos consejos dieron a conocer sus gran interés por el dominio de aquellas habilidades que caracterizan a un líder y posibles a adquirir por medio de la Capacitación.

Se presentaron entonces esas habilidades que demandan para la urgente planeación de programas de entrenamiento que respondan a ellas e iniciar su capacitación con estos temas.

- 5.- En síntesis se puede afirmar con certeza que los líderes agrupados en los consejos de CANACINTRA que fueron encuestados, desean participar en procesos educativos que brinde el área de Capacitación, para ejecutar la difícil tarea y compromisos que implica el ser líder en la representación empresarial y actuar con excelencia en la reconversión industrial del país.

Se sugiere la programación cuidadosa de un conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje, como procesos tendientes a desarrollar y perfeccionar las habilidades, los conocimientos, métodos y técnicas que piden los industriales; proporcionándoles instrumentos teórico-prácticos que les permitan un desempeño eficiente en sus actividades y eleven así los niveles de productividad de las empresas de las que son miembros.

De tal forma se aconseja prestar atención a los siguientes aspectos a considerar, para la formación del líder:

- Los programas preparados para el desarrollo del líder deberán adecuarse con los participantes, de manera que para su planeación se requerirá atender a las características específicas que distinguen al líder industrial agrupado en cada consejo coordinador y por tanto los temas a impartir, se darán con un nivel de profundidad diverso.

- Los objetivos de aprendizaje de cada curso o actividad serán escritos con exactitud.

- Se recomienda que los objetivos se establezcan en cooperación con los participantes, para la posterior comparación con los previstos y se defina la correcta dirección de su aprendizaje. Asimismo tendrán que revisarse para que concuerden con el contenido a impartir y las técnicas a usar, permitan el cumplimiento de los mismos.

- La estructuración del contenido apropiado al programa podrá ser efectuado mediante la elección de entre todos los posibles objetos de aprendizaje, aquellos que son pertinentes para el logro de objetivos de la capacitación del líder. Se recomienda prestar cuidado para el establecimiento de la secuencia lógica y jerárquica de los temas que integran un programa.

- Para la designación de métodos de enseñanza, se sugieren aquellos que sean propios para la formación del adulto y contribuyan también al uso correcto de técnicas, para orientar efectivamente el aprendizaje del educando.

- Será importante la conveniente selección de instructores, ya que éstos son determinantes en el resultado de un programa de Capacitación.

Todo lo anterior ha sido expuesto con el fin de que la planeación del proceso de capacitación del líder representante empresarial, esté impregnado de la calidad educativa que demandan.

CONCLUSIONES

1. La educación es también tarea del sector empresarial. Las organizaciones deben ser lugares donde sus integrantes no sólo obtengan los medios para su bienestar; sino la ayuda para ser mejor, donde exista la oportunidad de formación.

2. El ser humano aprende cuando se enfrenta con situaciones para las cuales no tiene respuestas adecuadas de comportamiento; buscando entonces procesos educativos donde pueda satisfacer sus necesidades y adquirir aquello que carece. Por esto el hombre, siempre estará abierto a recibir nuevos conocimientos, habilidades y un cambio de actitudes; para ser y obrar mejor, pues no todo lo sabe ni lo domina a pesar de ser adulto.

3. La educación de adultos no pretende solamente adaptar al empresario a las nuevas condiciones de la vida social, sino en hacer un mejor hombre y de esta manera preparar a un ciudadano para enfrentarse con lo que le rodea e influir positivamente en la sociedad.

4. La Capacitación debe ser entendida como la función educativa de cualquier empresa, en cuanto a la adquisición - no exclusiva - de conocimientos, habilidades y actitudes; sino también estará encargada de transmitir aquellos valores intelectuales y morales que definan la cultura organizacional propia; además de la obtención de ciertas virtudes sociales indispensables para obrar hacia el bien común.

5. Todo proceso de Capacitación deberá estar impregnado de bases antropológicas y pedagógicas. Llevarlo a la práctica educativa sin conocer aquellas condiciones que favorecen el aprendizaje de adultos, sus fines, sus características, metodología, principios que guían la pedagogía del adulto - y aún más - sin la aplicación de bases didácticas que conduzcan a la calidad educativa que se promete; traerá un proceso improductivo al que no se querrá participar nuevamente.

