

10



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "ACATLÁN"

PROPUESTA PEDAGÓGICA PARA LA FORMACIÓN DE LIDERAZGO EN EMPRESAS DE SERVICIO (Caso Práctico: Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V.)

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A :
FABIOLA ESTELA CRUZ SERENA



ASESOR: LIC. JESÚS MANUEL HERNÁNDEZ VÁZQUEZ



MAYO DEL 2002



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

PAGINACIÓN

DISCONTINUA

A MIS PADRES...

Porque son mi principal razón para ser.

A mis hermanos ...

Por las enseñanzas y el aprendizaje pasado, presente y futuro.

A mis sobrinos y sobrinas...

Motivo del cambio y la superación.

A mi Familia consentida...

Por todo su amor, apoyo y fortaleza que me han dado.

A mis amigos, maestros, jefes y compañeros de trabajo...

Por los momentos de convivencia y aprendizaje diario.

A A.R. e IAN

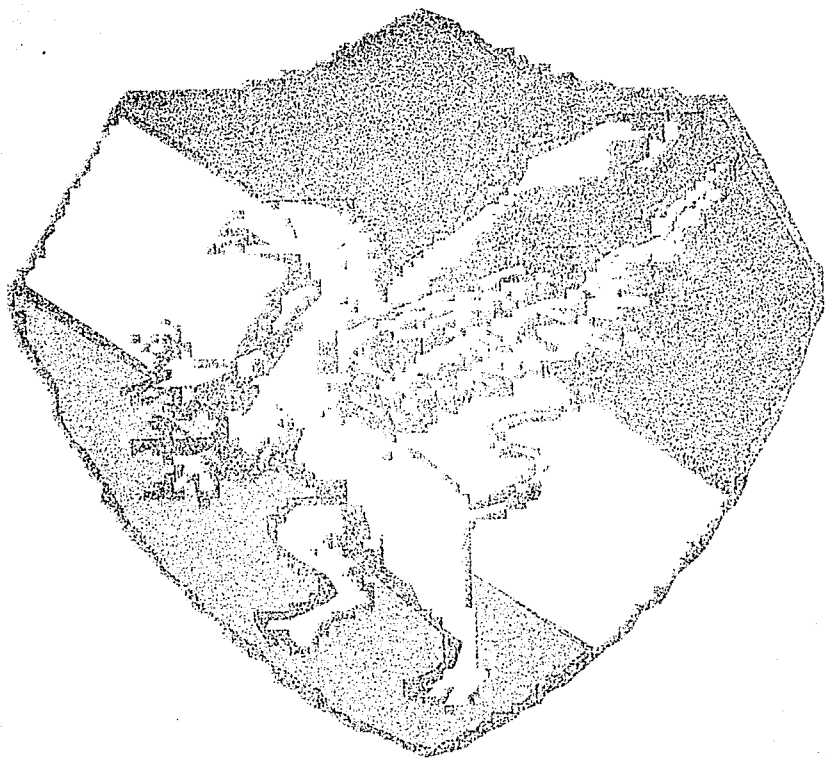
*Por que son motor de ésta tesis, motivo de ilusión, amor y entrega
en mi vida...*

*Un agradecimiento especial al
Lic. José Ramírez Oelrich,
Director General de
Servicio Pan Americano de Protección S.A de C.V. ,
por darme la autorización para difundir información
relativa al aprendizaje de la organización y
el personal que la integra.*

11

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

*Un agradecimiento especial al
Lic. José Ramírez Oelrich,
Director General de
Servicio Pan Americano de Protección S.A de C.V. ,
por darme la autorización para difundir información
relativa al aprendizaje de la organización y
el personal que la integra.*



Índice

	Página
Introducción	IX
Objetivo General	XIII
1. Educación	1
1.1 Concepto	1
1.1.1. Funciones	4
1.1.2. Concepto de aprendizaje	6
1.1.3. Concepto de enseñanza	10
1.1.4 Tipos de educación	14
i. Formal	14
ii. Permanente	15
1.2 Educación de Adultos	18
1.2.1. Fundamentos de la Educación de Adultos	20
1.2.2. Características bio-psico-sociales del adulto	24
2. Proceso de Capacitación. Generalidades.	31
2.1 Concepto	32
2.2 Etapas del Proceso de Capacitación	36
2.2.1. Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.)	37
2.2.2. Plan y Programas de Capacitación	43
2.2.3. Planeación de los Cursos	44
2.2.4. Desarrollo y uso de los materiales	45
2.2.5. Aplicación de los Cursos	47
2.2.6. Evaluación de los Cursos	47
2.2.7. Seguimiento y Mejoras	48

*Propuesta Pedagógica para la Formación de Liderazgo en Empresas de Servicio
(Caso Práctico: Servicio Pan Americano de Protección S.A de C.V.)*

2.3	La empresa: un enfoque de Sistemas	49
2.3.1.	Teoría de Sistemas	49
2.3.2.	La empresa como un Sistema social	52
2.4	Planteamiento de Sistema Educativo (de Capacitación)	60
2.4.1.	Modelos Educativos	60
3.	Capacitación y Formación de Liderazgo en las empresas	66
3.1.	Formación en Liderazgo	69
3.1.1.	Concepto de liderazgo	75
3.1.2.	Teoría del Liderazgo Situacional	79
3.1.3.	Importancia de ejercer un adecuado Liderazgo en una empresa de servicios	98
3.1.4.	El Líder como Agente de cambio y desarrollo en la organización	100
3.2	Necesidad de Formación de Liderazgo en una empresa mexicana de traslado de valores	109
3.2.1.	Historia de la empresa: Servicio Pan Americano de Protección S.A de C.V.	110
3.2.2.	Servicios en el mercado	112
3.2.3.	Etapa 1: La Administración del Desarrollo y el Auge	113
3.2.4.	Etapa 2: La administración del reajuste y cambio de Estrategias	117
3.2.6.	Etapa 3: La Dirección enfocada a la Cultura Laboral de respeto y colaboración entre empresa y Sindicato	120
3.3	Actividades de Capacitación en Liderazgo.	121

4. Propuesta de un Programa de Formación en Liderazgo en una empresa de Servicios de Transporte, Recolección, Entrega y Custodia de Valores	127
4 Propuesta del Sistema de Formación de Liderazgo	127
4.1. Propuesta de un Programa de Formación en Liderazgo en una empresa de Servicio de Transporte, Recolección, Entrega y Custodia de Valores	129
4.1.1. Objetivos del programa	130
4.2. Etapas de Diseño	131
4.2.1. Primera Etapa Determinación del Universo	134
4.2.2. Segunda Etapa Evaluación Diagnóstica	136
4.2.3. Tercera Etapa Formación en Liderazgo	154
i. Inducción la Nueva Cultura Laboral, Convenios y Contrato Colectivo de Trabajo	157
ii. Cursos de Formación en Liderazgo	160
4.2.4 Cuarta Etapa Seguimiento de cursos de Liderazgo	163
4.2.5 Quinta Etapa Mejora Continua	166
4.3. Resultados de la aplicación de la propuesta	168
4.3.1. Determinación del Universo.	168
4.3.2. Evaluación Diagnóstica	173
4.3.3. Inducción la Nueva Cultura Laboral, Convenios y Contrato Colectivo de Trabajo.	181
4.3.4. Formación de Liderazgo	182
Conclusiones	XIV
Bibliografía	XXII
Anexos	XXVII
A) Formato Detección de Necesidades de Capacitación	

*Propuesta Pedagógica para la Formación de Liderazgo en Empresas de Servicio
(Caso Práctico: Servicio Pan Americano de Protección S.A de C.V.)*

- B) Determinación del Perfil del Puesto
- C) Modelos de pensamiento I
- D) Modelos de pensamiento II
- 1) Cuestionario para identificar el estilo de liderazgo
- 2) Formato Evaluación Diagnóstica de Liderazgo (para jefes)
- 3) Formato Evaluación Diagnóstica de Liderazgo (para subordinados)

Introducción

Las deficiencias de capacitación de los trabajadores y la falta de seguimiento continuo de los programas de Capacitación y adiestramiento en las empresas, han ocasionado limitaciones de tipo laboral, que impiden el crecimiento y desarrollo armónico de las organizaciones y del personal que las integra, manifestándose abiertamente al momento de una crisis socio- económica.

Las empresas han generado diversas alternativas de reajustes en sus funciones y actividades asignadas, invitando al trabajador a participar de manera activa en los reajustes de su empresa, mediante su experiencia laboral y conocimientos prácticos de los procesos aplicables a la misma.

Una de las principales problemáticas a las que se enfrentan las empresas que se fundaron con una estructura de corte familiar y crecieron rápidamente, es que frecuentemente, las personas que tienen a su cargo la administración de los recursos (humanos, técnicos, financieros y materiales) de sus gerencias y departamentos, son personas que por su experiencia y especialización en el proceso o antigüedad en su puesto de trabajo, se les considera para responsabilizarse de los procesos de planeación, diseño, ejecución, evaluación y seguimiento de los mencionados recursos.

No puede negarse que estas personas cuenten con los conocimientos técnicos que requiere el trabajo, sin embargo, no siempre poseen la formación y la capacitación adecuada que les permita lograr un impacto efectivo en el trabajo de dirección, extendiendo estos beneficios primero con su grupo de trabajo.

