



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

29

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA

“LA EDUCACIÓN PERMANENTE COMO UNA
NECESIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA
MODERNA 1985-1995”

T E S I S A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA
P R E S E N T A:
ERNESTINA WENCES CARRASCO

ASESOR:
MAESTRO JULIO CÉSAR GUERRERO HUERTA

MÉXICO, D.F.

1999



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

273475



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta 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.

CON INFINITO AGRADECIMIENTO

A: LA VIDA

*POR HABERME RODEADO DEL AMOR DE MIS PADRES,
ESPOSO, HIJOS, HERMANOS, ABUELITA, TIOS, PRIMOS,
SOBRINOS Y AMIGOS Y, ASI TAMBIEN, POR LA
CAPACIDAD DE CORRESPONDER A ESTE HERMOSO
SENTIMIENTO, QUE ME HA DADO LA ENERGIA
NECESARIA PARA NAVEGAR EN SU CAUCE. -*

Con veneración a la memoria de:

Mi Padre:

A quien siempre admiré.

Mi Madre:

Con entrañable gratitud por sus sabios consejos y bendiciones.

FALTA PAGINA

1

No.

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	3
CAPITULO 1. LOS FUNDAMENTOS TEÓRICO METODOLÓGICOS DE LA EDUCACIÓN PERMANENTE	4
1.1 Significado y Objetivos	4
1.2 Fundamentos y Funciones Sociológicas y Culturales.	11
1.3 La Capacitación como un Recurso de la Educación Permanente	17
CAPITULO 2. IMPLICACIONES DE LA EDUCACIÓN PERMANENTE EN LA EMPRESA MODERNA	22
2.1 Características de la Empresa Moderna en los Nuevos Esquemas Económicos	22
2.2 Estilo de Liderazgo Requerido por la Empresa Moderna	26
CAPITULO 3. ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LA EDUCACIÓN PERMANENTE PARA AFRONTAR LOS REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE CAPACITACIÓN PARA FORMAR LÍDERES DE VANGUARDIA	33
3.1 Implementación y Ejecución del Programa de Capacitación	36
3.2 Resultados de la Aplicación de Programas de Capacitación a Mandos Medios y Superiores Empresariales	37
3.3 Impacto Sociocultural en los Educandos y en la Empresa	38
CONCLUSIONES	40
BIBLIOGRAFIA	42
ANEXO 1	44

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo plantea las implicaciones sociológicas de la Educación Permanente en tanto que aporta un amplio campo de observación de la sociedad y los diversos ámbitos que la conforman.

La Educación Permanente es un concepto teórico de relativa reciente aplicación, cuyo análisis está estrechamente ligado con la necesidad y creciente interés de los integrantes de las sociedades modernas de estar a la vanguardia para el mejor desempeño de los roles que les corresponde desempeñar, dados los vertiginosos cambios del entorno social.

En el primer capítulo de este estudio, se analiza el vínculo de la Educación Permanente con la Sociología, así como su dimensión social al desarrollarse invariablemente con factores y condicionamientos sociales.

También se plantea en ese apartado, la ayuda que la Educación Permanente le brinda a los individuos para lograr una mejor integración a sus diversos medios sociales a través de la permanente actualización de sus conocimientos, lo que constituye un interesante campo de investigación para el sociólogo, puesto que amplía su visión de los fenómenos sociales al examinarlos desde el punto de vista de la educación de los adultos.

En el segundo capítulo se aborda la función social de la Educación Permanente en el ámbito laboral, como una herramienta de las sociedades industriales para que los individuos se desarrollen en congruencia con los dinámicos cambios y tengan un mejor desempeño en los medios socio-laborales, con el consecuente beneficio de desarrollo social, profesional y cultural.

Para finalizar, se demuestra la aplicación práctica y concreta de la Educación Permanente a través de uno de sus múltiples recursos, consistente en la capacitación orientada en este caso, a los supervisores de una empresa moderna, tendiente a formar líderes que sepan lograr la plena satisfacción de sus colaboradores de participar en su medio socio-laboral mediante el aprovechamiento de sus propias capacidades potenciales.

1. LOS FUNDAMENTOS TEÓRICO METODOLÓGICOS DE LA EDUCACIÓN PERMANENTE.

1.1 SIGNIFICADO Y OBJETIVOS.

En la juventud se conjugan, por lo general, los más bellos ideales orientados a lograr en este mundo la perfección en todos los ámbitos.

Sin embargo, con el correr de los años, estas aspiraciones empiezan a tornarse en sueños lejanos, pues la lucha por la sobrevivencia aleja a los adultos de estas reflexiones ya que intervienen factores tales como intereses de orden político y económico. Al respecto Paul Lengrand nos dice que "por el juego de los intereses, de las ambiciones, de las reivindicaciones y de las rebeliones de orden político, el desarrollo cultural de los pueblos se ha visto limitado" 1). Por tanto, es lamentable constatar que el progreso de la civilización no se logra por estos motivos.

El alejamiento de aquellos primeros ideales es el resultado además de la ruptura con la enseñanza, los conocimientos, el desarrollo intelectual, es decir, por la desvinculación entre la formación académica y el entorno mismo.

Lo anterior se ha traducido en generaciones de adultos traumatizados, cortados de sus fuentes normales de creatividad, extraños al ritmo normal del espíritu y del corazón consistente en no dejar nunca de interrogar al mundo y de trabajar para el propio perfeccionamiento .

Es por ello que los individuos requieren de los instrumentos y las estructuras de una educación viva y adaptada a la vida en su continua evolución.

Ante esa imperiosa necesidad de formación nos encontramos con el concepto de Educación Permanente, cuyo significado, alcance, objetivos y fundamentos han sido planteados por diversos teóricos tales como Paul Lengrand, J. Dumazedier, J. Apps., P. Besnard y B. Lieterd, entre otros.

Para Lengrand, Educación Permanente es "... un orden de ideas, de experiencias y de realizaciones muy específicas, es decir, la educación en la plenitud de su concepción, con la totalidad de sus aspectos y de sus dimensiones, en la continuidad ininterrumpida de su desarrollo, desde los primeros momentos de la existencia hasta los últimos, y en la articulación íntima y orgánica de sus diversos momentos y de sus fases sucesivas" 2)

1) Lengrand, Paul.- "Introducción a la Educación Permanente".- Pág. 12

2) *Ibidem* Pág. 2|6

Para Antoine León, el origen de la Educación Permanente se remonta a la época en que Platón planteó una educación en la que cada uno debe actuar de acuerdo a su capacidad pero también en otras culturas antiguas se ha planteado este concepto como lo demuestra el que en el Corán se hable de una educación desde la cuna a la tumba.

León nos dice que la Educación Permanente representa una noción totalizadora, que engloba progresivamente todo lo que en el espacio y en el tiempo, participa directa o indirectamente en la formación del individuo o en el cambio de las estructuras educativas.

El concepto de Educación Permanente va más allá de lo que de primera instancia pudiera parecer ya que es la respuesta a los múltiples retos a los que se enfrenta el hombre, como integrante de una sociedad.

Un primer desafío para el individuo del mundo actual lo constituye el acelerado cambio que en todas las esferas han sufrido los países desarrollados y en vías de desarrollo a partir de la segunda guerra mundial, ya que si bien, el universo se encuentra en permanente transformación, durante las últimas décadas ésta se ha incrementado notablemente. Así, nos encontramos con el acelerado proceso de innovación científico y tecnológico.

En un estudio formulado por la UNESCO, se pudo constatar que algunos descubrimientos tecnológicos eran ya obsoletos no obstante que diez o veinte años atrás fueron de vanguardia.

Muy frecuentemente nos encontramos con nuevos descubrimientos en Sociología, Ingeniería, Medicina, Biología, etc.; con nuevas técnicas y procedimientos en el campo de la Arquitectura, Astronomía, Agricultura, etc. En fin, en todas las áreas del conocimiento humano se observan frecuentes cambios, por lo que es muy probable que se caiga en la obsolescencia si los conocimientos no son actualizados.

El entorno político también se ve determinado por las nuevas ideologías así como por el resquebrajamiento de convicciones que tradicionalmente estaban fuertemente arraigadas en determinados sectores de la población o culturas.

La forma en que los gobernantes asumen el poder, es cada vez más cuestionada por los ciudadanos. El quehacer intelectual corre el riesgo de quedarse rezagado ante las necesidades de la población.

Ante este panorama, crecen las exigencias de preparación de los administradores y responsables de toda Dirección ya que cada vez en mayor medida se ven obligados a tomar decisiones idóneas.

Este fenómeno se acentúa en los países del Tercer Mundo dada la necesidad de elaborar las estructuras materiales, económicas y culturales que puedan servir de base a aquellos Estados recientemente constituídos sobre bases muy frágiles.

Otro factor decisivo en la transformación cultural de los pueblos lo representa el desarrollo de los medios masivos de comunicación, trayendo como consecuencia la difusión de información a través de todo el planeta.

Estos medios, como la televisión, la radio, la prensa y los modernos y sofisticados equipos de telecomunicación, están determinando una novedosa forma de participación de los individuos a múltiples situaciones y acontecimientos que años atrás jamás hubieran podido conocer, o bien, se hubieran enterado tardíamente.

Sin embargo, no obstante que estos avances reúnen múltiples beneficios, los observadores deben contar con la preparación suficiente para evaluar, seleccionar e interpretar los mensajes recibidos, evitando con ello la distorsión de su propia personalidad y valores.

Pero también los valores, ideologías, convicciones son cuestionados hoy en día por las nuevas generaciones, respercutiendo en la forma en que se relacionan ahora los adultos con los jóvenes: padres - hijos, maestros - alumnos, jefes - subordinados, etc.

Para que exista congruencia con las nuevas filosofías y las relaciones sociales, familiares, laborales, etc., se realicen en los mejores términos, se requiere de la adopción de esquemas novedosos de educación, toda una serie de nuevos factores educativos - relaciones, sentimientos, filiación, pareja, paternidad y maternidad tienen que ocupar un lugar en el nuevo contexto.