6. Generalmente se tiende a capacitar a los distintos niveles jerárquicos que componen una empresa, comenzando por la parte inferior del organigrama para finalizar en la superior. Es en los altos mandos donde se desatiende; al pensar que ya todo lo conocen, pero contradiciéndose esto, al surgir problemas en otros niveles y cuya raíz se encuentra en la alta dirección. Por lo cual resulta evidente la urgencia de capacitar altos mandos, al ser líderes que influyen y dirigen a los demás en la consecución de metas comunes.

7. En México se genera la urgencia de formar líderes para un triple beneficio:

- beneficio personal del líder: actualizando sus facultades para ser capaz de actuar con excelitud; permitiendo el ejercicio óptimo del poder (como capacidad de hacer) y la autoridad (como préstamo de un servicio de calidad).

- beneficio empresarial: al ser más capaz, llevará a la empresa hacia la productividad deseada y logro de objetivos.

- beneficio social: el líder contribuirá al pleno desenvolvimiento de la sociedad; participando en la resolución de problemas comunes al formar parte de los principales actores del cambio; propiciándose así una mejor convivencia social.

8. Se requiere un cambio en el modo de conceptualizar el área de Capacitación en las organizaciones y en el tratamiento de ésta. Se sugiere crear una nueva cultura que fomente los puntos siguientes:

a) Se interesará en la evaluación del potencial humano para su recto encauzamiento hacia la elaboración de un plan operativo de vida y de trabajo, cuya meta se dirija al enriquecimiento individual y organizacional.

b) Efectuará un seguimiento conveniente que asegure una actualización permanente del personal y mantenga el interés profundo de superación.

c) La Capacitación será considerada como una inversión favorable para no desperdiciar el potencial humano. Un personal con medios de crecimiento, no abandonará fácilmente a la empresa por sentirse indispensable en ella y al ser un buen motor, la llevará por rumbos de productividad.

9. La planeación de programas sobre el perfeccionamiento del líder serán encauzados hacia los siguientes aspectos:

a) saber querer: -el bien humano: propio
común
-ser mejor

b) saber: -todos aquellos conocimientos que lo lleven a la competencia profesional.

c) saber hacer: -mediante un desarrollo de habilidades para poder responsabilizarse por el bien común.

10. Al desarrollar a líderes se les ofrecerá un perfeccionamiento, un cambio intencional y permanente de conducta. Propongo brindarles un aprendizaje cognoscitivo, de habilidades y afectivo. Se comprenderá en este proceso lograr un APRENDIZAJE COGNOSCITIVO, para la correcta comprensión y aplicación de conceptos políticos, económicos, sociales, administrativos y de liderazgo que sustenten su actuación. Un APRENDIZAJE DE HABILIDADES, abarcando el despliegue de capacidades INTELECTUALES O PSICOMOTORAS para el buen ejercicio del liderazgo distinguido por ser ejecutado con precisión. Y un APRENDIZAJE AFECTIVO, implicando el señalamiento de actitudes favorables para el desenvolvimiento del liderazgo eficaz.

Todo esto debido a que el hombre participa e influye con todo su ser en el quehacer profesional.

11. Es necesario formar a líderes empresariales como ACTORES del proceso de modernización, ofreciendo un perfeccionamiento que les exija un cambio de aquellas ACTITUDES (desconfianza, pasividad, resistencia a cambiar, etc.) que impiden el progreso humano y social. La búsqueda constante de la máxima productividad obliga, a los líderes a enfrentarse a una conversión de actitudes, para una mejor participación en esos cambios estructurales.

12. El líder antes de pensar en el estilo de liderazgo conveniente, reflexionará si su actuar está seguido de valores, encauzado por una conciencia de lo bueno y no lo malo éticamente hablando, si practica la justicia, etc. El líder requiere precisar ciertas normas de conducta sobre su papel como autoridad. Este es el camino más efectivo para obtener éxito en el ejercicio del liderazgo como deber profesional. Primero se perfeccionará el SER y luego el HACER.

13. Se le capacitará al líder en aspectos políticos, económicos, pero también sociales. Conocerá lo que es el colaborador como hombre, sus necesidades y metas; porque cualquier acción que pretenda realizar involucra a seres humanos.

14. El concepto poder está estrechamente relacionado con el ejercicio del liderazgo, ya que es utilizado por el líder para influir en el comportamiento de otros. Necesita ser CAPAZ (poder) para SERVIR (autoridad). Que ese poder no descanse únicamente en su puesto jerárquico; sino que lo respalden aquellos conocimientos que posee, las habilidades que ejercita, la madurez que su personalidad ofrece, las buenas relaciones humanas y las EXPERIENCIAS EDUCATIVAS que influirán en el incremento de ese poder hacia un mejor servicio.