Lo anterior, nos muestra que tanto supervisores, como jefes de área y/o gerentes, requieren que su empresa les brinde la posibilidad de capacitarse en la dirección y la administración de sus recursos de una

*Propuesta Pedagógica para la Formación de Liderazgo en Empresas de Servicio
(Caso Práctico: Servicio Pan Americano de Protección S.A de C.V.)*

manera sistemática y con un enfoque centrado en la adecuada conformación e integración de un equipo humano de trabajo.

La falta de una estrategia formativa completa y sistemática, dirigida a estos trabajadores apoyada por los niveles más altos de la organización, han impedido identificarlos como verdaderos líderes, es decir personal con un alto grado de influencia entre su personal, reconociéndolos únicamente de manera formal como el Gerente, Jefe o Supervisor de una área.

Las condiciones particulares de cada empresa (orígenes, estructura, organización, tamaño, número de trabajadores, giro, procesos o servicios), condicionan en gran medida el tipo de capacitación a impartir y la cultura laboral que se haya creado en torno a ella.

Las necesidades y el buen desempeño de una persona para realizar su actividad como Líder de su equipo de trabajo (sea este del tamaño que fuere) implican una preparación para aprender a administrar y dirigir a un grupo de trabajo. Es ella la que determina en gran medida la constitución de un Grupo de Trabajo homogéneo, enfocado a resultados y crecimiento interno, y de los cuales la organización puede esperar resultados productivos a escala individual, empresarial y social (familiar)

En este sentido entenderemos aquí que una característica de todo líder ante los trabajadores es que no sólo dirigen mediante instrucciones sino mediante convencimiento, motivación y el poder que se les concede, identifican y obtienen el compromiso de sus subordinados, así no sólo orientan el desempeño individual sino también el desempeño grupal, como una forma de ejercer la autoridad, crean el contexto organizacional apropiado.

El líder dentro de la organización además de administrar y controlar a las personas, las encauza en la dirección correcta, motivándolos y satisfaciendo sus necesidades básicas de desarrollo profesional y personal.

*Propuesta Pedagógica para la Formación de Liderazgo en Empresas de Servicio
(Caso Práctico: Servicio Pan Americano de Protección S.A de C.V.)*

Para una empresa de producción los resultados se miden en estándares de desempeño y producción, en las empresas de que se dedican a brindar un Servicio y Atención personalizada al cliente, y por sus características de respuesta eficaz, eficiente, rápida y oportuna a los mismos, requieren de personal preparado para liderar un equipo de personas que se anticipen a las necesidades del cliente.

Sobre la base de lo expuesto anteriormente, es importante considerar, que el hecho de efectuar un Programa de formación de Liderazgo en una empresa de servicios, redituaria en beneficios organizacionales en cuanto a su clima organizacional, la integración de sus equipos de trabajo, y lo más importante para ellas, una respuesta productiva y favorable hacia el cliente.

Por lo anterior, el estudio que nos ocupará se suscribe a una empresa de Servicios, que surgió hace 35 años de una estructura familiar y que actualmente ocupa el tercer nivel de importancia a nivel internacional y el cuarto a nivel mundial en el traslado, recolección, entrega y custodia de valores: Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V.

La misma cuenta actualmente con poco más de 10 500 empleados, distribuidos en 96 sucursales, de los cuales 610 son de mando medio y gerencial.

Para proponer de manera concreta un Programa de Formación de Liderazgo, dirigido a personal con nivel de Mandos Medios y Gerenciales, el presente estudio se incorporará dentro del área de educación permanente, bajo este enfoque, la Educación de Adultos en su modalidad de capacitación, tiene la ventaja de identificarse como un proceso amplio y profundo, que no sólo genera beneficios personales, sino también empresariales y de grupo.

Objetivo General

Proponer un Programa de Formación de Liderazgo, dirigido a personal con nivel de Mandos Medios y Gerenciales, a fin de asegurar, a través de la formación, una adecuada gestión de los recursos asignados a su cargo y de iniciar una cultura de promoción a puestos superiores, mediante la certificación de habilidades y conocimiento del puesto.

CAPITULO 1 EDUCACIÓN

1. Educación

No son actuales las discusiones que genera la aclaración del porqué, el qué, el cómo y el para qué de la educación, su alcance y magnitud sobre la vida de los individuos. Cada definición refleja una manera de interpretar la vida de acuerdo a una filosofía personal y a un contexto social.

Por eso, requiero mencionar algunas concepciones que se han planteado en torno a lo qué es educación, para conceptualizarla de manera personal, ya que este proceso está implícito en el eje de la presente Tesis.

1.1. Concepto

La educación con sus objetivos formativos y culturales, se fundamenta en las actividades del ser humano: familia, trabajo, recreación, comunidad, medio ambiente en general.

Cada momento presenta de manera ocasional y/o formal, nuevas maneras de prepararse, interrelacionarse, interactuar, y en consecuencia, de educarse y educar.

La educación ha sido definida desde diferentes puntos de vista por filósofos, sociólogos, psicólogos y pedagogos, enunciando cada uno su opinión al respecto y aportando nuevos elementos que hoy nos permiten dar una definición más completa de ella.

La definición de educación "viene del latín "EDUCERE" que significa, criar o alimentar, que a su vez se deriva del vocablo EXUDERE, EX que significa hacia afuera y UDERE que equivale a conducir o llevar".¹

Podemos entenderla como la acción de brindar un conocimiento externo a un individuo. Sin embargo, la educación no sólo es la transmisión de conocimientos, sino la generación de una forma de enseñanza y de aprendizaje.

Aristóteles plantea a la educación, como "el desarrollo, actualización y perfeccionamiento de las potencialidades latentes del hombre".²

John J. Dewey, define a la educación, como el "instrumento que ayuda a realizar *los proyectos de vida* a través de la aplicación de las facultades del hombre a fin de establecer una relación clara, entre el saber y el hacer, ya que una verdadera educación conserva la relación presente entre los fines y los medios".³

También como "la acción ejercida por las generaciones adultas, sobre las que todavía no están maduras para la vida social. Tiene por objeto suscitar y desarrollar en el niño y el adulto cierto número de estados físicos, intelectuales y morales, que exigen de él, la sociedad, la política en su conjunto y *el medio* especial al que está particularmente destinado".⁴

Desde la óptica de Ivan Illich, la educación "es una actividad humana, que no requiere de manipulación exterior, la mayor parte del conocimiento que poseemos, no es producto de la enseñanza, sino

¹ BALLESTEROS Emilia, *Ciencias de la Educación*, Ed. Patria, México, 1982, Pág. 58

² *Ética Nicomaquea*, Editorial Porrúa, México, 1979, Pág. 109.

³ CHATEU Jean, *Los grandes pedagogos*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México. 1989, Pág. 15.

⁴ DURKHEIM Emilio, *Educación y Sociología*, Ed. Colofón, Méx. Pág. 70.

más bien de una *articulación activa dentro de un contexto significativo*".⁵

Es decir, que los individuos son los agentes potenciales de la evolución constante del medio en el que se desenvuelven, de tal manera que educar es mantener el contacto del individuo con su ambiente físico y social, con el que se encuentra directamente relacionado y por su participación en las actividades que le son comunes a él, a partir de su experiencia personal y grupal.

La educación se ha definido como:

* Acción individual porque es un vehículo al que aspira y busca el hombre para su perfeccionamiento (concepción liberal del siglo XVIII y XIX).⁶ Es inminente.

* Acción social, porque su principal fin es el de servir como medio socializado a través del cual se desarrollan las generaciones jóvenes. Es trascendente.

De manera personal, entiendo a la educación como el proceso social permanente de interacción del individuo con su medio ambiente, de manera espontánea o sistemática, consciente o inconsciente, para realizar proyectos y desarrollar formas de vida a través de su actividad en un campo específico, con el fin de identificar, evaluar y adaptarse a una gama de problemas o situaciones que se presentan a lo largo de su existencia.

En un enfoque más amplio, mi concepto se basa en el marco teórico de Arredondo, en el que se plantea a la educación como:

⁵ ILLICH Ivan, et al. *Educación sin escuelas*. Ed. Península, Barcelona, 1975. Pág 85.

⁶ SALAMAN Magdalena, *Panorama de las principales corrientes de la interpretación como fenómeno social*. Ed. Nuevo Sol, Pág. 5.

1 Sistema al ser "un fenómeno social histórico que siempre ha existido. Es un proceso de socialización, aculturación y acción ejercida por las generaciones adultas a las nuevas generaciones, o bien, es el sentido de una acción recíproca entre ambas generaciones".⁷ Además se integra por componentes que funcionan de manera coordinada para alcanzar un objetivo.

2 Producto "es decir, como el resultado de una acción vista en términos de funciones y operaciones desde el punto de vista social, la cual determina una función con objetivos y fines definidos".⁸

3 Proceso, ya que plantea la posibilidad que tiene el individuo de "comunicación entre dos o más personas para enfrentar una modificación recíproca y concibiéndola entonces como el desarrollo de las posibilidades del ser humano, en el que la adquisición de conocimientos es una característica del individuo".⁹

Por último, resalto que cada persona y cada sociedad tienen su propio concepto de Educación, quizá no escrito pero sí como acción, y es precisamente su fundamentación, lo que ayuda a poseer una directriz coherente de cualquier acción educativa que se realice y responda a diversas funciones.