Como se puede observar, la educación tiene aplicación en la generalidad de las actividades y sociedades, sin embargo, muy frecuentemente las instituciones como la familia, el Estado, la Iglesia, etc. tienden a obstaculizar el cambio ya que ello puede implicar un riesgo de pérdida del poder, el cual pelagra al ser cuestionado.

Lengrand nos habla, por tanto, de cuatro factores que permiten los cambios y adaptaciones, siendo éstos; las revoluciones políticas, la intervención de los usuarios, los problemas del desarrollo y la educación de los adultos.

Para el estudio que nos ocupa, el factor principal es el de la educación de los adultos y a este respecto el mismo autor nos dice que la educación en lo que se refiere al adulto, se ve en la obligación de inventar, innovar e imaginar constantemente .

Por tanto, Lengrand señala "de ahí la necesidad de que los responsables de esta educación estén constantemente alerta, instruyéndose a sí mismos de un modo permanente, sobre todo en lo referente a las ciencias humanas ... De este horizonte han salido igualmente las reflexiones fundamentales y las propuestas relativas a la educación permanente, concebida como principio de coherencia y continuidad "3)

Ante las múltiples situaciones de cambio que enfrenta el individuo y que ya en forma ejemplificada hemos señalado antes, Lengrand establece que en la Educación Permanente recae la responsabilidad, en resumen, de facilitar la implantación de estructuras y métodos que ayuden al hombre, durante el transcurso de su vida, dándole el mayor número de elementos a fin de que se convierta en el propio sujeto de su desarrollo a través de las múltiples formas del autodidactismo.

Para Powell y Benme existen 2 corrientes en función de los propósitos de la Educación Permanente: La Desarrollista y la Racionalista

La Desarrollista plantea el crecimiento y desarrollo del individuo y la comunidad a través del aprendizaje para aprender logrando por tanto, un autodidactismo, en tanto que la Escuela Racionalista plantea la "transmisión de la Cultura", esto es, completarle al individuo el proceso de adquisición de conocimientos.

Otro autor canadiense dice que en torno a la Educación Permanente se ha elaborado todo tipo de definiciones que van desde preparar para el servicio del Estado hasta fomentar la virtud, obtener dominio sobre las cosas, satisfacer necesidades y desarrollar la eficiencia social. Todo esto puede ser incidental , ¿Pero el verdadero propósito de la Educación Permanente no es acaso la autorealización?

Jerold W. Apps con base en el análisis que hace de la naturaleza humana y del estudio de las diversas corrientes en torno a la Educación Permanente, llega a la identificación de los propósitos específicos de este concepto y a este respecto nos dice que su "objetivo primordial es el de mejorar la calidad de la vida humana" y sugiere "Cuatro Subpropósitos":

3) Lengrand, Paul.- "Introducción a la Educación Permanente".- Pág. 40

"1) Ayudar a las personas a adquirir los instrumentos de supervivencia física, psicológica y social; 2) Ayudarlas a descubrir el significado de sus vidas; 3) Ayudarlas a aprender a aprender y 4) ayudar a las comunidades (sociedad) a ofrecer a sus miembros un ambiente social, psicológico y físico más humano. Terminamos diciendo que en la prosecución de sus propósitos, la Educación Permanente debe tratar de lograr un equilibrio, ya que el ser humano debe ser visto como un todo". 4)

Una aportación valiosa de este autor la encontramos en su propuesta específica para llevar a cabo la Educación Permanente y denomina como "Programa" lo que se enseña en ella.

Por tanto, continúa el autor, los programas deberán elaborarse en función del propósito que se busca cumplir, y para ello propone que estos programas contemplen diversos métodos aplicables de acuerdo al requerimiento concreto que se desea satisfacer; por ejemplo, organización de cursos; seminarios; inducción a las personas a que reflexionen sobre sus experiencias cotidianas para que se enriquezcan de ellas mismas; aprender como utilizar una biblioteca; como leer y analizar material histórico, como entrevistar a personas interiorizadas en el tema a estudiar; aprendizaje sobre el proceso del cambio social con enfoque a la solución de problemas comunitarios; etc. 5)

Otros teóricos también han dedicado especial atención a la forma de impartir la Educación Permanente, como Cyril P. Houle, quien describe los siguientes "items de decisión y componentes de un esquema educacional para adultos":

- 1) Individualización de una posible actividad educacional.
- 2) Decisión de proceder.
- 3) Individualización y elaboración detallada de los objetivos.
- 4) Diseño de un plan apropiado.
- 5) Adecuación del plan a patrones de vida más amplios.
- 6) Puesta en marcha del plan.
- 7) Medición y estimación de los resultados.

4) Apps, Jerold W. "Problemas de la Educación Permanente".-Pág. 113

5) *Ibidem* Pág. 149 y 150

Por lo general, los planteamientos de los teóricos con respecto a la impartición de la Educación Permanente, confluyen en la conveniencia, antes que todo, de identificar las necesidades de educación para que con base en ello se definan los objetivos y consecuentemente se planeen los procesos y pasos de la enseñanza-aprendizaje para, por último, evaluar los logros y resultados.

La planeación de los procesos de la enseñanza-aprendizaje ha sido también motivo de controversia entre los diversos estudiosos de este tema, siendo Jerold W. Apps uno de los que más ha abundado sobre este aspecto ya que le prestó especial atención a la selección de los procedimientos de la que nos dice debe considerar los siguientes factores:

- “ 1. Las premisas sobre la naturaleza de los seres humanos y del adulto como educando.
2. Las premisas sobre los propósitos de la Educación Permanente.
3. Las premisas sobre la naturaleza del conocimiento y la programación.
4. Una teoría del aprendizaje y su correspondiente definición del aprendizaje.
5. El contexto en el que tiene lugar el aprendizaje. “ 6)

Hasta aquí hemos visto lo que constituye los fundamentos teórico metodológicos de la Educación Permanente, su significado, objetivos, así como sus beneficios a través del análisis sociológico de su proceso histórico.

Después de conocer las posturas de diversos estudiosos de la Educación Permanente, vemos que es Paul Lengrand quien encuentra su amplio contenido sociológico. Considera a la Educación Permanente como una alternativa de solución, ante los dinámicos cambios que están teniendo las sociedades modernas, permitiendo consecuentemente a los individuos su integración a los diversos grupos sociales en que se involucra dada la diversidad de roles que todo hombre llega a desempeñar.

Asimismo considero que Lengrand brinda otras importantes aportaciones a la sociología al imprimírle a la Educación Permanente una posibilidad para los individuos de lograr justicia social, ante la perspectiva de aumentar el nivel académico profesional y consecuentemente en forma frecuente su desarrollo laboral, elevando por tanto su nivel socioeconómico.

6) Apps, Jerold W.- “Problemas de la Educación Permanente”.- Pág. 187

Para el desarrollo del presente trabajo, han sido por tanto fundamentales las aportaciones de Paul Lengrand, especialmente por la descripción y análisis de los alcances del concepto de la Educación Permanente y sus implicaciones para la sociedad, lo cual veremos en forma más específica en el siguiente apartado, donde analizaremos ampliamente sus fundamentos y funciones sociológicas y culturales, ya que como se verá, es competencia de esta disciplina en tanto que forma parte de un fenómeno social.

1.2 FUNDAMENTOS Y FUNCIONES SOCIOLOGICAS Y CULTURALES DE LA EDUCACIÓN PERMANENTE.

En la medida en la que la sociedad posindustrial se caracteriza por la innovación permanente en todos los ámbitos: Científico, ético, familiar, la Educación Permanente se constituye en elemento fundamental de su desarrollo.

Sin embargo, las sociedades posindustriales se diferencian entre sí por las diversas formas en que se dan sus modelos de organización económica y social ya que se ven determinados por el grado de desarrollo de sus fuerzas productoras.

Marx planteó ampliamente la determinación de la infraestructura económica sobre las superestructuras políticas y culturales, lo que implica que consecuentemente condicionó el tipo de sociedad que dirigen. En este contexto, Pierre Bernard y Bernard Liétard nos dicen que "La Educación Permanente ejercerá una función doble: constituirá un elemento de las fuerzas productoras y será factor de crecimiento. Será igualmente el instrumento del desarrollo cultural, individual y colectivo, al mismo tiempo que desempeñará frente a los individuos y a los grupos una función de manipulación cultural e ideológica que apunta a mantener su adhesión al consenso social, o sea, al sistema de valores y a las orientaciones de la sociedad " 7)

Este enfoque de Besnard y Bernard refleja claramente la orientación sociológica de la Educación Permanente, dada la necesidad que tiene la población de adaptarse, a través de la educación, a los cambios sociales permanentes que las sociedades posindustriales han provocado.

También analizando este enfoque, Touraine plantea que "el objeto de la sociología es ante todo las relaciones sociales, y un enfoque sociológico de la Educación Permanente, si se dedica a analizar el proceso de desarrollo cultural de los individuos y los grupos en una sociedad dada, está obligado a iluminar el campo de las relaciones sociales y de sus modificaciones" 8)

Esta apreciación de Touraine implica que la Educación Permanente le permite a los individuos adaptarse a su profesión y a su medio, es decir, a su entorno social y cultural, permitiendo con esta integración que las relaciones sociales con sus congéneres se practiquen en términos más favorables.

7) Besnard, Pierre y Liétard Bernard.- "La Educación Permanente".- Pág. 16

8) Touraine, A.- "La Sociedad Posindustrial".- Pág. 120

Nos encontramos también con el carácter sociológico de la Educación Permanente en los principales factores que motivan en los individuos participar en ella, los cuales, por lo general, son eminentemente de índole social siendo por ejemplo, entre otros:

- El deseo de promoción profesional y social con la consecuente perspectiva de obtener un status social mejor e ingreso mayor.
- Mejorar las relaciones sociales, principalmente en su medio laboral o profesional.