15. Las funciones del líder son múltiples, pero para llevarlas a cabo se requiere formación hacia el logro de su motivación. Así sabrá guiar a su grupo para querer crear, para querer competir, para querer producir un bien o servicio de calidad, para querer asumir riesgos por estar preparados para afrontarlos. Entonces se convierte la actividad fundamental del líder, en ese mover a otros hacia el bien y superación. Llevará de un punto a otro a los demás: por caminos de productividad.

16. El progreso de un país depende de la existencia de líderes creativos. Pretender que exista actividad productiva sin líderes que marquen rutas a seguir, provocará caer más fácilmente en errores. Luego entonces se requiere una formación en cuanto al incremento de su creatividad, la cual llevará al encuentro de alternativas, al señalamiento de objetivos y estrategias claras, a la buena organización de sus hombres de trabajo, etc.

17. Una vez expuesto el tema sobre el Liderazgo en la Representación Empresarial, su Capacitación y desarrollo; resultó imposible agotar todo contenido de investigación en esta área de interés actual, debido a la formación constante que requieren aquellos que ejecutan el liderazgo. Siempre tendrán algo que aprender. Por ende se deja campo abierto para futuras investigaciones acerca de la formación del líder y a la correcta implantación de planes y programas de capacitación para altos mandos.

18. La investigación pedagógica efectuada en CANACINTRA (parte práctica de esta tesis), ha sido aceptada con agrado; haciendo extensivo el director de la misma, su aplicación inmediata. La CANACINTRA por medio de este trabajo, reconoce la posibilidad de perfeccionamiento de los líderes industriales agrupados en consejos y se interesa en proporcionar desarrollo, según sus necesidades profesionales detectadas, acerca del liderazgo en la representación empresarial.

19. Propongo la continuación del proceso de Capacitación para el líder industrial de CANACINTRA, mediante la elaboración de programas planeados conforme a la detección de necesidades obtenida y realizados por profesionistas competentes en el ámbito educativo. Sólo así responderán a la satisfacción de carencias del representante empresarial. La formación del líder en tiempos actuales exige de una buena planeación, ejecución y evaluación para no perder la adecuada disposición y motivación del ser humano por esforzarse en ser mejor cada día.

20. Al estudiar referente al liderazgo, generalmente se tiende a explicar un sólo aspecto de lo que encierra ser líder; ya sea mostrando sus características intelectuales o ciertas habilidades. Dichas investigaciones señalan lo que es un líder pero no enseñan cómo llegar a serlo. Esta tesis pretendió recalcar ambos puntos, al indicar qué conocimientos, habilidades y actitudes tienen que ejercitar y cómo lograr ese aprendizaje cognoscitivo, de habilidades y afectivo acertadamente.

21. El liderazgo es un concepto complejo como tema de estudio, al recomendar cada autor, un estilo de liderazgo distinto, o al centrarse en elogiar alguno que signifique asegurar el serlo. El mantener estas posturas lleva a un estudio incompleto de lo que implica ser líder y que en ocasiones se arrastra en su Capacitación; afirmándose que con sólo manejar técnicas o estilos de liderazgo basta para ser un buen líder. Con todo esto, se fracciona al hombre que intenta ejercer el liderazgo; olvidando que esa parte profunda de su ser, marcará el que pueda o no, asumirlo con excelencia.

22. En la actualidad existe la dificultad de ser un buen líder, a pesar del potencial humano de muchos. Las organizaciones mexicanas requieren encontrar líderes y formas adecuadas de liderazgo. Este trabajo de tesis ha pretendido explicar aquellos aspectos importantes a incluir en su Capacitación. En estas condiciones, formar líderes es promover el progreso del país y el desenvolvimiento educativo de sus habitantes.

Esta labor educativa le compete al pedagogo, como aquel profesionista que por vocación ha dedicado su tiempo al servicio de la sociedad, brindando educación, como respuesta a tantas carencias y problemas que enmarcan al México de hoy.

23. El futuro de México dependerá de la manera como las empresas resuelvan su transformación y se interesen por la formación de líderes que guiarán el rumbo de otros, para el bien común. Este trabajo de tesis concluido pretendió dar las primeras aportaciones en este campo; para un nuevo país MEJOR EDUCADO.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

a) BIBLIOGRAFIA BASICA.