1.1.1. Funciones

El hombre es un ser dinámico que desde el seno materno hasta su muerte, está en posibilidades de educarse de acuerdo a los límites que la relación del individuo y la sociedad a la que pertenece marquen.

⁷ ARREDONDO Mariano, Notas para un modelo de docencia, Revista Perfiles Educativos, pág. 4

⁸ Ibidem pág. 4

⁹ Ibidem, Pág. 5

La educación ha resultado una parte inherente al hombre debido a sus implicaciones político, económicas, científicas, tecnológicas y sociales, respondiendo a una diversidad de *necesidades* como:

- **Conservación** de los pueblos a través de la cultura.
- **Funcionar** como **modelo cultural** capaz de impulsar cambios cuantitativos y cualitativos en las estructuras establecidas, por la participación individual y grupal.
- **Transmisora** de conocimientos técnicos, juicios y valores cívicos y morales para integrar, socializar y aculturar a un individuo a los diferentes momentos de la vida, ya sea de manera espontánea o sistemática.
- **Socialización** del individuo e identificación hacia el grupo social al que pertenece.

Marca además, las diferencias generales en el comportamiento de los individuos a partir de los cambios personales internos, al comprender los factores que se relacionan con las actividades que realiza diariamente sobre la manera en que vive, las metas que quiere, hacia dónde se dirige y cómo conseguir sus objetivos.

Como fenómeno vivo, la educación es objeto de estudio de la pedagogía^{*}, la cual se encarga de analizar sistemáticamente las verdades relativas a la educación, o a través del proceso de enseñanza-aprendizaje que experimentan los individuos para *adquirir y desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en sus diferentes áreas: cognoscitiva, psicomotriz y afectiva.*

Por su carácter multidisciplinario, la pedagogía analiza además, el carácter normativo, legislativo, económico, social, político, filosófico,

* Entiendo como disciplina científica al sistema de conocimientos en desarrollo que metódicamente formado, constituyendo un ramo particular del saber humano, cuya veracidad se comprueba a través de la práctica social.

administrativo, etc., de la educación, por medio de sus unidades básicas: el aprendizaje y la enseñanza

Debido a que la presente investigación se refiere a un proceso formativo, precisaré de manera detallada sus elementos, pues forman parte de un sistema integrado por componentes interdependientes, que funcionan coordinadamente para alcanzar objetivos comunes.

1.1.2. Aprendizaje

El aprendizaje es un concepto dinámico, pues es la elaboración individual y compleja, a través de su participación y esfuerzo con relación a su medio ambiente. ***Cuando una persona adquiere un conocimiento, en realidad lo ha elaborado.***

El aprendizaje se define como "el proceso por el que los individuos adquieren conocimiento, técnicas y actitudes a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la instrucción".¹⁰

Estos elementos, son resultado de una actividad personal orientada en una dirección, mediante un proceso reflexivo que se traduce en una forma de conducta.

"El aprendizaje es un proceso que va tomando diferentes y sucesivas modalidades: la percepción global del asunto, el análisis de sus elementos, la reflexión, la asociación, la comparación, así como la conservación funcional en la memoria".¹¹

¹⁰ BUCKLEY Ley -CAPLE, *La Formación Teoría y Práctica*, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1990, Pág. 2

¹¹ VILLALPANDO Roberto, *Manual Pedagógico*, Ed. -Armada de México, D.F. 1988. Pág. 156

Para lograr un análisis del aprendizaje, se necesita que el individuo demuestre su interés a partir de una conducta, entendiendo ésta como la disposición y la participación en una actividad encaminada a lograr un conocimiento y a conservar o enriquecer de manera funcional lo aprendido, para aplicarlo en situaciones análogas y de valorar los procesos cognoscitivos por los que atraviesa al momento del mismo.

Desde el punto de vista psicológico, la actividad de aprender implica "los siguientes hechos: la atención, la imaginación, la reflexión, la asociación, la memoria y la acción, todos integran un proceso estructurado de manera muy compleja".¹²

Por **atención**, se entiende a la actividad manifestada por la persona orientada a un objetivo. Puede estar determinada de manera externa o interna a la persona (de carácter espontáneo), pero incluye esfuerzo y cuidados.

La **imaginación** es una elaboración subjetiva, basada en hechos reales o ideales, implica el producir o indagar "algo" nuevo para el individuo.

Una de las actividades más importantes para el proceso aprendizaje es la **reflexión**, "la cual consiste en un esfuerzo para aclarar y precisar la concepción que previamente ha logrado".¹³

La **asociación** es la evolución de situaciones pasadas, que se comparan, se diferencian o se asemejan a las que se experimentan al momento del aprendizaje.

La **memoria** es tan sólo la retención en la mente de los conceptos aprendidos (comprendidos y asimilados) que son significativos para el individuo.

¹² Ibidem, Pág 230

¹³ BIGGIE Morris, Teorías de Aprendizaje para maestros, Edit. Trillas, Pág. 234.

A la **percepción** se le define como "el proceso cognoscitivo de la experiencia, dentro del cual una persona psicológicamente se pone en contacto de manera simultánea con su ambiente, realiza algo con respecto a él, actúa en relación con él y ve las consecuencias de sus actos".¹⁴

En el campo cognoscitivo, "el aprendizaje es un proceso de interacción en el cual una persona obtiene nuevas estructuras cognoscitivas o cambia las antiguas"¹⁵ de manera que establece relaciones particulares o generales para lograr la comprensión de una situación dada.

El aprendizaje conlleva todo un trabajo mental que nace a partir de que el individuo perciba las circunstancias que le rodean (conozca), las asocie con otros hechos ya conocidos (compare y seleccione), reflexione sobre ellas y las reduzca a conceptos (comprenda) y, finalmente, enriquezca y aplique su experiencia es decir, su aprendizaje se traduce en una conducta y en una forma de vida.

Con lo anterior concluyo que el aprendizaje depende de:

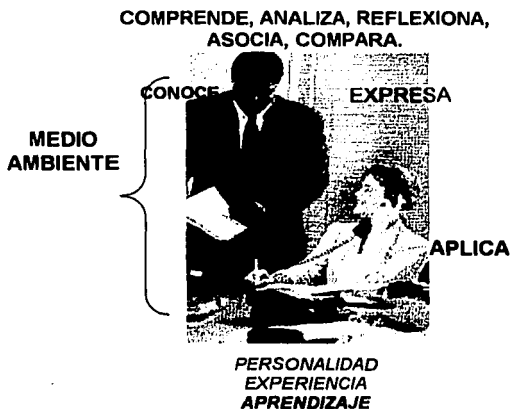
- ✍ La **percepción** del hombre con su medio ambiente, presente, pasado y futuro.
- ✍ El **grado de madurez** del individuo, sus conocimientos y sus metas.
- ✍ Las **necesidades, capacidades, propósitos y relaciones** en que se base.

¹⁴ Ibidem Pág. 257

¹⁵ Ibidem Pág. 236

- ✍ Las **actividades mismas de aprendizaje**, para seleccionar la situación de que se trate (es decir que es una acción íntimamente del hombre) a partir de su experiencia.
- ✍ Las **relaciones y significación** que se le brinde para aplicarlo a nuevos aprendizajes en beneficio de la resolución de problemas o simplemente para vivenciar nuevas situaciones (transferencia del aprendizaje).
- ✍ La **participación efectiva y afectiva** del que aprende (dicha participación puede ser auto dirigida o guiada por un profesor o instructor).

De acuerdo a Kidd "todo aprendizaje conlleva sentimientos inherentes de dolor y temor debido a la relación lógica para autopreservar sus experiencias pasadas y los esquemas de acción que ya se tienen establecidas".



1.1.3. Enseñanza

Se define enseñanza como "el sistema y método de dar instrucción mutua que nos sirve de experiencia"¹⁶ y se deriva de la palabra ENSEÑAR que en latín significa "ISIGNARE O SEÑALAR" es decir, indicar, manifestar, aparecer o mostrar algo tangible o intangible.

La enseñanza es toda actividad encaminada a promover en un individuo el aprendizaje de un conocimiento, habilidad ó actitud.

El término también se refiere al proceso de transformación de la cultura, de una generación a la siguiente (Durkheim).

La enseñanza es un concepto que no se reduce a la técnica de transmitir y adecuar cierto conocimiento al aprendizaje, sino más bien a fomentar el empleo de dichos conocimientos para resolver las situaciones y problemas que se presentan a lo largo de la vida. (Rogers)

En un concepto tradicionalista, enseñanza significa "la participación del maestro de manera esforzada para hacer que el alumno llegue a la meta del conocimiento, dando satisfacción a los reclamos señalados por un programa de estudio, así en amplitud, como en profundidad y en orden".¹⁷

La enseñanza no se restringe a una participación entre el que enseña y el que aprende, sino a las aptitudes y habilidades de aprendizaje de la persona y del medio ambiente que lo rodea, en razón de sus objetivos y de la manera que en que se conduzcan. Sus proyecciones son mucho mayores que el limitado ambiente individual de profesores y alumnos"

¹⁶ YACKSON W. M. Inc, *Diccionario Hispano Universal*, Edit. México D.F. Pág. 566

¹⁷ *Ibidm* pág. 566.