Aunque el entorno social incide en el grado de motivación de los individuos a participar en la Educación Permanente, también existen otros factores tales como la edad, el sexo, el nivel socioeconómico y cultural, el nivel de madurez intelectual, el entorno geográfico, etc.

Examinemos por tanto a continuación algunos de estos factores:

A. El Factor Edad.- Los avances en la medicina han determinado que el promedio de vida sea cada vez mayor y el entorno social tiende a determinar el deseo de prolongar la juventud dadas las nuevas expectativas derivadas de la preparación.

Ante estas nuevas circunstancias surge un acrecentado interés de los adultos por continuar su educación, de ahí que las instituciones de la tercera edad incluyan en sus programas, dinámicos talleres y cursos.

De acuerdo a diversos estudios hechos por investigadores sociales, se ha llegado a la conclusión de que el grado de motivación para continuar con la preparación se asocia más con el entorno sociocultural que con la edad.

B. El Factor Sexo.- También el entorno socioeconómico y cultural está propiciando cada vez en mayor medida la incorporación de la mujer a las actividades productivas, lo que conlleva una tendencia creciente del sexo femenino a desear que su educación se actualice, lo que está determinando que la igualdad de sexos se logre también con la Educación Permanente.

C. El Factor Clase Socioeconómico.- Desde luego este es uno de los factores que en forma preponderante incide en la participación de los adultos en la Educación Permanente, ya que en función de un mejor nivel socioeconómico, existe un mayor grado de concientización de los individuos sobre los beneficios que se obtienen.

D. El Factor Geográfico.- No menos importante, el factor geográfico tiene influencia en la determinación de los adultos para participar en la Educación Permanente ya que se ha podido observar que la concentración urbana favorece el interés, dada, quizás en parte, por las mayores exigencias culturales de las grandes urbes así como por la mayor competitividad laboral que existe en ellas en relación a las áreas rurales.

La influencia de factores tales como los que hemos examinado validan la afirmación de Jean Vial cuando menciona que "La relación entre la Educación Permanente y el medio se hace tan estrecha que los procedimientos así creados constituyen al mismo tiempo estructuras y métodos" 9)

La intervención de los otros factores antes mencionados que determinan la motivación, le imprimen a la Educación Permanente una relación estrecha con diversos campos de la Sociología tales como: Sociología de la Educación, Sociología Política, Sociología Étnica, Sociología Industrial, etc.

León Topa conjuga todos los elementos que intervienen en el concepto que estamos estudiando y le denomina "Sociología de la Educación Permanente".

Abundando sobre este enfoque, vemos que la sociedad ve en la educación de los adultos un poderoso medio de resolver, o en todo caso, de facilitar la solución a ciertos problemas mayores: A la conmovición permanente de las condiciones y modalidades de producción, a las constantes modificaciones de las técnicas, a la transformación incesante de los valores, de los status y de los roles, corresponde la necesidad de una Educación Permanente.

La Educación Permanente constituye un campo privilegiado de observación sociológica: por una parte, porque se trata de organismos que están naciendo; por otra parte, porque toda la sociedad se refleja en ella y se realiza.

A través de organismos o instituciones de educación, cuyos programas deberán basarse en el análisis racional previo de los antecedentes socioeconómicos y socioculturales para lograr una mayor efectividad.

Para Jen Vial la Educación Permanente es "el conjunto de las instituciones encargadas de continuar la preparación de cada persona tratada como tal, es decir, según sus aspiraciones y aptitudes, así como sus disponibilidades de tiempos y medios), no sólo en cuanto al oficio que le permitirá vivir sino también en cuanto al ocio y a la cultura que le harán alcanzar su plenitud". 10)

9) Jial, Jean.- "Los aspectos sociológicos de la Educación Permanente"

10) Ibidem Pág. 60

Identificamos también en la Educación Permanente otra importante aportación a la Sociología al constituirse en el elemento que le permite a los grupos sociales reducir sus desigualdades socioculturales.

Ahora bien, otra interesante contribución de la Educación Permanente a la Sociología la tenemos ante las actuales crecientes exigencias por mejorar la calidad de vida, lo que conlleva una exigencia de calidad en la educación; ya que los adultos vinculan cada vez más el desarrollo personal al cambio social: La formación deviene un medio de cambio social y la educación está subordinada al desarrollo comunitario.

Nos encontramos también que las sociedades postindustriales están propiciando mayores tiempos de ocio en los adultos. Es, por tanto, necesario que los individuos se concienticen de la importancia de aprovechar ese tiempo continuando su educación, ya que ello les facilitará su inserción a su entorno social, pues como sabemos, la sociología ha puesto en evidencia la ruptura de tradiciones estructuras y valores sociales. Lo que necesita la sociedad moderna, y a todos los niveles, es un tipo de hombre diferente, o sea, una educación diferente. El individuo de nuestra época tiene que estar equipado para afrontar las tareas concretas y reales de nuestro universo contemporáneo.

Vemos también el carácter sociológico de la Educación Permanente en la medida en que permite el desarrollo democrático de la sociedad al proponer una serie de enseñanzas y de formaciones que respetan la vocación y aspiración del individuo.

Para que la Educación Permanente realmente le represente beneficios a la sociedad, es fundamental que los sistemas educacionales estén no sólo al servicio de los individuos sino también de las sociedades, entendiendo como sistema educacional las múltiples variantes que existen para lograr la Educación Permanente y que van desde las bibliotecas hasta la impartición de cursos, seminarios, diplomados, etc.

Es fundamental que un programa educacional ayude a los adultos a cumplir sus responsabilidades como individuos y como miembros de una sociedad.

Ahora bien, para que los individuos estén en posibilidad a través de la Educación Permanente de cumplir sus responsabilidades como miembros de una sociedad, existen diversos métodos y procedimientos entre lo que nos encontramos con su participación en actividades comunitarias cuyos objetivos sean la resolución de problemas específicos.

La resolución de problemas comunitarios será factible mediante la adquisición de conocimientos sobre desarrollo urbano, sistemas de salud, estructuras políticas, procedimientos legislativos, etc.

Otro método lo tenemos en el aprendizaje de los adultos para que sepan como mejorar sus relaciones sociales a través del estudio y reflexión que los lleve a darse una respuesta sobre interrogantes tales como: ¿Cómo me relaciono con aquellos que me rodean, mi familia, mis padres, los que trabajan conmigo, con los miembros de la comunidad, etc.? ¿Cómo me relaciono con mi pasado familiar y social?

El encontrar la respuesta idónea a tales cuestionamientos le permite a los adultos alcanzar una mayor satisfacción y plenitud en sus relaciones sociales.

Un enfoque social también relevante lo tenemos en Freire al afirmar que "el enfoque para tratar los problemas sociales debe ser dialéctico: vivimos una época de dominación y dependencia: el dominio de la mayoría por parte de unos pocos; la dependencia de las masas - los oprimidos - respecto de los que detentan el poder, los opresores. El propósito de la Educación Permanente es ayudar a los oprimidos a liberarse de sus opresores.

En este proceso, también los opresores se liberan ya que dejan de ser opresores". 11)

Hemos visto, por tanto, que el papel de la Sociología es relevante para llevar a cabo la Educación Permanente dado que su intervención determina la evolución de las sociedades y toda vez que, el conjunto de las estructuras de la sociedad se interesa en su realización.

Para que la Educación Permanente pueda contribuir en forma efectiva con un enfoque sociológico, es necesario que se lleve a cabo a través de programas específicos cuya formulación contemple diversos enfoques y que reproduzimos a continuación tal como los plantea J. Apps:

- ♦ " El enfoque debe partir de la premisa de que la finalidad de la educación permanente es mejorar la calidad de la vida humana; esto implica ayudar a las personas a sobrevivir, a encontrar el significado de sus vidas, a aprender a aprender y hacer de las comunicades un lugar más humano donde vivir. Debe contribuir a que las personas lleguen más allá de donde se encuentran ahora.

11) Freire, Paulo.- "Pedagogy of the Oppressed".- Pág. 112

- ◆ El enfoque se debe basar en la creencia de que el conocimiento ha de ser hallado afuera del individuo, en libros, publicaciones de investigación, computadoras, y demás. Pero el hombre puede también acceder a él reflexionando sobre sus sentimientos, creencias y experiencias.
- ◆ El enfoque debe contemplar tanto a los individuos como a los grupos como sujetos del aprendizaje. En otras palabras, debe orientarse tanto hacia los individuos como hacia las comunidades.
- ◆ El enfoque debe integrar lo teórico y lo práctico. Debe integrar la educación para la supervivencia con la educación liberal, el cambio social con el crecimiento individual.
- ◆ El enfoque debe ser orientativo y abierto; debe ofrecer lineamientos flexibles pero no pasos predeterminados, sugerencias y no reglas.
- ◆ El enfoque no debe perder de vista el concepto de aprendizaje autónomo. Debe contemplar el desarrollo de programas desde la perspectiva del educando autónomo. Debe prestarse para ser usado tanto por individuos como por grupos, de manera que individuos o grupos por igual puedan seguirlo con escasa o ninguna dirección externa. " 12)

A través del análisis de los diversos estudiosos del concepto de Educación Permanente así como de su amplia función sociológica, se ha podido constatar la forma en que se constituye como un fenómeno social que afecta a todas las instituciones sociales, dadas sus diversas variantes e impacto en el rol y el status del adulto que participa en ella, así como en sus relaciones sociales.

12) Apps, Jerold W.- "Problemas de la Educación Permanente"

1.3 LA CAPACITACIÓN COMO UN RECURSO DE LA EDUCACIÓN PERMANENTE

En los capítulos anteriores hemos hablado ya sobre los fundamentos teóricos que le han dado origen a la Educación Permanente y así también sus funciones sociológicas y culturales.

En este espacio abordaremos las implicaciones sociales de los dinámicos cambios que han venido sufriendo las profesiones así como su impacto en el área laboral, lo que da por resultado la conveniencia de que a través de la capacitación la Educación Permanente contribuya actualizando y preparando a los trabajadores.