1. BITTEL, R. Lester.
Liderazgo: clave del éxito para el ejecutivo.
Alexander Hamilton Institute, Estados Unidos, 1982, 155pp.
2. CARTWRIGHT, Dorwin.
ZANDER, Alvin.
Dinámica de grupos (Investigación y Teoría)
Octava Reimpresión, Trillas, México, 1983, 624pp.
3. CRAIG, L. Robert.
BITTEL, R. Lester.
Manual de Entrenamiento y desarrollo de personal.
Diana, México, 1983, 687pp.
4. GARCIA HOZ, Victor.
Principios de Pedagogía Sistemática.
Décima Edición, RIALP, Madrid, 1981, 694pp.
5. GONZALEZ ALVAREZ, Angel.
Filosofía de la Educación.
Troquel, Argentina, 1963, 151pp.
6. HUSE, F. Edgar.
BOWDITCH, L. James.
El comportamiento humano en la organización.
Fondo Educativo Interamericano, México, 1980, 439pp.
7. LLORENTE, Daniel.
Curso teórico-práctico de Pedagogía.
Cuarta Edición, Gráficas Andrés Martín, Valladolid, 1962, 504pp.
8. MARITAIN, Jacques.
La educación en este momento crucial.
Club de Lectores, Argentina, 1977, 172pp.
9. MATTOS, Luis Alves de.
Compendio de Didáctica General.
Veintidosava Edición, Kapelusz, Buenos Aires, 1982, 355pp.
10. NERICI, G. Imideo.
Hacia una didáctica general dinámica.
Décima Edición, Kapelusz, Buenos Aires, 1984, 541pp.
11. SIDNEY, Verba.
El Liderazgo: grupos y conducta política.
RIALP, Madrid, 1968, 324pp.
12. SILICEO AGUILAR, Alfonso.
Capacitación y desarrollo de personal.
Segunda Edición, Limusa, México, 1986, 152pp.

13. STONER, James.
Administración.
Segunda Edición, Prentice Hall, México, 1983, 643pp.
14. TERRY, George.
Principios de Administración.
Compañía Editorial Continental, México, 1964, 824pp.
15. VERNER, Coolie.
BOOTH, Alan.
Educación de Adultos.
Troquel, Buenos Aires, 1971, 146pp.
16. WALPOLE, R.
MYERS, R.
Probabilidad y Estadística.
Tercera Edición, Interamericana, México, 1987, 688pp.

b) BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA.

17. ALVAREZ M, Bonfin.
Manual para elaborar programas de adiestramiento.
ARNO, México, 1980, 126pp.
18. ARNAZ, José.
La planeación curricular.
Cuarta Reimpresión, Trillas, México, 1987, 74pp.
19. ARIAS GALICIA, Fernando.
Administración de Recursos Humanos.
Tercera Reimpresión, Trillas, México, 1977, 525pp.
20. BERGEVIN, Paul.
Filosofía para la educación de adultos.
Editores Asociados, México, 1975, 158pp.
21. BOLIO Y ARCINIEGA, Ernesto.
Personalidad Madura.
Ítmo.
Num. 112, Año: sep-oct 1977, p.109-115.
22. DIAZ G, Amado.
Régimen jurídico de Capacitación y Adiestramiento.
Fondo Editorial COPARMEX, México, 1979, 201pp.
23. FICHTER H, Joseph.
Sociología.
Décimocuarta Edición, Herder, Barcelona, 1982, 453pp.
24. HILF H, Hubert.
La ciencia del trabajo.
RIALP, Madrid, 1963, 520pp.