¹⁸ (en la práctica laboral también se le llama instructor y participante respectivamente).

Dichas proyecciones pueden ser intencionales, formales, casuales o informales, según sea el caso, ya sea en un medio institucional o en la vida cotidiana, pero siempre su finalidad es la de formar y brindar de una manera precisa y orientada a cada hombre nuevos elementos, situaciones, conceptos que logren un nuevo conocimiento y un cambio de conducta para una mejor adecuación al mundo que lo rodea.

De acuerdo con Dewey, "la enseñanza, debe llevarse a cabo en una forma tal, que permita al estudiante una participación substancial en la dirección de su propio aprendizaje. La labor del que enseña, se limita a organizar el medio ambiente educativo, de modo que el que aprende, tuviese la oportunidad de resolver problemas o situaciones importantes para él y relacionados con metas significativas dentro del más amplio contexto de la sociedad".¹⁹

La enseñanza no se manifiesta sólo a través de un plan o programa de estudios.

De acuerdo al enfoque de sistemas "la enseñanza como proceso de resolución de problemas se concibe como la selección, instauración y validación de procedimientos destinados a facilitar el alcance de los objetivos de enseñanza".²⁰

¹⁸ VILLALPANDO Roberto, op. cit, Pág, 146.

¹⁹ BEREAR John-Dunn James, **Psicología de la Educación**, Ed. Limusa, México 1990 Pág 521

* Personalmente entiendo que la diferencia entre ambos radica en que el Plan organiza los elementos genéricos del cómo, por qué, para qué, con quién, considerando los aspectos más influyentes dentro de él (aspectos políticos, técnicos, sociales y culturales, así como políticas, objetivos estratégicos, visión misión y valores de la organización), considerando las áreas y puestos (perfil de ingreso y perfil de egreso). Un programa de estudios describe los contenidos y las características desglosadas de cada materia, curso o evento de aprendizaje y enseñanza.

²⁰ Ibidem Pág. 531

Este proceso implica un estado de análisis de su conducta a partir de la acción de la situación de la que aprende, en la que el instructor, requirió de la separación y análisis de las partes que influyen para lograr un objetivo de aprendizaje (Carl Rogers)

Como proceso enfocada a la resolución de problemas, la enseñanza consta de cuatro etapas:

- a) **Identificación de los problemas o necesidades**
- b) **Análisis**
- c) **Aplicación**
- d) **Evaluación**

a) La **identificación de un problema** o situación de aprendizaje "implica la especificación de los objetivos de enseñanza y nivel de ejecución con respecto a estos objetivos"²¹.

Un problema educativo es "aquel en el que se trata de eliminar la discrepancia entre la ejecución (aprendizaje) real y la ejecución (o aprendizaje) deseada (o)"²².

b) "A la identificación de las variables susceptibles de facilitar el alcance de las metas educativas y la elaboración de un plan destinado a lograr los objetivos de enseñanza se le llama **análisis** de problemas"²³.

Para identificar esas variables dentro del enfoque de sistemas, se cuenta con dos procedimientos que ayudan a determinar el alcance de las metas, uno es el ambiente didáctico y otro el análisis de habilidades.

²¹ Ibidem Pág. 531

²² Ibidem Pág. 531

²³ Ibidem Pág. 571

El ambiente didáctico "se describe como la especificación de condiciones antecedentes y secuenciales susceptibles de influir sobre la conducta del que aprende".²⁴

En él, podemos incluir los tres aspectos básicos de la personalidad del individuo, que influyen en su aprendizaje: el aspecto biológico, psicológico y social, descritos más adelante en el punto 1.3.2, sobre las características bio-psico-sociales del adulto.

Por habilidad se entiende "el proceso productor de una investigación componente, rápida y exacta",²⁵ sin embargo como ya mencioné, antes se dio un proceso de razonamiento previo, distinguiéndose así, dos tipos de habilidades: **intelectuales y motoras**

El análisis de habilidades "se refiere a la especificación de las conductas, componentes y los métodos susceptibles de facilitar el alcance de una meta educativa".²⁶

Para elaborar un programa educativo, en el que se fomente el logro de esa meta, existen tres factores que intervienen en su diseño.

- 1 *El carácter del programa educativo vigente*
- 2 *Disponibilidad de recursos humanos, materiales y técnicos*
- 3 *Requerimiento temporal del programa / Necesidades del participante*

c) En la enseñanza analítica la fase de aplicación "se designa del periodo en el que el programa se pone en práctica y en donde a veces es necesario dirigir su instauración para garantizar su conducta y aplicación".²⁷

²⁴ *Ibidem* Pág. 571

²⁵ *Ibidem* Pág. 571

²⁶ *Ibidem* Pág. 572

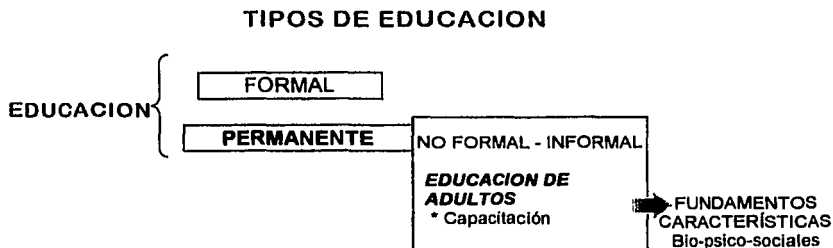
²⁷ *Ibidem* Pág. 572

d) La evaluación de la enseñanza y resolución de problemas se designó cuando "se determina tanto el grado en el que se alcanza una meta, (eficiencia) como de la efectividad del programa o plan".²⁸

Esta enseñanza está directamente destinada a relacionar la práctica con el propósito en la enseñanza.

1.1.4. Tipos de Educación

Dentro del concepto de educación, identificaremos diferentes tipos de ella, de acuerdo al objetivo al que responda, como se muestra en el siguiente esquema:



i. Formal

Tiene una secuencia en grados académicos que culmina en la educación terminal o superior.

²⁸ Ibidem Pág. 572

Su valor se basa en el reconocimiento oficial, a través de documentos certificados, avalando la posesión de conocimientos acerca de la realidad cultural, moral, político, económico, tecnológico o social en la cual se desenvuelve el individuo.

Retomando a Tomas La Balle "debido a que su alcance (de la educación formal) se limita a un ambiente docente y administrativo supeditado a planes y programas de estudio. Su vinculación con el aparato productivo es cuestionable".²⁹

Por lo anterior, este tipo de educación no ha podido cubrir las necesidades de todos los grupos de la población, en especial, la de los adultos ya que ellos están ligados íntimamente al sistema productivo y no al escolar.

ii. Permanente.

Se puede definir a la educación permanente como "el conjunto de acciones que el hombre emprende a lo largo de su vida para perfeccionarse y desarrollarse para participar en su medio ambiente".³⁰

La educación permanente, postula que todo aprendizaje es ante todo, responsabilidad del propio individuo, que ejerce su educación durante toda su vida, utilizando y limitándose por los medios que la sociedad le presenta.

Estos medios (comunidad, ambiente laboral, familia, medios de comunicación e información) la ayudan para que "aprenda a aprender" (Illich) y desarrolle las capacidades indispensables para interactuar de

²⁹ LA BALLE Thomas, *Educación Formal, No formal e informal*, Ed. Nueva Imagen, 1987, Pág.43.

³⁰ *Ibidem*, pág. 44.

manera integral con su medio (capacidad de informarse, de reflexión, de crear, de comunicarse).

La educación permanente, surge de la necesidad del hombre de adaptarse y generar nuevos cambios en la sociedad. Antiguamente surgió con el movimiento enciclopedista y de la Revolución Industrial y se limitaba a instruir y alfabetizar a algunos adultos por medio de cursos nocturnos.

“La toma de conciencia del valor económico de la educación de adultos inspira, en los países industrializados, que la alfabetización y la instrucción progresen al mismo ritmo que la industrialización, son estos países los que logran una apertura más rápida y fácil ante la revolución industrial”.³¹

Designa actualmente a todas las acciones sociales e individuales de Enseñanza - Aprendizaje que se suceden en la vida del hombre contribuyendo a una formación integral del mismo.

El concepto es elaborado en el siglo pasado con relación al progreso de la biología y las teorías evolucionistas. Para Andrés Antoine es un estado de equilibrio del hombre con su medio ambiente.

La Educación Permanente:

- ✎ Parte de las necesidades que genera la dinámica social para integrarse plenamente al medio.
- ✎ Se realiza por la incorporación de conocimientos que a su vez transforman la ciencia, la técnica y la sociedad misma.
- ✎ Su finalidad es el desarrollo personal, social y profesional de la calidad de vida del hombre.

³¹ LEON Antonic, *Psicopedagogía de los Adultos*, Edit. Siglo XXI, Méx. 1985, Pág. 22

Como observamos sus elementos clave son:

***Integración
Continuidad
Desarrollo personal***

La adquisición de estos elementos y su integración a la personalidad del individuo, son los medios que aseguran la continuidad de actos educativos tendientes a mejorar el desarrollo personal y social pero para lograrlo, la Educación Permanente se apoya en un conjunto de acciones educativas institucionales, no formales e informales que en su totalidad forman el entorno global educativo.