Este concepto encuentra su contenido sociológico en la medida en que le brinda a los individuos elementos para servir a la sociedad ya que mejora en ellos sus conocimientos ya adquiridos, su destreza laboral e intelectual, su poder de razonamiento y de crítica, sus actitudes y motivaciones, su sentido de responsabilidad social y en general, la comprensión de su entorno social.

Por tanto, una de las principales funciones sociales de la capacitación la vemos en el hecho de que la división del trabajo, es decir, la especialización laboral constituye una de las características fundamentales de las sociedades modernas, lo cual se logra a través de una capacitación que incluya la formación técnica de los trabajadores.

Otra de las funciones sociales de la capacitación consiste en ayudar a los individuos a lograr su integración al grupo socio-laboral en el que está inmerso.

Antes de hablar sobre lo que representa la capacitación de los trabajadores, es conveniente mencionar que la impartición de la Educación Permanente, como mencionamos en los capítulos anteriores, se logra mediante diversos métodos, procedimientos, técnicas y recursos a los que los educadores y educandos acuden dependiente de diversas circunstancias.

Una de estas circunstancias es el hecho de que existe una necesidad creciente de las empresas de integrar a sus empleados al medio sociolaboral y actualizar los conocimientos, aptitudes y habilidades de sus trabajadores; las tareas técnicas exigen un nivel de cualificación cada vez más elevado.

La respuesta para afrontar estos cambios en las empresas se encuentran en la capacitación que constituye uno de los procedimientos de la Educación Permanente y que de acuerdo a la definición que nos da J. Marroquín "es el conjunto de procesos sistematizados por medio de los cuales se trata de modificar conocimientos; habilidades mentales y actitudes de los individuos con el objeto de que estén mejor preparados; para resolver problemas referentes a su ocupación (Su desarrollo como ser)". 13)

A las empresas les resulta mucho más ventajoso el capacitar a sus empleados y dada la experiencia que ya tienen en su medio laboral, que contratar nuevos elementos totalmente ajenos al negocio.

Su relación fundamental con la Sociología la encontramos desde el momento en que educandos y educador establecen una relación en un contexto social, siendo este contexto el que determina el objetivo de la capacitación en un medio laboral dado.

La capacitación constituye por sí misma, por tanto, un fenómeno social en la medida en que representa uno de los medios mediante el cual una empresa inculca en los grupos sociales capacitados, las pautas de conducta que le convienen a la empresa, dándole por tanto a la capacitación una función de "control social" que de primera instancia favorece los intereses de quien la promueve.

La capacitación de los trabajadores le representa además a las empresas una inversión rentable dado que implica un "valor añadido" o una "plusvalía" pues se incrementa a través de ella la capacidad productiva del empleado, lo cual en este sentido le imprime a la capacitación un beneficio económico para los empresarios.

Es por tanto recomendable que las empresas evalúen en forma previa los métodos que deberán emplear para que esta inversión en la educación de los trabajadores sea fructífera.

Ahora bien, la capacitación no representa únicamente un beneficio económico para la empresa ya que al incrementarse el nivel de formación, el salario también crece, favoreciendo por tanto al trabajador, dándole la posibilidad de mejorar su nivel socio-económico.

En una encuesta presentada en el No. 21 de la Revista Francesa de Pedagogía Lucía Jallede afirma que "la instrucción tiene una influencia importante sobre la determinación de los salarios y subraya que una instrucción más profunda da acceso a categorías profesionales más elevadas, favorece la promoción profesional, permite una movilidad interempresas más beneficiosa para el individuo y aumenta las oportunidades de recibir una formación profesional".

Las empresas deberán buscar a través de la capacitación lograr objetivos tales como:

- Transmitir pautas culturales de comportamiento y la ideología imperantes en la Institución.
- Dar elementos para que los capacitados asimilen las exigencias de la empresa, para cumplir su misión, lo que le imprime una función de control sobre el grupo social.
- Socializar a los capacitandos, lo que significa que su comportamiento se oriente a integrarse y adaptarse a su medio socio - laboral.
- Perfeccionar la cualificación de sus colaboradores.
- Reducir o eliminar la posibilidad de inadaptación de la capacidad de los trabajadores a los requerimientos de las nuevas tecnologías.
- Permitir a los trabajadores el que tengan la posibilidad de lograr promociones en la estructura jerárquica, elevando consecuentemente su nivel socio-económico.
- Prevenir riesgos de trabajo.

En Francia, la capacitación del personal ha cobrado tal importancia que las leyes laborales contemplan la obligación para los empresarios de que cuando contraten 10 asalariados, por lo menos deberán asignar recursos para financiar acciones tendientes a su formación.

Las leyes laborales de nuestro país también han reglamentado como una obligación de las empresas y un derecho de los trabajadores, la capacitación, de ahí que en 1970 la Nueva Ley Federal del Trabajador la incluya entre sus disposiciones, siendo en 1978 cuando esta legislación se perfecciona buscando en todo momento la dignificación del trabajo y el desarrollo intelectual e integral del hombre.

Por tanto, lo que se pretende con la normatividad implantada en México en materia de capacitación es permitir que se eleve el nivel de vida (socio-cultural y socio-económico) y la productividad, mediante una mayor integración al centro de trabajo (medio socio-laboral), lo que redundará en un mejor aprovechamiento de las habilidades del trabajador (deseo de querer hacer el trabajo).

Ahora bien, la capacitación puede llevarse a cabo a través de diversas modalidades tales como la formación interna en la propia empresa con educadores externos; o bien, celebrando convenios con instituciones externas que brinden la capacitación a nivel de seminarios o diplomados considerando programas que contemplen los temas y enfoques que tanto los empresarios como los trabajadores requieran.

Otras modalidades para esta capacitación a trabajadores pueden ser conferencias, coloquios, viajes de estudio, financiamiento de cursos promovidos por organizaciones externas, concursos de conocimientos entre empleados con estímulo de premios, etc.

Si bien la capacitación representa una obligación y un derecho, para las empresas y los trabajadores respectivamente, ésta debe en realidad considerarse por ambas partes como una oportunidad, en tanto que a través de ellos la primera logra una mayor productividad y los segundos la posibilidad de lograr su desarrollo social, cultural y profesional.

Sin embargo, para que los trabajadores consideren a la capacitación en realidad como una oportunidad y por tanto sientan deseos de participar en ella, es necesario que las empresas contemplen programas que los motiven a querer aprender así como a hacerlos sentirse integrados socialmente y comprometidos con la empresa.

Desde luego, también los programas de capacitación deben ser formulados considerando el nivel socio-cultural de los capacitandos.

A este respecto J. Marroquín Quintanilla nos dice que "antes de iniciar la programación de capacitación, es de suma trascendencia, llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación, para determinar la plataforma, cognoscitiva así como las áreas preferentes, buscándose armonizar los temas, entre empresas y trabajadores" 14)

Por tanto, un programa debe contemplar los siguientes aspectos fundamentalmente: Diagnóstico o detección de necesidades, programación, selección de instructores, preparación de material didáctico y evaluación.

El primero de los aspectos mencionados consistente en la detección de necesidades o diagnósticos se busca darle congruencia al contenido de los programas de capacitación con las funciones específicas de los trabajadores así como su especialidad profesional, pero también con las metas y objetivos que persigue la empresa.

En lo que toca a la selección de instructores, éstos deberán considerar las técnicas más apropiadas que permitan siempre una actitud estimulante y participativa fomentando aspiraciones de cambio de los capacitandos.

Michael Nash sobre este aspecto nos dice que "las actitudes positivas de los instructores generan cambios más positivos en los estudiantes" 15)

La preparación del material didáctico es conveniente que se adapte a las características y preferencia de los grupos ya que existen diversos recursos tales como videos, audios, lecturas, conferencias, etc.

Por último, en lo que se refiere a la evaluación de la eficacia de la capacitación, es factible llevarla a cabo a través de diversos métodos como por ejemplo son los exámenes antes y después de los cursos, encuestas de opinión, medición del desempeño laboral, observación de cambios en el ambiente de trabajo, aumento de la productividad, ahorro de tiempo y reducción de costos de administración.

En conclusión, se puede afirmar que la capacitación implica una oportunidad a los que participan en ella ya que permite la posibilidad de mejorar su nivel social, económico y profesional.

15) Nashi Michael.- "Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano".-

2. IMPLICACIONES DE LA EDUCACIÓN PERMANENTE EN LA EMPRESA MODERNA.

2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA MODERNA EN LOS NUEVOS ESQUEMAS ECONÓMICOS.

En el presente apartado se analizan los factores que han determinado que en las empresas se observe a partir de los ochentas, un elevado nivel de competitividad y, por tanto, se vean obligados a adoptar un nuevo estilo de liderazgo.

Asimismo se planteará la contribución que hace la Educación Permanente a la adopción del nuevo estilo de liderazgo en las organizaciones, a través de la creación de programas de capacitación orientados a los supervisores.

Otro aspecto que se analiza, son los recursos con que el liderazgo tiene la posibilidad de motivar al personal y por tanto desarrollar todo su potencial para su bienestar y el de el grupo social al que pertenece.

A partir de la década de los ochentas, uno de los cambios más drásticos que han sufrido las empresas ha sido el incremento de la competitividad en forma efervescente, que se ha visto determinada fundamentalmente por factores tales como:

- A) Menor integración de los empleados a su medio socio-laboral.
- B) Empresas extranjeras que han invadido mercados nacionales de otras empresas.
- C) Desaparición cada vez mayor de normas legales.
- D) Aparición de nuevas tecnologías.
- E) Desincorporación de Empresas del Sector Público.

Para Kotter "la nueva intensidad competitiva es consecuencia de que el mercado ha llegado a su madurez o padece de exceso de capacidad productiva " 16)

Independientemente de la razón que da origen a este fenómeno de elevada competencia, se ha venido observando una mayor necesidad de las empresas a innovar sus sistemas de dirección, lo cual se ha venido observando muy en lo particular en la forma de orientar al recurso humano.