25. KATZ, Daniel.
KAHN, Robert.
Psicología social de las organizaciones.
Cuarta Reimpresión, Trillas, México, 1985, 547pp.
26. LONDOÑO, Carlos Mario.
La participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa.
RIALP, Madrid, 1962, 173pp.
27. NERICI G, Imideo.
Metodología de la Enseñanza.
Cuarta Edición, Kapelusz, México, 1985, 415pp.
28. OTERO F, Oliveros.
Educación y Manipulación.
Universidad de Navarra S.A. España, 1975, 164pp.
29. OTERO F, Oliveros.
Realización personal en el trabajo.
EUNSA, Pamplona, 1978, 150pp.
30. RECASENS SICHES, Luis.
Tratado general de Sociología.
Decimosexta Edición, Porrúa, México, 1978, 682pp.
31. SANTILLANA.
Diccionario de las Ciencias de la Educación. (Vol. I y II)
Segunda Reimpresión, Nuevas Técnicas Educativas S.A. México,
1985, 1528pp.
32. SANTILLANA.
Enciclopedia Técnica de la Educación. (Tomo VI)
Segunda Reimpresión, Nuevas Técnicas Educativas S.A. México,
1986, 425pp.
33. U.C.E.C.A. UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO CAPACITACION Y
ADIESTRAMIENTO.
Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y
Adiestramiento en la pequeña y mediana empresas.
Popular de los trabajadores, México, 1979, 57 pp.
34. WAYNE, Daniel.
Estadística con aplicaciones a las ciencias sociales y a la
educación.
Mc. Graw Hill, México, 1984, 415pp.
35. WEIL, Pierre.
Relaciones Humanas. (en el trabajo y en la familia)
Kapelusz, Madrid, 1984, 223pp.

GLOSARIO

1.-ACTITUD: "predisposición del sujeto para realizar o no determinadas acciones; siendo resultado tanto del esquema cognoscitivo que posee el individuo (su interpretación y valoración de la realidad), como de los elementos emocionales dominantes (sentimientos de deseo o repulsión hacia ciertas circunstancias o ideas)".

2.-ADULTO: "persona que ha terminado de desarrollarse biológicamente y goza de un equilibrio psicoemocional conveniente".

3.-APRENDIZAJE: "todo cambio permanente de la conducta resultante de alguna experiencia educativa, gracias al cual el sujeto afronta las situaciones posteriores de modo distinto a las anteriores".

4.-APTITUDES: "cualidades innatas que definen a un sujeto".

5.-CAMARA: "agrupación de personas dedicadas a una actividad económica para representar y defender sus intereses, así como constituirse en un órgano de consulta del gobierno y de otras personas en general".

6.-CAPACIDAD: "es la aptitud perfeccionada que permite la adecuada ejecución de un acto físico o mental, alcanzado por el aprendizaje".

7.-CAPACITACION: "actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".

8.-CURRICULUM: "plan con el que se conduce y norma, explícitamente, un proceso concreto y determinado de enseñanza-aprendizaje que se desarrolla en una institución".

9.-DESARROLLO: "progreso integral del hombre que abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desenvolvimiento de ejecutivos, incluyendo aquéllos que tienen más alta jerarquía en la organización de empresas".

10.-DIDACTICA: "rama de la Pedagogía, disciplina que estudia el proceso de enseñanza-aprendizaje, con el objeto de lograr este proceso de manera eficaz y eficiente".

11.-EDUCACION: "es el perfeccionamiento intencional de las facultades específicamente humanas".

12.-EDUCANDO: "el que se educa, el que quiere recibir un perfeccionamiento".

13.-ENSEÑANZA: "acto por el cual el docente muestra algo al educando".

14.-INCENTIVACION: "intento de proporcionar a las personas una situación que los induzca a una actividad orientada hacia determinados resultados queridos y comprendidos".

15.-LIDER: "todo individuo que, gracias a su personalidad, conocimientos y habilidades dirige un grupo con la participación espontánea de sus miembros".

16.-MOTIVACION: "proceso interno que provoca cierto comportamiento, mantiene la actividad o la modifica, para satisfacer una necesidad".

17.-OBJETIVO DE APRENDIZAJE: "objetivo educacional con el que se describe lo que habrá de aprender un educando, es decir, lo que será capaz de hacer".

18.-PERSONALIDAD: "integración de todos los rasgos y características de un individuo que determinan una forma propia de comportamiento".

19.-PROCESO EDUCATIVO: "toda acción mediante la cual el agente produce un efecto educativo es decir, un perfeccionamiento en el educando a través de varias etapas".

20.-PROGRAMA: "arreglo estructurado de actividades que permiten el aprendizaje deseado. Guía en la que se describe detalladamente lo que ha de ser aprendido en un curso".

21.-RECURSOS DIDACTICOS: "puntos de apoyo que se instalan en la corriente de la enseñanza, para que cada educando alcance o se aproxime al aprendizaje más fácilmente".

22.-TIEMPO DIDACTICO: "lapso durante el cual el instructor y los participantes están en contacto para ejecutar el proceso educativo".