Educación No Formal (NF).

Este tipo de educación se caracteriza por ser un sistema organizado, flexible, temporal que sirve como opción al sistema formal o informal, ya que abarca las necesidades educativas que uno u otro no han cubierto.

La Educación NF se da por medio de programas educativos diseñados para satisfacer necesidades específicas que permiten el desarrollo personal, ya sea para mantenerlo actualizado en los adelantos artísticos, científicos y los tecnológicos, pues se considera complementario al sistema formal o para incorporar en el ámbito laboral a los individuos brindándoles contenidos que lo ayudan a desarrollar o perfeccionar habilidades y destrezas básicas.

En resumen y citando a La Balle, la educación NF "es la que se encuentra fuera del sistema escolarizado, enfatiza el desarrollo de las oportunidades de aprendizaje dirigido con ideas específicas, conocimientos, habilidades, actitudes y practicas que respondan a

necesidades predeterminadas del individuo. Puede actualizar o reforzar el aprendizaje jerarquizado o no jerarquizado, no terminal, de tipo sistemático, en espacios abiertos y tiempos flexibles".³²

Sus características más relevantes son:

- ✍ Métodos flexibles de aplicación y en el ámbito de las necesidades
- ✍ Llega a un gran número de personas
- ✍ Los participantes provienen de todos los grupos y edades.
- ✍ Sus funciones varían, pero se enfoca más a la resolución y aprendizaje de habilidades prácticas

Ante estas características, es necesario señalar que la Educación de Adultos se encuentra inmersa en ella.

Dado que la capacitación es una modalidad en la Educación de Adultos, es necesario estudiar las características de ello.

1.2 Educación de Adultos.

Desde su práctica, se ha entendido como Educación de Adultos a la educación **No Formal Permanente**, destinada a la población que no tuvo acceso al sistema escolar formal y que es mayor de 15 años.

Los enfoques que se han manejado para la Educación de Adultos con el fin de integrarlos individualmente y socialmente son:

- * Programas de alfabetización
- * Educación básica abierta o semiescolarizada
- * Educación indígena y campesina.

³² Ibidem Pág. 30

* Capacitación y adiestramiento en y para el trabajo.

Sus destinatarios son "los sectores campesinos e indígenas los trabajadores rurales asalariados, a la población indígena en general, a algunos sectores de los trabajadores urbanos con remuneración bajo la industria de la transformación, sectores de servicio, empresas familiares o como empleados de servicios personales".³³

En realidad, el concepto manejado acerca del cuál es la Educación de Adultos, está determinado por la estructura económica política y social de la región, la población y el sector a la que está dirigida.

A diferencia de la Educación Formal, la Educación de Adultos es menos investigada, la UNESCO (Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) coordina y promueve todas las acciones en favor de ella, para resaltar su importancia y determinación en el desarrollo económico de cada país. Un ejemplo claro son las conferencias de Dinamarca (1940), Canadá (1960), Japón (1972) y Kenya en (1976).

En nuestro país la Educación de Adultos tiene un registro institucional posterior a la Revolución Mexicana.

Se inicia con la creación de los Centros de Capacitación para los Trabajadores, las Campañas Alfabetizadoras y de Capacitación Técnica (contenida en la 2ª Ley Emergente de Educación Pública), la creación del Centro Regional de Educación para la Creación de los Centros de Educación Básica para los Adultos (CEBA) en 1968, el Centro para el Estudio de Medios y Procedimientos Avanzados de la Educación (CEMPAE) en 1971, la Promulgación de la Ley Federal de Educación que establece el Plan Nacional de Educación para los

³³ TORRES Carlos Alberto (Compilador), *Ensayos sobre la educación de Adultos en América Latina*, CEE, México, 1982, Pág. 10

Adultos fundamentados en la Ley Nacional de Educación para Adultos en 1973-1975, el Consejo Nacional de Educación a Grupos Marginados, en 1978; además del Plan Prioritario de Educación para Todos en el mismo año, mismo que da origen a la creación de la Dirección General de Educación Indígena y la Dirección General de Educación para Adultos, llamado posteriormente Instituto Nacional de Educación Adultos (INEA) y el programa Nacional de Alfabetización (PRONALF) en 1987.

La capacitación

Por la naturaleza de la presente tesis, este aspecto se abordará con mayor profundidad en el capítulo 2.

1.2.1. Fundamentos de la Educación de Adultos (E-A)

La Educación de Adultos, se basa en el principio de la perfectividad del hombre, ligada al desarrollo económico mediante el aumento de la productividad de las personas a quienes se les brinda.

Sus fundamentos se basan en áreas de consideración si se pretende que el destinatario de dicha educación contribuya activamente en el desarrollo del medio en el que se desenvuelve.

Dichas áreas son:

- A) Filosofía
- B) Sociología
- C) Psicología
- D) Metodología
- E) Organización
- F) Biología.

A) Fundamentos filosóficos

Considera el concepto de hombre y sociedad a la que se dirige la práctica de la Educación de Adultos (E-A), la política, la ética y la moral que existe entre ella y la educación en general.

Involucra un acercamiento al análisis y la comprensión de los conceptos que determinan su práctica.

Establece la relación entre instructor y participante como fuente y objeto de la educación con el participante y su sociedad ya sea para "desarrollar", "socializar" o "compensar" a éste de las carencias del sistema educativo formal.

B) Los fundamentos sociológicos son:

La Educación de Adultos **es resultado** de la dinámica social, de factores culturales y políticos.

Considera uno o varios sectores sociales a los que está destinada.

Concluye que el aprendizaje del adulto y su comportamiento está determinado por el grupo al que pertenece.

Establece una relación directa entre los efectos de edad, sexo, ocupación, patrones de comportamiento, valores culturales y el aprendizaje de los adultos.

C) Fundamentos Psicológicos

Contempla los elementos psicológicos que involucra la relación educador-educando (la percepción que el educador tiene del adulto, su sentido de autonomía, dependencia, los patrones de actividad y posibilidad, facilidades, dificultades y resistencias que presenta en el aprendizaje, su capacidad de auto aprendizaje).

Examina los procesos psicométricos y los afectos que tiene en el rendimiento del adulto

Estima la disposición y personalidad del adulto y su relación con su vida pasada y la experiencia educativa.

Resalta la importancia de considerar que el adulto tiene noción del tiempo y los efectos que tienen sobre sus perspectivas, orientación y motivación.

Diferencia las habilidades, actitudes, intereses, aptitudes y maneras de aprender entre los adultos

D) Fundamentos Metodológicos.

Las consideraciones fundamentales para establecer una metodología práctica en la Educación de Adultos son:

Diseñar un contenido real, basado en las necesidades y potencialidades del adulto, en sus dificultades y limitaciones.

Resaltar y guiar la enseñanza con objetivos generales y específicos, claros, concretos.

Planificar el programa educativo basándose en los recursos humanos y materiales, estableciendo:

- ✍ Técnicas de enseñanza eficaces, viables y realistas.
- ✍ Los recursos didácticos con los que se cuenta y con los que se apoyará el aprendizaje del adulto.
- ✍ Procedimientos adecuados para asesorar, apoyar y motivar al adulto.
- ✍ Evaluaciones flexibles que contemplen todo el proceso formativo.

E) Fundamentos de Organización.

Guía la Educación de Adultos a partir de una estructura básica formal, no formal.

Considera que cada región y localidad requiere de la aplicación flexible de los modelos que institucionalmente se tienen establecidos por una organización (en este caso el INEA).

Reconoce que el marco jurídico de la Educación de Adultos tiene desventajas ante la Educación Formal (EF)

Planificación Educativa de tiempo y recursos Humanos y materiales.

El **fomento e impulso** de la Educación de Adultos y las estrategias para difundirla a escala general y particular.

F) Fundamento Biológico.

Por último, es necesario señalar un aspecto básico que desde el siglo XIX, sirve como argumento esencial de la Educación de Adultos es:

Lo inacabado del hombre, su necesidad y capacidad biológica de seguir aprendiendo.

".. a lo prematuro de un niño, que fundamenta biológicamente la educación familiar, correspondería lo inacabado del adulto, que sería la fundamentación biológica de la educación permanente",³⁴ mejor precisadas en el punto 1.2.2, sobre las características biopsicosociales del adulto.

En resumen, la Educación de Adultos, encuentra sus bases donde el hombre tiene actividad y la diversidad de las necesidades a las que responde. Esto permite y justifica la orientación pedagógica y los campos que de ella se han derivado, como la alfabetización, la actualización, la escolaridad semiabierta, etc., antes mencionados.

La variedad de características indican que ésta, es un proceso que involucra el análisis y la evaluación profunda y responsable de las personas a las que se dirige.

No se trata tan sólo, de identificarlo como un hombre que se desenvuelve en un medio socioeconómico en particular, sino de reconocerlo como **INDIVIDUO**, con la personalidad que lo hace diferente de los miembros de su grupo de referencia.

Por lo anterior, en el siguiente punto se definen dichas características.

1.2.2. Características bio-psico sociales del adulto.

Como señalé anteriormente el adulto es un individuo cuya educación y formación están en una continua evolución.