Un caso fehaciente de este fenómeno lo tenemos en la General Motors, que en las décadas de los cincuentas y sesentas sólo tenía dos o tres competidores, mientras que en la actualidad se enfrenta a por lo menos doce de ellos, dentro y fuera de los Estados Unidos. Para afrontar la competencia, General Motors se ha visto obligada a realizar fuertes reestructuraciones y cambios en su filosofía. 17)

El Sector Asegurador también se ha visto afectado por la competitividad y por ello se han inclinado las aseguradoras a diseñar esquemas más novedosos de aseguramiento, han adoptado también nuevos sistemas de distribución, modificando y simplificando sus procesos administrativos.

Igualmente el Sector Bancario, que tradicionalmente estaba representado únicamente por un reducido número de grandes bancos, ahora se topa con la existencia de una creciente cantidad de instituciones bancarias que ofrecen una gran versatilidad en sus servicios. 18)

Es pues, en prácticamente todos los sectores, donde se observa esta efervescencia en la competitividad, y en determinados sectores se verá acentuada ésta más aún que en la actualidad. También se sabe que un número de empresas coreanas tienen planeado invadir los mercados de los Estados Unidos, Europa y desde luego, los países latinoamericanos.

En México, la desincorporación de la gran mayoría de empresas paraestatales ha estimulado, en algunas de ellas, su competitividad; como es el caso, en el sector asegurador.

En este ambiente de competencia los consumidores son cada vez más exigentes a las características de los productos o servicios que adquieren, demandan cada vez mayor calidad.

Ante este escenario, el concepto de calidad ha cambiado diametralmente para darle respuesta a los nuevos requerimientos de la sociedad, pero para lograrlo es fundamental la adopción de una nueva filosofía de calidad que impere en las empresas que están formando parte de las sociedades modernas. Este nuevo enfoque de calidad no significa necesariamente mayores costos, sino más bien la posibilidad de reducirlos mejorando la actitud de los grupos sociales conformados por los supervisores y supervisados de las estructuras laborales.

17) Kotter, John P.- "El Factor Liderazgo".- Pág. 7

18) Revista Sector Financiero.-Junio 1993, México.

La carencia de calidad repercute en costos excesivos derivados de gastos en garantías, desperdicio, retrabajo, inspección, rectificación de errores, devolución de productos, tiempo extra, etc. por todos estos factores, además de los que la competitividad determina, se requiere la adopción de la nueva cultura de Calidad ya que si la calidad mejora, la productividad aumenta.

Este enfoque de Calidad implica una forma diferente de dirigir la empresa es decir, significa que "el énfasis cambia de las utilidades a la calidad y a la satisfacción de los individuos integrantes de la sociedad, donde en lugar de administrar resultados, se administran y mejoran continuamente los sistemas y procesos que producen los resultados " 19)

Esta afirmación implica que las empresas le dan prioridad al arraigo de sus clientes mejorando la calidad de sus productos y servicios, no obstante el impacto financiero que ello les represente.

Para lograr la implementación de la calidad total en toda empresa, son fundamentales dos aspectos:

- ◆ La compenetración total de alta dirección de la empresa.
- ◆ Un líder competente responsable de la implementación del proceso de Calidad total entre los individuos integrantes de los grupos sociales que laboran en la empresa (trabajadores, clientes, proveedores, etc.)

El proceso de calidad en la empresa actual debe arraigarse en la administración y cultura de la empresa a fin de lograr la concientización de los trabajadores de la necesidad de obtener un mejoramiento continuo de calidad y productividad con el consecuente desarrollo de su potencial, que se debe traducir, por tanto, en acceso a mejoras salariales.

Para hacerle frente a los requerimientos de calidad y productividad que han originado la competitividad, se están poniendo en práctica en infinidad de empresas nuevas estrategias de comercialización, tecnológicas, financieras, etc.; conseguir que los trabajadores acepten una nueva forma de hacer las cosas, exige técnicas y actitudes diferentes por parte de los supervisores.

19) Revista Encuentro con Calidad

Pero éstas nuevas técnicas y actitudes de los supervisores deben estar dirigidas prioritariamente al desarrollo cultural, individual y colectivo, buscando humanizar la inserción de los trabajadores a su medio socio-laboral, para que ello se traduzca en lograr su satisfacción y, consecuentemente, su contribución a la evolución de la sociedad.

Lograr esta nueva cultura requiere no sólo experiencia técnica, capacidad administrativa y conocimientos tradicionales de administración. El entorno actual exige Liderazgo Transformador por lo que en el siguiente capítulo veremos las características que debe reunir este estilo, así como su impacto en el medio socio-laboral, considerando que en el contexto de la Educación Permanente, la aplicación de este estilo de Liderazgo, se orienta fundamentalmente a la humanización del individuo.

2.2 ESTILO DE LIDERAZGO REQUERIDO POR LA EMPRESA MODERNA

Para iniciar este capítulo, mencionaré algunas conceptualizaciones sobre liderazgo de los más destacados teóricos, pero antes de iniciar este análisis, veremos a continuación la etimología de este concepto:

- **DIRECCIÓN**, es una palabra de origen latino, viene del verbo regere, rectum, y de su compuesto dirigere, directum, que significan guiar, dirigir. La raíz es Reg.
- **LÍDER**, es palabra sajona. En inglés se dice leader, del verbo to lead = guiar, dirigir.

En cuanto a su origen, dirección y liderazgo (Leadership) resultan sinónimos. Sin embargo, más adelante veremos como Dirección y Liderazgo en términos formales, se diferencian, al identificar al primero como administrador.

No obstante que las siguientes conceptualizaciones de Liderazgo tienen de primera instancia como común denominador, la inducción de un grupo hacia los objetivos del líder, en el marco de la Educación Permanente, estas definiciones trascienden dicho enfoque, ya que los objetivos del líder apuntan prioritariamente al desarrollo intelectual de cada individuo y, consecuentemente, a su satisfacción personal.

Para Mauro Rodríguez Estrada "Liderazgo es cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas, el líder inicia el movimiento, lo dirige y si a caso lo detiene" 20)

Una definición muy similar a la anterior la encontramos en John W. Gardner, quien nos dice que es el proceso persuasivo o mediante el ejemplo por medio del cual un individuo o grupo induce a los integrantes a perseguir los objetivos del líder"

Una definición que se acerca a las necesidades de la empresa actual es la que nos da Bennis y Nanus quienes identifican el Liderazgo como el elemento que le imprime a toda organización "su visión y habilidad para traducir visión en realidad" 21)

20) Rodríguez, Mauro. - "Liderazgo. Desarrollo de Habilidades Directivas".- Pág. 22 a 26

21) Goguelin, P.- "La Formación continua de Adultos".- Pág. 7

Una definición más la encontramos en Kotter, quien lo expresa como "El proceso de llevar a un grupo social en una determinada dirección por (en la mayoría de los casos) medios no coercitivos" 22)

El número de definiciones sobre Liderazgo debe ser inagotable, pero sin duda alguna, todas deben confluír en el hecho de que éste siempre será ejercido contando con la aprobación de los involucrados en un medio social sin existir coerción alguna, es decir, es el resultado de la aplicación persuasiva de un conjunto de elementos, persiguiendo el interés y beneficio de la colectividad liderada, buscando su humanización a través del crecimiento intelectual de cada integrante del grupo.

Diversos investigadores coinciden con la afirmación de que los Líderes "NO NACEN, SE HACEN", ya que existen ciertos rasgos de tipo socio-psicológico que caracterizan a la generalidad de los líderes y que frecuentemente son el resultado de la influencia familiar, social, académica, etc., y en el menor de los casos, de origen congénito.

Independientemente de los factores que determinan estas características socio-psicológicas, cabe destacar que, están implícitas en aquellos individuos que ejercen un liderazgo efectivo, destacando entre otras:

- Agudeza mental
- Dinamismo
- Disciplina
- Deseo de integrarse al medio socio-laboral
- Esfuerzo
- Sentido de compromiso
- Persistencia
- Decisión
- Entusiasmo Desbordante
- Confianza en sí mismos
- Habilidad para integrarse socialmente
- Valores Morales
- Disposición a cooperar
- Energía, etc.

Este último atributo, la energía, constituye un factor relevante para el éxito de un líder.

Los líderes llegan a tener mayores logros que los demás porque canalizan su energía hacia actividades tendientes a alcanzar las metas compartidas con el grupo que lideran. Frederick G. Harmon opina que "La energía del Líder es la que infunde vida a una organización" 23)

22) Goguelin, P.- "La Formación continua de Adultos".- Pág. 7

23) Harmon Frederick G y Jacobs Garry.- "La Diferencia Vital".- Pág. 10

La importancia de esta característica radica en que hace trabajar a los líderes con gran vehemencia imprimiendo en el resto de la organización social y empresarial el deseo de imitarlos.

Reforzando la afirmación de que los líderes no nacen, citaré lo que el mismo Hermon dice en cuanto a que "Los Líderes llegan a serlo cuando deciden desarrollar y mejorar su personalidad al máximo" 24)

En conclusión, considero que en todo ser humano existe un gran potencial cuyo desarrollo como líder depende por una parte, de su deseo de lograrlo, lo cual sin duda alguna le representará beneficios para su persona y para su entorno social, pero fundamentalmente esta formación de líder está determinada por su entorno socioeconómico y político para cuyo mejor desempeño existen los elementos que le brinda la Educación Permanente.

Existen diversas teorías que clasifican el Liderazgo en relación con la forma en que este es ejercido.

Una de las principales teorías corresponde a Ralph White y Ronald Lippitt que identifican los siguientes estilos cuyas características también se señalan:

" LIDERAZGO AUTOCRÁTICO.- Sólo el líder fija las directrices y normas sociales.

DEMOCRÁTICO:- Las directrices son debatidas y decididas por el grupo social.

LIDERAZGO LIBERAL.- Libertad completa para las decisiones grupales o individuales. " 25)

White y Lippitt efectuaron diversas investigaciones que concluyeron en los siguientes resultados:

" LIDERAZGO AUTOCRÁTICO.- Mayor cantidad de trabajo producido.