³⁴ ANTOINE León, Op. Cit. pág. 42.

La puesta en práctica y el desarrollo de sus potencialidades dependen directamente, de los elementos que intervienen en su aprendizaje en el ámbito biológico, psicológico y social, que a continuación se enuncian.

Es necesario resaltar que la edad adulta, por sí misma, no es causa de pérdida en la capacidad del aprendizaje y que su declaración o aumento se ve influenciado por las actividades orgánicas, afectivas e intelectuales que desarrolle a lo largo de su vida.

*** Características biológicas**

El adulto en su aspecto biológico, experimenta una serie de alteraciones graduales, propias de cada individuo, pero que invariablemente declinan conforme avanza la edad.

Para la planeación de los eventos educativos dirigidos a los adultos (en este caso la impartición de curso) es necesario considerar los elementos y cambios fisiológicos que intervienen en el aprendizaje del adulto.

De acuerdo a Kidd, el cuerpo del adulto actúa como un todo organizado ligado al intelecto, sus tejidos celulares se secan y se reduce su ritmo de crecimiento, por lo tanto son menos elásticas (cambios en la estructura cutánea), así mismo, desciende el ritmo del metabolismo basal, disminuye la velocidad, se deteriora su visión y su sentido auditivo, así como su vigor y velocidad en las reacciones neuromusculares.

El vigor del adulto disminuye en tanto vea reducido su nivel de aptitud y experiencia en el trabajo y la motivación hacia él.

Su velocidad y tiempo de reacción, se relaciona con el flujo sanguíneo en venas, arterias y circulación en el sistema nervioso por lo que la reacción de sus movimientos voluntarios e involuntarios disminuye.

La disminución sensorial afecta la capacidad de leer, escribir y además, en todas aquellas actividades que requieren el uso de sus órganos sensitivos. La visión del adulto declina conforme avanza la edad.

Con respecto a la audición del adulto existe una disminución gradual y constante que provoca la dificultad en la comprensión ya que además de la declinación física que representa, sus implicaciones son psicológicas como sentimientos de exclusión, aislamiento y separación.

Si bien es cierto que dichas inclinaciones físicas afectan el aprendizaje del adulto, estos factores no aminoran su juicio, regularidad, confiabilidad y precisión de respuesta.

*** Características psicológicas**

En el aspecto psicológico, las características específicas que determinan el aprendizaje del adulto son: los intereses, necesidades y deseos, así como la percepción, la memoria, la atención, la retención y la reflexión, como ya mencioné anteriormente en el punto 1.1.2.

Los intereses, necesidades y motivaciones del adulto para el aprendizaje están condicionadas por sus emociones y su intelecto, para ello es requisito que el aprendizaje represente para el adulto metas significativas de aprendizaje y un desarrollo profesional que lo lleven a sus aspiraciones de autorealización y autodominio.

Los sentimientos y emociones del adulto para aprender se ligan a experiencias anteriores y a un material concreto de aprendizaje.

Estas emociones y sentimientos pueden ser duales ante la experiencia vivida.

De manera negativa el adulto experimenta sentimientos de cólera y fracaso, frustración, insatisfacción, odio, repugnancia, derrota o temor por el momento de aprendizaje en concreto, la amenaza a perder o modificar sus experiencias anteriores expresado en una resistencia al aprendizaje por el olvido mismo.

Al contrario, los sentimientos de respeto, admiración, generosidad, simpatía, amistad y aliento que el adulto manifieste al aprender, redundan en una experiencia eficaz y duradera, que aplicará en otro momento de su práctica.

Como apreciamos, en el ámbito psicológico, al adulto lo que realmente le motiva para aprender se liga al sentimiento de satisfacción emocional (aprendizaje significativo) y después intelectual, que pueda generar un proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

Esto se manifiesta a través de los aspectos sociales que condicionan **lo que hace** realmente el adulto y **lo que dice**, el cómo enfoca y siente la persona su propia conducta, cómo perciben otros la actitud de él como individuo y las aspiraciones y proyecto de vida que él tenga,

Lo anterior ésta condicionado por:

- ✍ Niveles de aspiración personal (se le nota pesimista u optimista)
- ✍ Desarrollo de sus aptitudes.
- ✍ Medio social en el que se desempeña y condicionan la importancia del grupo al que pertenece.

*** Características sociales**

El factor social, comprende la serie de experiencias en diversos aspectos de conocimientos del adulto ya sean costumbres, opiniones, preferencias y actitudes que ha desarrollado y formado en su vida y que, de alguna manera han condicionado su aprendizaje en sus compromisos personales, familiares y laborales.

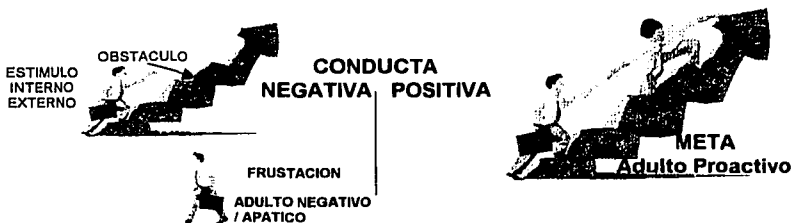
De igual manera, éste representa la consolidación de valores, moral y ética que él posee y que reaccionan frente a un proceso de Enseñanza Aprendizaje.

Para el adulto resulta básico que se le conciba como persona mayor, al momento en que se le enseña, y que se satisfaga sus necesidades inmediatas de aprendizaje, es decir se debe manejar el proceso de Enseñanza Aprendizaje como un proceso de motivación en donde se brinden las condiciones para un *aprendizaje eficaz y significativo*.

Dicho proceso de motivación se basa en el siguiente modelo, en el cual se identifica que, al generar en el adulto una experiencia significativa, es capaz de realizar un doble esfuerzo, solventar los obstáculos que se le presentan y generar actitudes positivas en beneficio propio y del medio que lo rodea, aplicando principios de proactividad.

Cuando estos obstáculos no son salvados, generalmente se llegan a presentar situaciones de frustración y apatía a ese mismo estímulo, evitando nuevamente atravesar por él.

PROCESO DE MOTIVACIÓN DE UN ADULTO ANTE UNA SITUACIÓN DE APRENDIZAJE



Las condiciones para un aprendizaje eficaz, se logran brindando estímulos significativos.

Para la experiencia de aprendizaje de un grupo de participantes adultos, un ambiente de compañerismo e igualdad. Es importante reorganizar los contenidos y las situaciones a aprender, con experiencias comunes y representativas, resaltando la importancia de la relación intelectual con la vida diaria.

Si este proceso de motivación no estimula las necesidades e intereses del participante, puede caer en una frustración de aprendizaje, ya que se crean falsas expectativas en torno a lo que él espera de su experiencia educativa, obstaculizando consciente o inconscientemente otra experiencia de aprendizaje.

Para la Educación Permanente y la educación de adultos, la personalidad (factores bio-psico-social) influye en su aprendizaje, puesto que sobre la base de ella, reacciona de acuerdo a su percepción y sentimientos.

Sus respuestas verbales y no verbales, son parte de un todo organizado que se le presenta (contenido de instrucción), se involucra en acciones para satisfacer sus necesidades internas y/o externas, forma su concepto y enfoque de lo que aprende y rescata e incorpora sus experiencias para aplicarlas a su entorno social.

Sobre la base de lo anterior, la Educación de los Adultos:

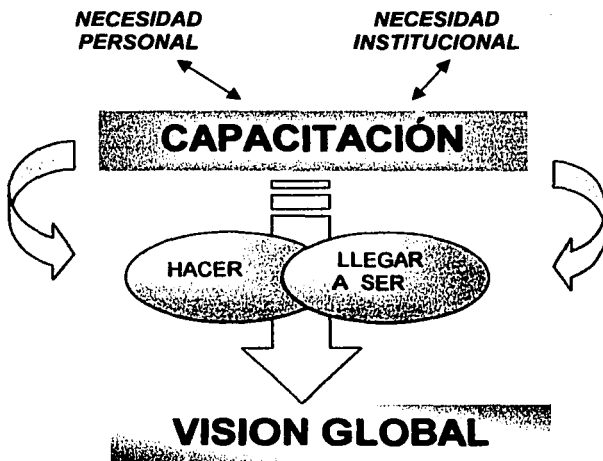
- ✍ Funciona como un aprendizaje, activo, participativo, práctico y vivencial.
- ✍ El aprendizaje se traduce en un desarrollo de habilidades, destrezas y cambios de conductas.
- ✍ Responde a la necesidad de dar y recibir, experimentar, compartir, interpretar, generalizar y aplicar.
- ✍ Rompe el esquema del instructor como eje del aprendizaje, el sólo contenido es significativo, es decir se basa en necesidades reales y concretas del adulto.

Estos principios, fundamentos de la Educación de un Adulto, responden al enfoque de la capacitación de la presente investigación, desarrollado con mayor amplitud, en el siguiente capítulo.

CAPITULO 2 PROCESO DE CAPACITACIÓN. GENERALIDADES.

2. Capacitación

La capacitación, es un proceso educativo permanente, que responde a las necesidades, los programas y los objetivos de preparación y mejoramiento de conocimientos, habilidades y destrezas de las personas que han tenido o no, un acercamiento con la educación formal.



La capacitación es una forma de educación permanente necesaria y fundamental para el desarrollo de la economía nacional y se distingue de la educación formal o informal porque "tiende a ser un proceso orientado a brindar conocimientos y actitudes necesarias para llevar a cabo tareas específicas. La educación formal brinda generalmente estructuras más teóricas y conceptuales concebidas para estimular capacidades analíticas y críticas del individuo".¹

Cuando la capacitación cumple con los objetivos de enseñar: **hacer y llegar a ser** (desarrollando no sólo habilidades, sino actitudes y valores de convivencia humana), el adulto realiza mejor su trabajo y logra un importante grado de desarrollo como miembro de un grupo social.

Combinado como una respuesta a los crecientes y rápidos cambios de los procesos económicos de intercambio a escala internacional y mundial, y la inminente necesidad de contar con gente preparada no sólo en el ámbito laboral sino personal, la capacitación es un bien a través del cual, el individuo puede obtener una mejor posición laboral y un mejor desenvolvimiento social.

2.1. Concepto

De acuerdo a Mendoza Nuñez, la capacitación "es el proceso a través del cual se prepara a un individuo a desarrollar y perfeccionar sus aptitudes, habilidades, actitudes y destrezas, a fin de que se desenvuelva en su puesto o en otro puesto de trabajo de su organización".²

¹ BUCKLEY R.-CAPLE Jim, *La Formación Teoría y Práctica*, Ed. Díaz Santos, México, 1990, Pág. 4.

² MENDOZA Nuñez Alejandro, *Manual para Determinar Necesidades de Capacitación*, Ed. Trillas, México 1990, pág. 32.

Este proceso educativo, tiene como principal meta, responder a necesidades de grupo y personales, a programas establecidos y a objetivos institucionales o empresariales, orientándose también a la formación y el desarrollo del individuo.

Para Mauro Rodríguez Estrada la capacitación deriva del vocablo "CAPAZ, capacidad, que a su vez deriva del verbo latino CAPERE, CAPTUM de recibir o dar cabida".³

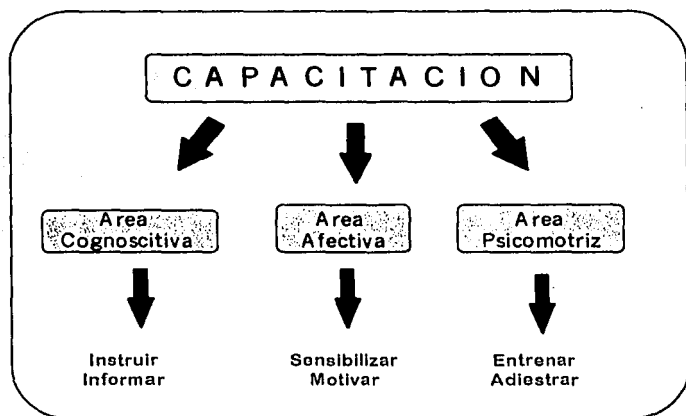
Como un proceso educativo basado en las necesidades de un individuo, en función de las necesidades de la empresa y orientado al desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes, la capacitación para Reza Trosinio es la "Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo".⁴

También debe de enfocarse al desarrollo personal de cada trabajador, para generar el sentido de responsabilidad, identificación con su organización y un sentido de autovaloración.

Como proceso educativo, la capacitación debe de representar una experiencia de aprendizaje significativo, en función de la conducta esperada.

³ RODRÍGUEZ Estrada Mauro, *Formación de Instructores*, Ed. McGraw-Hill, México 1991, pág. 15.

⁴ REZA Trosinio Jesús Calderón, *El ABC del instructor*, Ed. Panorama, México 1994, pág. 27



La diferencia entre la Capacitación y adiestramiento, radica principalmente en que el último **resuelve problemas de entrenamiento técnico**, sin embargo, el establecimiento de adecuado sistema de capacitación técnica, se puede concebir como la forma adecuada de relacionar la preparación técnica, con la preparación afectiva y cognoscitiva.

Tipos

Hay tres diferentes enfoques que se derivan del proceso de capacitación:

- Cuando el objetivo de enseñanza está dirigido a desarrollar y/o perfeccionar habilidades motoras o destrezas, se efectúa un proceso de entrenamiento, **adiestramiento**.

- Cuando las acciones se orientan a informar o dar a conocer algo acerca de algún aspecto determinado, identifico un proceso de instrucción, **información**.
- Si el evento tiene como principal objetivo modificar actitudes y valores, el proceso se puede identificar como sensibilización, **motivación**.

Estos enfoques permiten detectar y orientar mejor las acciones educativas en función de los objetivos de la empresa y de las necesidades de los participantes.

A continuación se presenta un esquema gráfico de lo explicado:

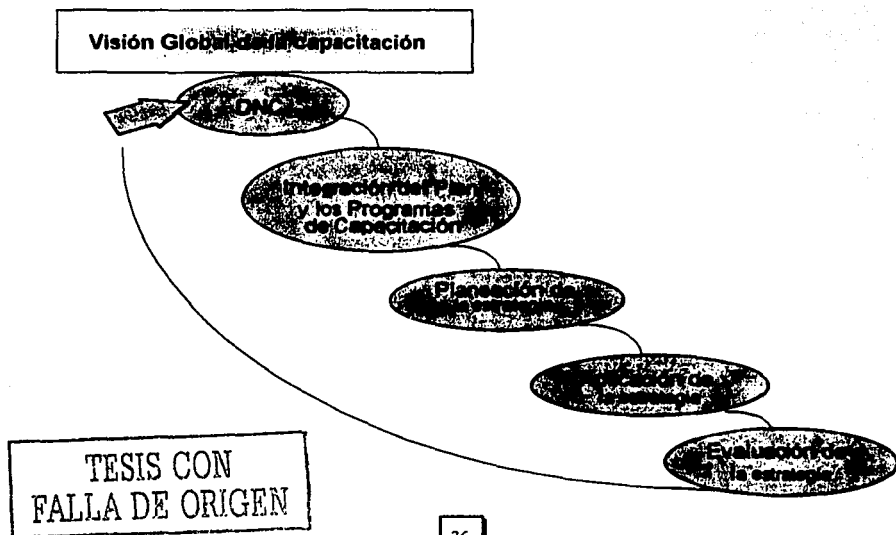
CAPACITACIÓN

Qué es:	Es un proceso: <i>orientado a desarrollar conocimientos, actitudes y habilidades de un individuo en una empresa</i>		
Aprendizaje que afecta	PSICOMOTRIZ	COGNOCITIVO	AFECTIVO
Cómo se denomina	Adiestrar / Habilitar	Informar	Motivar
Cómo se manifiesta	Habilidades	Conocimientos	Actitudes
Ejemplo:	Habilitar en el manejo de una máquina	La actualización de una Ley	Sensibilizar al cambio

2.2 Etapas del Proceso de Capacitación

A continuación se presentan las etapas de todo Proceso de Capacitación.

- 1. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)*
- 2. Integración del Plan y los Programas de Capacitación*
- 3. Planeación de la estrategia de capacitación.*
- 4. Aplicación de la estrategia de capacitación.*
- 5. Evaluación de la estrategia de capacitación.*



2.2.1. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

Es el primer paso para administrar un Proceso de Capacitación, "su desarrollo eficiente, evita el desperdicio de recursos en las etapas subsecuentes. La aplicación de DNC es la parte medular en la planeación de la capacitación. Su adecuada realización ayudará a emplear de manera eficiente los recursos humanos, materiales, económicos y de tiempo."⁵

A través de la aplicación de una DNC, se ubican o se descubren las diferencias en el desempeño del trabajador y la ejecución de un puesto.(ver como ejemplo anexo A)

Su realización es importante ya que derivado de ella se establecen:

- Los planes y programas de capacitación de la organización.
- Los problemas manifiestos o encubiertos que aquejan a la empresa, derivados de falta de conocimiento o de información del trabajador y que impactan directamente en la productividad de los procesos que se ejecutan.
- El contenido y los métodos de formación a emplear.
- Los tiempos para capacitar de acuerdo a áreas, puestos, niveles de desempeño.

La DNC, consta básicamente de cuatro pasos estructurados e interrelacionados:

- a) Recopilación de datos o antecedentes sobre actividades de capacitación.
- b) Investigación de necesidades a través de las técnicas de observación, entrevista, cuestionario, diarios, muestreo,

⁵ MCGEHEE William, *Capacitación, Adiestramiento y Formación Profesional*, Ed. Limusa, Madrid España, 1986, pág. 37.

- evaluaciones de desempeño, pruebas psicométricas, descripciones de puesto, descripción de procedimientos.
- c) Análisis de los datos obtenidos (de la organización, del puesto, de las áreas y/o las personas).
 - d) Presentación del informe o plan de capacitación estructurado.

a) Recopilación de datos o antecedentes sobre actividades de capacitación.

La finalidad de este paso consiste en recopilar la información necesaria relativa a los antecedentes de capacitación en la institución, a fin de **determinar los problemas que se pueden resolver vía capacitación y cuáles no son de competencia de esta área.**

Para iniciar un diagnóstico se debe de partir de una solicitud manifiesta ya sea por parte del personal, usuarios o dirigentes y el personal experto en el área de capacitación.