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO.- Los grupos sociales no presentaron un nivel cuantitativo de producción como el que realizaron los grupos sometidos a Liderazgo Autocrático, aunque su trabajo tuvo una calidad considerablemente superior.

LIDERAZGO LIBERAL.- No se observó ni calidad ni cantidad. " 26)

24) Harmon Frederick G y Jacobs Garry.- "La Diferencia Vital".- Pág. 269

25) Gittlow Howard S. y Gittlow Shelly J.-"Como mejorar la calidad y la productividad con el método Deming".- Pág. 81 - 83

26) *ibidem*.- Pág. 143

Otra de las teorías científicas que busca ubicar los estilos de liderazgo es la situacional que establece la posibilidad de adecuar el estilo de liderazgo al medio social dado, lo que implica que la forma de liderar estará determinada por: "El líder, el grupo social y la situación" 27)

Concluyendo con los estilos de liderazgo, ha sido constatado que no existe un estilo óptimo, ya que el éxito de un líder lo incidirá su capacidad de adaptar la conducta de los integrantes de una sociedad dada.

Entre el Liderazgo y la Administración existen grandes diferencias, ya que por lo que respecta a la Administración, consiste en un conjunto de técnicas concretas que se aplican en las organizaciones a fin de lograr un eficaz funcionamiento técnico para la planificación, organización, formulación de presupuesto, contratación de personal, etc.

Sin embargo, la Administración puede ser deficiente si no va acompañada de una dosis de liderazgo con visión social, ya que por sí sola tiende a propiciar demasiado control que frecuentemente se deriva en sistemas anacrónicos que le impiden a la organización evolucionar, así como afrontar los intensos cambios que se presentan en la sociedad.

Kotter entiende que la Administración al aplicar demasiado control origina entre el personal "que no surjan deseos de innovación y que se carezca de motivación, cosas ambas que se necesitan desesperadamente en ambientes de verdadera competencia" 28)

La Administración busca el statu quo de la empresa, en tanto que el Liderazgo tiene mecanismos diferentes de motivación que pueden llevar a los integrantes de los grupos sociales de la empresa al cambio.

El Liderazgo no se apega a técnicas estrictas e inflexibles, no sigue patrones preestablecidos, sino que asume riesgos, contrariamente a la administración que los evita.

En el Liderazgo se induce la participación de todos los individuos que colaboran en una sociedad, para la toma de decisiones, en tanto que en la Administración éstas se vierten desde las altas esferas directivas.

Del análisis de las diferencias substanciales entre Liderazgo y Administración se deduce que en toda organización socio-laboral se hace necesaria la aplicación de ambos enfoques: El de la Administración y el de el Liderazgo, ya que cada uno de ellos le imprime al medio socio-laboral los ingredientes necesarios para lograr un equilibrio en su funcionamiento.

27) Gitlow Howard S. y Gitlow Shelly J.-"Como mejorar la calidad y la productividad con el método Deming".- Pág. 145

28) Kotter, John P.- "El Factor Liderazgo".-

En determinadas etapas como lo fueron los años cincuentas y sesentas ha sido necesaria una mayor influencia del aspecto administrativo, dada la relativa estabilidad en términos de competencia.

Sin embargo, con la creciente competitividad se requiere de un mayor énfasis en el Liderazgo con Visión al Futuro e interesado en las expectativas de los individuos que conforman los grupos sociales de toda institución.

El Dr. W. Edwards Deming afirma que uno de los factores principales para alcanzar la integración social y , consecuentemente calidad y productividad en las empresas es a través de la adopción de un Liderazgo Transformador. 29)

Este tipo de Liderazgo substituye la función de los administradores en cuanto a supervisión y en su lugar tiene por objetivos "La mejora continua de los sistemas formados por personas, procedimientos y tecnología, para mejorar la calidad, aumentar la productividad y simultáneamente hacer que las personas sientan orgullo por su trabajo, con lo cual se logra además que se genere un clima de satisfacción en el medio socio-laboral.

Esto implica, entre otras cosas, eliminar la administración por resultados, la administración por objetivos y la evaluación de las personas. Es decir, en lugar de calificar y juzgar a las personas, una de las metas del **Liderazgo Transformacional** es ayudarlas a sentirse integradas a su grupo social" 30)

Petersen definió este nuevo enfoque de liderazgo como "una cualidad que consiste en tener: visión, ética, determinación, realismo y que, para ser efectivo debe comunicarse en forma sencilla, a todos los miembros del grupo social" 31)

De todas sus funciones, seguramente la más difícil, será la creación, formulación y definición de una visión, ya que de ello depende el éxito o fracaso de una organización social.

Pero la visión debe ir forzosamente acompañada de la "implementación", es decir, debe existir un equilibrio entre estos dos ingredientes, ya que de lo contrario tendremos o a un soñador (exceso de visión) o bien, a un trabajador estacionario (gran implementación).

Estos dos factores requieren de atributos para lograr cada uno de ellos:

VISION: INSTRUCCIÓN Y CREATIVIDAD

IMPLEMENTACIÓN: DISCIPLINA Y COMUNICACIÓN

29) Gittow Howard S. y Gittow Shelly J.-"Como mejorar la calidad y la productividad con el método Deming".- Pág. 35

30) Ibidem.- Pág. 52

31) Ibidem.- Pág. 60

Pero la implantación de las acciones que permitirán darle congruencia a las estrategias visionarias, sólo será posible concretarla eficazmente si existe motivación y trabajo de equipo, es decir, coordinación entre los individuos en un medio social determinado.

Las acciones que implican un Liderazgo transformador conllevan una serie de requerimientos que sin ellos no sería factible el logro de visiones y estrategias inteligentes o la evaluación de las sugeridas por otros miembros del equipo.

El Liderazgo transformador se basa fundamentalmente en los valores y filosofía de los individuos que participan en las sociedades.

Dado que el éxito de este estilo de liderazgo se fundamenta en la respuesta del grupo social, uno de los factores primordiales para lograr su participación en forma plena es a través de la motivación.

La importancia del factor motivación radica en que el 50% de los resultados depende de uno como líder; el otro 50% depende de la calidad, el entrenamiento y la moral de los individuos.

Existen puntos de coincidencia entre diversos autores, para lograr la motivación y consecuentemente el liderazgo transformador, pero podemos identificar mejor los aspectos que inciden, a través de su clasificación en función de su origen.

FACTORES QUE PROPICIAN LA MOTIVACIÓN DERIVADA DEL TRABAJO EN EQUIPO:

- Enriquecer tareas.
- Desarrollar potencialidades.
- Delegar don de poder de decisión.
- Imperar vocación de servicio.
- Identificar si alguien desconoce los objetivos del grupo y necesitan ayuda especial.

FACTORES QUE PROPICIAN LA MOTIVACIÓN DEL GRUPO SOCIAL DERIVADOS DE LA COMUNICACIÓN DEL LÍDER:

- Persuadir e influir en el grupo social.
- Transmitir oportuna y efectivamente la visión y valores de la sociedad.
- Consultar e involucrar a los integrantes del grupo social.
- Expresar con tacto la hostilidad.
- Escuchar perceptivamente.
- Rebatir firmemente, no agresivamente.
- Hablar de lo que le interesa a los individuos.
- Crear en el medio social, un clima de confianza y apertura.

**FACTORES QUE PROPICIAN LA MOTIVACIÓN DEL GRUPO SOCIAL
DERIVADA DE LA APLICACIÓN DE LAS CUALIDADES PERSONALES DEL
LÍDER.**

- Dirigir con el ejemplo.
- Propiciar en el grupo social libertad e innovación.
- Comprender que todas las personas son diferentes.
- Generar confianza y sentido de orgullo en el medio social.
- Buscar soluciones, no castigos.

En conclusión, independientemente de la fuente de origen de la motivación, se ha observado que este factor es el detonante de todas las acciones que lleven a los integrantes de los grupos sociales de una empresa a seguir el rumbo fijado por el líder de vanguardia.

Desde luego, en el marco de la Educación Permanente, los objetivos del "líder de vanguardia" deberán orientarse a la búsqueda del desarrollo integral de los individuos con el consecuente beneficio para éstos, en materia intelectual, laboral, profesional y salarial, humanizando y socializando, por tanto, su participación en la sociedad.

3. ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LA EDUCACIÓN PERMANENTE PARA AFRONTAR LOS REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE CAPACITACIÓN PARA FORMAR LÍDERES DE VANGUARDIA.

Para evidenciar la aplicación de la Educación Permanente a través de Programas de Capacitación en la empresa moderna, se partirá del estudio de una de las principales empresas aseguradoras del País: Aseguradora Mexicana, S.A.

Esta Empresa fue constituida el 27 de noviembre de 1937, iniciando sus actividades con la venta de seguros de los Ramos de Incendio y Responsabilidad Civil únicamente.

El 9 de marzo de 1942, Asemex paso a formar parte de la Administración Pública Federal. Esta época corresponde al incremento de las inversiones públicas en infraestructura y en áreas básicas de manufactura, que requerían de capacidades de protección de riesgos no disponibles en el País, y que por ley debían ser colocadas en aseguradoras de capital nacional. Este es su origen de alto grado de especialización técnica en materia de aseguramiento de grandes riesgos.

La actividad de la empresa, orientada hacia el Sector Público, se diversificó durante el período de 1960 a 1982 en Materia de Riesgos Industriales y de Servicios. Esto como consecuencia del activo papel que asumió el Estado como motor básico de la economía nacional.

Durante el período comprendido de 1983 a 1988 la penetración de Asemex en el mercado de Seguros de Daños se incrementó notablemente, debido principalmente a la cobertura de bienes de la Administración Pública, el efecto de deslizamiento del peso sobre coberturas pactadas en dólares, y la absorción de riesgos mayores que otras empresas nacionales no lograron reasegurar.

Fue en este período que Asemex inició un intenso proceso de transformación interna a partir de diversas acciones entre las que destaca el desarrollo de sus recursos humanos.

A partir de 1989 el enfoque comercial de la Empresa se aceleró, con el propósito de crear condiciones que anticiparan la eliminación del acuerdo de exclusividad con el Sector Público y de desincorporar a la Institución. Por ello, las acciones de Asemex en los años recientes se han centrado en orientar a la empresa para competir en forma abierta por los negocios públicos y privados.

Desde su constitución Asemex ha venido registrando avances importantes en su desarrollo, al tiempo que ha arrojado resultados técnicos y financieros positivos, demostrando condiciones de solidez y de permanencia en sus programas de aseguramiento que no han sido comunes en el mercado asegurador.

Ahora bien, los recursos humanos de Asemex constituyen un importante elemento estratégico para el mantenimiento de su posición y el cumplimiento de su misión y objetivos.

En este sentido, la Institución ha impulsado la conformación de un equipo directivo (que abarca los tres primeros niveles) experimentado y capacitado, integrado por 35 ejecutivos con experiencia promedio de 8 años en la Empresa; edad promedio de 42 años y estudios superiores en el 100% de los ejecutivos.

Por otro lado, continuamente se estudian los perfiles y las necesidades de actualización y capacitación técnica, elaborándose planes de desarrollo específico para el personal técnico.

La plantilla de la Empresa al mes de diciembre de 1995 está conformada como sigue:

COMPOSICION	1995	
	NUM. *	%
DIRECTIVOS	35	1.7
VENTAS	175	8.4
TECNICOS DE NEGOCIO	525	25.2
TECNICOS ADMINISTRATIVOS	379	18.2
GERENCIA MEDIA (ADMINISTRATIVOS/ NORMATIVOS)	128	6.2
OPERATIVOS	685	32.9
SECRETARIAS	155	7.4
TOTAL	2,082	

* INCLUYE PERSONAL EVENTUAL

En general, la plantilla está configurada por gente joven (el 60% fluctúa entre 18 y 35 años de edad) y ampliamente comprometida con la Empresa (el 32% del personal promedia de 5 a 10, y el 26% más de 10 años de antigüedad en la empresa).

Convencida que los recursos humanos son la esencia de la capacidad técnica de la Empresa, Asemex ha orientado los programas de capacitación a cada uno de los niveles jerárquicos y funcionales, de tal manera que existen cursos institucionales, especializados, específicos y para sucursales. Inclusive, se realizan algunos programas de capacitación sistemática en conjunto con instituciones de enseñanza líderes de México.

Por tanto, el actual entorno socio económico y político de nuestro País así como las nuevas circunstancias de la Institución y del Sector Asegurador, hace necesario que ahora más que nunca los líderes de esta Empresa le transmitan a todo el personal una filosofía de actitud y vocación de servicio a través de la motivación, buscando, consecuentemente, su plena satisfacción y deseo de superación y desarrollo laboral, profesional y social.

Para lograrlo, esta Empresa ha emprendido diversas acciones tendientes a aplicar los conceptos de la Educación Permanente a través del diseño de un Programa de Capacitación orientado a la formación de líderes de vanguardia.

Este Programa comprende diversas fases las cuales se detallan a continuación:

IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS POR LA ALTA DIRECCIÓN:

- a) Promover el uso eficaz de los recursos, la obtención de resultados positivos, el sentido de compromiso, la creatividad y el trabajo en equipo como bases para la creación de **calidad de vida en todos los empleados de Asemex.**
- b) Proveer a los supervisores de la empresa de los conocimientos, tecnologías y herramientas de vanguardia en materia de liderazgo y administración y comportamiento de los grupos sociales integrantes de la estructura comercial.
- c) Fomentar una Cultura de Liderazgo que permita homogeneizar las prácticas administrativas de valores institucionales y la terminología gerencial a utilizar, facultando la integración a su respectivo contexto sociolaboral.
- d) Fomentar en todo el personal a través de los supervisores, la filosofía de calidad y servicio para generar ventajas competitivas en el Mercado Asegurador.
- e) Propiciar en el personal la motivación por alcanzar mayor jerarquía en la estructura de la empresa con el consecuente desarrollo de sus niveles socioeconómicos.

3. 1 IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El Programa de Capacitación fué elaborado buscando, desde luego, darle congruencia a los propósitos de la empresa antes mencionada, por lo que se diseñó contemplando la impartición de cursos a través de siete módulos con la siguiente temática:

- 1) Proceso Administrativo.
- 2) Comunicación.
- 3) Manejo de Equipos de Trabajo.
- 4) Negociación y Manejo de Conflictos.
- 5) Ingeniería de Procesos.
- 6) Efectividad Gerencial.
- 7) Liderazgo en la Empresa Moderna.

Cada Módulo tuvo una duración de 10 días hábiles, con 2 horas diarias programadas en 3 diferentes horarios para facilitarle a todos los funcionarios su asistencia, evitando afectar sus actividades laborales, así como su tiempo libre.

A través de comunicaciones internas, el Área de Recursos Humanos dió a conocer a todos los funcionarios los horarios, objetivos, alcances y contenido temático de cada módulo, conminándolos a participar activamente.

Al inicio de cada módulo se le informó a los participantes sobre los objetivos de los mismos, el alcance y se les pidió dar a conocer sus expectativas para evaluarles al final con los resultados obtenidos.

Para el desarrollo de las sesiones, los instructores emplearon diversos recursos tales como proyección de películas con discusión sobre ellas al finalizar, aplicando también casos prácticos; talleres para trabajar en equipos intercambiando sugerencias, opiniones, etc.

3.2 RESULTADOS DE APLICACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN A MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES EMPRESARIALES.

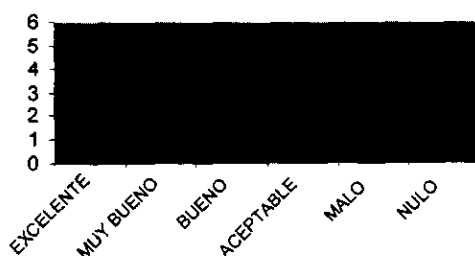
En el Capítulo anterior se habló ya del Esquema de Capacitación diseñado específicamente para formar líderes de vanguardia en la empresa que se está analizando, buscando consecuentemente el pleno desarrollo de las facultades profesionales e intelectuales de los integrantes de ésta.

En este espacio hablaremos sobre los resultados obtenidos de la aplicación del Programa de Capacitación, orientado a mandos medios y superiores y, consecuentemente, al impacto sociocultural en los educandos y en la empresa.

Primeramente, se aplicaron evaluaciones a 350 funcionarios para conocer su potencial de liderazgo y su nivel de desempeño en función de su puesto.

Para conocer los logros derivados de dicha capacitación, se realizaron entrevistas a una muestra de 20 funcionarios, a quienes se les pidió valorar el impacto obtenido una vez que concluyeran los cursos y pusieron en práctica las técnicas aprendidas.

Esta valoración se llevó a cabo aplicando una escala de calificación del 1 al 5 para cada uno de los conceptos evaluados, de acuerdo a los siguiente:



El resultado promedio obtenido fue el siguiente:

PROMEDIO: 3.3 = BUENO

(Desglose de evaluaciones en Anexo 1)

3.3 IMPACTO SOCIOCULTURAL EN LOS EDUCANDOS Y EN LA EMPRESA

Como se podrá observar en dichas evaluaciones, el impacto sociocultural fue altamente favorable tanto para los educandos como para la empresa.

Por lo que se refiere a los educandos, se pudo constatar que se lograron varios de los propósitos fundamentales que nos plantea la Educación Permanente referentes a la aportación que ésta hace para mejorar las relaciones sociales y, desde luego, se vio evidenciado al obtenerse un consenso cuando opinaron que con la capacitación impartida mejoró la comunicación interpersonal.

Se desarrollaron aptitudes para superar los conflictos con subordinados en forma cordial, lo que se evidencia con la percepción que a este respecto manifestaron los participantes.

No obstante que el ambiente socio laboral se ve altamente determinado por el estilo de liderazgo aprendido, persisten otros aspectos subyacentes como los niveles de los salarios y las condiciones de trabajo, lo cual se ve reflejado al darle los capacitandos un menor peso a este concepto (2 = aceptable)

Otro de los objetivos de la Educación Permanente consistente en coadyuvar a que los individuos se adapten a su entorno social, se observó en el Programa de Capacitación puesto en marcha, ante la respuesta compartida relativa a que se dio un auténtico desarrollo de las habilidades de dirección, en consecuencia con las exigencias crecientes que tiene la empresa ante el entorno social y económico actual.

Sin embargo, si bien es una realidad que la capacitación, como uno de los recursos de la Educación Permanente incide en la posibilidad de ascenso en las estructuras empresariales, la evaluación de los participantes en este sentido fue baja (1 = malo), dado que la experiencia también ha demostrado que además de la capacitación, existen otros factores determinantes para este fin, tales como la experiencia en el puesto, sentido de responsabilidad, capacidad intelectual, entre otros.

Quizá la parte más enriquecedora del Programa de Capacitación se reflejó cumpliendo con lo que Jerold W. Apps nos dijo con respecto a que "otro propósito de la Educación Permanente es educar a aquellos que están capacitados para afectar o ejercer el liderazgo social, con el fin de que ejecuten o impulsen experimentos tendientes a personalizar y desrutinizar el Mundo del Trabajo". Jerold W. Apps Problemas de la E. P.

Dado que la orientación fundamental de la capacitación impartida fue el aprendizaje de técnicas para mejorar el tipo de liderazgo, se buscó desarrollar el potencial que en este aspecto tienen los educandos, tratando consecuentemente de motivar y hacer aflorar la creatividad de los subordinados que se traducirá en la "desrutinización" de su trabajo y consecuentemente la satisfacción de colaborar en su medio socio-laboral.

CONCLUSIONES

Con el presente trabajo se ha logrado evidenciar que la Educación Permanente es la respuesta a los múltiples retos a los que se enfrenta el hombre, como integrante de una sociedad en la que se observan vertiginosos cambios en todos los ámbitos, pues se ha visto que a través de este concepto, los individuos logran una mejor integración a sus entornos familiar, laboral, social, etc., en virtud de las herramientas que les aporta.

Lo anterior lo hace posible la Educación Permanente al brindar a los seres humanos la creación de estructuras y métodos de aprendizaje que pueden tener múltiples variantes, aplicables en función del propósito que persigue .

Con el análisis realizado se ha logrado primordialmente, identificar el carácter sociológico de la Educación Permanente al permitirle a los individuos mejorar o facilitar sus relaciones así como a adaptarse a los cambios sociales que se observan en las sociedades postindustriales.

Así también el carácter sociológico de la Educación Permanente quedó evidenciado al conocer que los factores que básicamente motivan a los individuos a participar en ella son de índole social tales como el deseo de superación profesional y económica consecuentemente; mejorar sus relaciones interpersonales.

Con esta investigación se identificó también otra contribución importante que hace la Educación Permanente a la Sociología, consistente en los elementos que proporciona tales como la capacitación para reducir las desigualdades sociales y culturales.

Al conocer que la capacitación es uno de los principales procedimientos de que se vale la Educación Permanente, se pudo constatar que a través de ella es factible lograr que las empresas modernas actualicen los conocimientos y aptitudes de sus empleados, favoreciéndose con ello, por un lado las propias empresas y, por otro los capacitandos al crecer las posibilidades de elevar su nivel profesional y laboral, traduciéndose en un beneficio socioeconómico.

Por todos los factores enunciados, es posible concluir que llegará el momento en que la necesidad de la Educación Permanente se convertirá en un auténtico reflejo, tan profundo como es actualmente la necesidad de formación inicial.

Esa necesidad de la Educación Permanente le permitirá a las sociedades librarse del estancamiento cultural y así también, a los individuos, lograr su desarrollo intelectual y acceso a mejoras laborales, profesionales y salariales.

Por tanto, las sociedades modernas tienen la responsabilidad de inducir que sus instituciones educativas incluyan en sus programas de educación básica, valores para imprimir en los educandos, interés por la investigación, experimentación y renovación continua de conocimientos, es decir, una educación que brinde elementos para que cada individuo pueda proseguir sus propias investigaciones con los medios apropiados.

En el desempeño de cada uno de sus roles, los individuos educados con estos valores, coadyuvarán al mejor funcionamiento de las diversas estructuras que integran nuestras sociedades, tales como las industriales, comerciales, administrativas, familiares, etc.

Este tipo de hombre es el de la Educación Permanente si se le prepara adecuadamente desde su infancia, nunca dejará de instruirse, de estudiar y de formarse. Nunca pensará que ha alcanzado un nivel de conocimientos de perfección que le permita pararse, sino que siempre, incansablemente confrontará sus conocimientos con los hechos y las situaciones en evolución, mientras sigue participando en la construcción de un mundo más armonioso, más equitativo y más cuidadoso de su entorno social.

BIBLIOGRAFIA

- Apps, Jerold W. "Problemas de la Educación Permanente", Ediciones Paidós 1985, Barcelona, España.
- Besnard, Pierre y Lieterd Bernard.- "La Educación Permanente".-
- Clement, Norris C.; Pool, John y Carrillo, Mario.- "Economía Enfoque América Latina".- Mc. Graw Hill 3a. Ed., 1991, México.
- Colón Cañellas, Antonio J.- "Sociología de la Educación y Teoría General de Sistemas".- Oikos Tau, S.A., Ediciones, 1979, España.
- Dumazedier, J.- "De la Sociología de la Comunicación Colectiva a la Sociología del Desarrollo Cultural".- Ciespal, Quito, 1966.
- Drucker, Peter.- "El Ejecutivo Eficaz".- Edit. Hermes, 1989, México.
- Freire, Paulo.- "Pedagogy of the Oppressed".- Nueva York, Herder and Herder, 1971.
- Gardner, John W.- "Sobre el Liderazgo".- Edit. Norma, 1989, México.
- Gitlow Howard S. y Gitlow Shelly J.- "Como mejorar la calidad y la productividad con el método Deming".- Edit. Norma 1992, Bogotá, Colombia.
- Goguelin, P.- "La Formación continua de Adultos".- Narcea, Madrid 1973 de Heredia, Claudio, ITAM.- 1993, México.
- Harmon Frederick G y Jacobs Garry.- "La Diferencia Vital".- Edit. Norma, 1990, Bogotá, Colombia.
- Houle, Cyril O.- "The Design of Education, Jossey Bass".- 1974, Sn Francisco, E.U.A.
- Jiménez Mier y Terán, Fernando.- "Freinet una Pedagogía de Sentido Común".- Ediciones El Caballito, Primera Edición, 1985, México.
- Kotter, John P.- "El Factor Liderazgo".- Edit. Díaz de Santos, 1990, Madrid.

- Lengrand, Paul.- "Introducción a la Educación Permanente".- Unesco 1970, Barcelona, España.
- Marroquín Quintana, J.- "Capacitación a Trabajadores".- Ediciones Gernika, 1978, México, D.F.
- Mialaret, Debesse.- "Formación Continua y Educación Permanente".- Ediciones Oikos Tau, S.A., 1986, Barcelona, España.
- Nashi Michael.- "Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano".- Edit. Paidós, 1992, México, D.F.
- Odiorne, George S.- "El Lado Humano de la Dirección".- Edit. Díaz de Santos, 1987, Madrid.
- Pardinas, Felipe.- "Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales".- Edit. México Siglo XXI, 1991, México, D.F.
- Parking, G. W.- "Hacia un modelo conceptual de educación permanente".- Promoción Cultural, Barcelona 1975.
- Rodríguez, Mauro.- "Liderazgo. Desarrollo de Habilidades Directivas".- Edit. Manual Moderno, 1988, México.
- Sutton C. y Hayson.- "Nuevas Técnicas en la Formación de Profesores".- Oikos Tau, S.A., Ediciones, España, 1989.
- Touraine, A.- "La Sociedad Postindustrial".-Edit. Arice, 1971, Barcelona.
- Vial, Jean.- "Los Aspectos Sociológicos de la Educación Permanente".- Ediciones Oikos Tau, S.A., 1986, Barcelona, España.

REVISTAS

- Revista Sector Financiero.-Junio 1993, México.
- Revista Encuentro con Calidad.- Sept. 1993, México
- The Royal Bank of Canada.- "Beauties of Learning".- Montreal Canadá, 1952, Vol. 58, No. 11, Pág. 1.

ANEXO 1

RESULTADO PROMEDIO

1. LA EMPRESA LLEVA A CABO UN BUEN TRABAJO RESPECTO A LA CAPACITACIÓN ORIENTADA A CREAR LÍDERES DE VANGUARDIA	4	MUY BUENO
2. EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BRINDARÁ OPORTUNIDADES DE ASCENSO EN LOS FUNCIONARIOS QUE PARTICIPARON EN EL Y CONSECUENTEMENTE POSIBILIDAD DE MEJORAR EL NIVEL SOCIO-ECONÓMICO.	1	MALO
3. LA ESTRUCTURA DEL PROGRAMA PERMITE EL DESARROLLO DEL POTENCIAL DE LIDERAZGO DE LOS PARTICIPANTES.	3	BUENO
4. LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS PROPICIAN LA UNIFICACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LA GERENCIA MEDIA DE LA INSTITUCIÓN.	4	MUY BUENO
5. SE HA OBSERVADO UN AUTÉNTICO DESARROLLO DE LAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y DE DIRECCIÓN.	3	BUENO
6. EL ESTILO DE LIDERAZGO APRENDIDO PERMITE LA MOTIVACIÓN EN EL EMPLEADO Y FACILITA SU INTEGRACIÓN A SU MEDIO SOCIO-LABORAL.	3	BUENO
7. SE DESARROLLARON APTITUDES SOBRE LA FORMA DE NEGOCIAR CON LOS SUBORDINADOS LOS CONFLICTOS LABORALES.	4	MUY BUENO
8. EL AMBIENTE SOCIO-LABORAL SE VERÁ FAVORECIDO A TRAVÉS DEL ESTILO DEL LIDERAZGO APRENDIDO	2	ACEPTABLE
9. EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PERMITIRÁ QUE LOS PARTICIPANTES REFUERZEN LOS VALORES Y LA VISIÓN DE LA EMPRESA Y LO TRANSMITAN A SU PERSONAL	4	MUY BUENO
10. LAS TÉCNICAS APRENDIDAS PERMITIRAN UN MAYOR COMPROMISO E INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL EN LAS TAREAS LABORALES.	3	BUENO
11. SE DESARROLLARON APTITUDES PARA TRABAJAR EN EQUIPO, MEJORÁNDOSE LAS RELACIONES SOCIALES.	4	MUY BUENO
12. SE HA OBSERVADO QUE A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DEL NUEVO ESTILO DE LIDERAZGO:		
A. EL PERSONAL SIENTE MAYOR ORGULLO POR SU TRABAJO	4	MUY BUENO
B. SE HA FACILITADO LA COMUNICACION INTERPERSONAL.	5	EXCELENTE
C. SE DESENCADENA LA CREATIVIDAD QUE POTENCIALMENTE FORMA PARTE DE LA ESENCIA DE LOS SUBORDINADOS.	4	MUY BUENO
D. SE LOGRA IMPRIMIR VOCACIÓN DE SERVICIO	3	BUENO
13. CONOCIENDO LAS TÉCNICAS APROPIADAS Y TENIENDO DISPOSICIÓN PARA EMPLEARLAS TODOS PODEMOS SER LÍDERES.	3	BUENO
14. PARA ADECUAR EL ESTILO DE LIDERAZGO A CADA ENTORNO SOCIO-LABORAL, DEBE DARSE UNA CAPACITACIÓN PERMANENTE.	4	MUY BUENO
15. CON EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SE EVIDENCIA QUE PARA LA EMPRESA EL FACTOR HUMANO ES PRIORITARIO.	5	EXCELENTE