En este primer paso se debe trabajar con apertura, dependiendo de los procesos, niveles y puestos en donde se aplique la detección.

La información y comentarios que emite son variados "dependiendo de la ubicación en el organigrama, el acceso a la información, la manera de ver y sentir las necesidades de formación, por lo que en un inicio se recomienda se trabaje con una muestra representativa de la población total a diagnosticar. Esto permite identificar la efectividad y viabilidad de los instrumentos".⁶

La selección de la muestra será en función de los criterios de aleatoriedad establecidos en las investigaciones sociales (por lo menos del 10%), de la gravedad en el desempeño del personal de una área, la urgencia por capacitar en algún proceso específico, el número de

⁶ MCGEHEE William, Op. Cit., pág. 45.

personas afectadas, el grado de repercusión por la falta de preparación de algún puesto, la frecuencia de errores operativos o quejas que existen con relación a procesos o desempeño.

Identificada la causa de aplicación del diagnóstico así como la población muestra, se le da prioridad a los siguientes resultados, aquellos indicadores o causas que se repitan con mas frecuencia y que son evidentes, el contexto donde se dan esos indicadores y las opiniones que vierte el personal y la institución.

b) Investigación de necesidades a través de las técnicas de observación, entrevista, cuestionario, diarios, muestreo, evaluaciones de desempeño, pruebas psicométricas, descripciones de puesto, descripción de procedimientos, mismos que deberán de elaborarse, seleccionarse y analizarse previamente a su aplicación, procurando sean los mas idóneos en forma y tiempo de aplicación y de procesamiento.

Las necesidades pueden ser analizadas considerando la siguiente situación concreta a diagnosticar, niveles jerárquicos del grupo a quien se dirige el instrumento, técnica, áreas, puestos y procesos a diagnosticar, planteamiento lógico de los reactivos para detectar la necesidad, redacción clara de la información que se solicita.

c) Análisis de los datos obtenidos (de la organización, del puesto, de las áreas y/o las personas).

Consiste justamente en darle lógica y orden a la información que se obtuvo. Precisa en clasificar los datos, cuantificarlos, relacionarlos e interpretarlos.

La clasificación de los datos se refiere a agrupar los resultados de acuerdo al instrumento aplicado y por informaciones similares

reportadas de acuerdo a los puestos, las áreas, los procedimientos realizados o niveles jerárquicos.

La cuantificación de resultados es inmediatamente después de su clasificación, reportando las frecuencias por porcentajes, sumas, promedios etcétera. Generalmente las cifras que se obtienen se ubican en tablas estadísticas o cuadros.

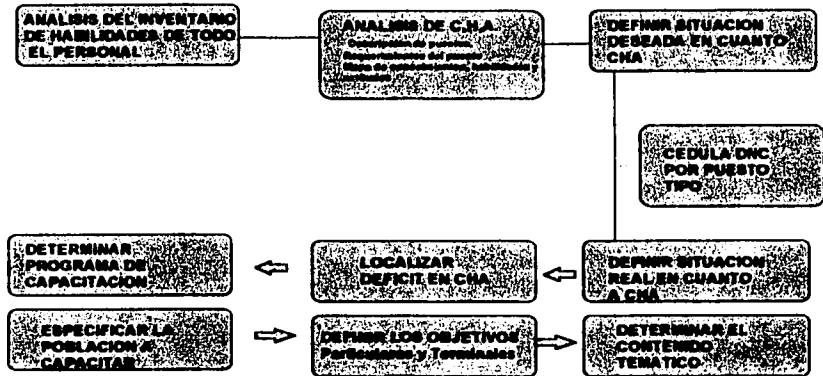
De acuerdo a Mendoza Núñez, la orientación de la DNC puede ser de forma general para determinar necesidades manifiestas, encubiertas o ambas.

Las **necesidades manifiestas** abarcan aspectos sobre personal de nuevo ingreso, promociones, transferencias, cambios de maquinaria o equipo, cambios de políticas, procedimientos e incrementos de estándares; agrupadas como deficiencias educativas no relacionadas con el puesto, ligadas con algunas tareas del puesto, o aprendizaje completo del puesto.

Las **necesidades encubiertas** abarcan actitudes del personal, estilos de liderazgo, clima de la empresa, factores de motivación, costumbres, prejuicios, cultura de la empresa.

A continuación se presenta un modelo para Detección de Necesidades de Capacitación enfocado a área, proceso, puesto, desempeño.

CAPACITACION PREVENTIVA CON UN ENFOQUE DE DNC BASADO EN EL PUESTO



C= Conocimientos
 H= Habilidades
 A= Actitudes

MODELO BASADO EN LA CLASIFICACION DE BOYDELL, SOBRE NECESIDADES DE CAPACITACION

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

D.N.C. BASADO EN LA ORGANIZACIÓN, EL PUESTO Y LA PERSONA

DETECCIÓN DE NECESIDADES DNC

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

Se enfoca al estudio general de la empresa, sus objetivos, sus recursos y la consecuencia del empleo de los mismos:

- ✓ Establecimientos de objetivos de la organización
- ✓ Análisis de los índices de eficacia y potencialidades del factor humano.
- ✓ Análisis del Clima de la Organización, mediante indicadores directos e indirectos.

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS / OPERACIONES

Se enfoca a la determinación del contenido, para desempeñar de una manera efectiva el puesto. Comprende las normas y especificaciones del rendimiento y la identificación de las tareas a realizar. Considera:

- ✓ Material escrito referente a la descripción de la tarea.
- ✓ Realización de la tarea.
- ✓ Observación en la ejecución de la tarea (muestreo restringido).
- ✓ Preguntas acerca de la realización de la tarea (cuestionarios).
- ✓ Investigación de la satisfacción con los clientes internos y externos.
- ✓ Especificaciones de la habilidad del desempeño (conocimientos y actitudes).

ANÁLISIS HUMANO

Determinación de las habilidades, el conocimiento y las actitudes, que debe desarrollar un empleado para ejecutar las tareas asignadas:

- ✓ Registro de objetivos de rendimiento en el trabajo.
- ✓ Medidas ficticias de situación.
- ✓ Evaluación de la ejecución de un procedimiento concreto.
- ✓ Medidas de observación

MODELO RETOMADO DE ROBERTO PINTO VILLATORO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De acuerdo a estos modelos, relacionar los diferentes indicadores nos permitirá enlazar los diversos enfoques de los problemas e identificar cuáles se resuelven vía capacitación y cuáles se requieren reportar a cada área respectiva por no ser competencia de dicha área.

Al considerar estos tres análisis de los resultados, "se puede determinar cual se apega al objetivo a cubrir y cruzar la información reportada, se podrán identificar con precisión las causa y los efectos de la necesidad, identificar el impacto que produce en el proceso el establecer planes contingentes por tener una falta de conocimiento, de información, de motivación o deficiencia administrativa, la coincidencia o complementos técnicos de formación del personal por falta de conocimientos y por experiencia en el puesto".⁷

Una vez aplicada la DNC, se continua con el procesamiento de los datos y a la presentación del informe respectivo.

d) Presentación del informe o plan de capacitación estructurado.

Todos los resultados de la DNC, se presentan en un documento, dividido por una introducción, un cuerpo y una conclusión, descritos a continuación.

2.2.2. Plan y Programas de Capacitación

La Integración del Plan y los Programas de Capacitación se compone de la planeación de los cursos que se implementarán.

⁷ MCGEHEE, Op. cit., pág. 47.

En la introducción anotan las recomendaciones de uso, el objetivo general del documento, se enuncia la población que abarca el Plan y los programas basado en la DNC realizada previamente en términos de puestos específicos y no de falta de conocimientos o información en general. Se vinculan con los objetivos de la empresa y los objetivos y las acciones de capacitación que se realizarán.

En el cuerpo del mismo, se mencionan los conceptos a utilizar, así como el enlace con otros programas de la empresa o el área, se procesa a partir de los conocimientos, habilidades y destrezas que se pueden cubrir vía capacitación por áreas, procesos y puestos y se hace la referencia de los probables cursos que resolverán las necesidades reflejadas de manera concreta, de preferencia en cuadro sinóptico y los objetivos de formación a cubrir.

En la conclusión del Plan, se hace referencia a la estructuración de los programas de capacitación de acuerdo a las necesidades analizadas, a aquellos problemas detectados que no se resuelven vía capacitación, y recomendaciones generales.

2.2.3. Planeación de los Cursos

La planeación de los cursos involucra una serie de actividades administrativas, las cuales a continuación se describen

1. Establecer objetivos generales del Plan de Capacitación
2. Definir los objetivos particulares de los programas según las áreas, los puestos y los niveles jerárquicos.
3. Establecer los objetivos terminales de los cursos.
4. Analizar las prioridades, jerarquizar y determinar el orden en que será capacitado el personal para efectos legales.
5. Definir las etapas del plan general de capacitación.

6. Establecer las cédulas de información como personal a capacitar, tipología y número de cursos, cédula de instructores internos y externos, cédula de costos, cédula de responsables de la capacitación por áreas. Este paso involucra los servicios que se requieren del personal interno, los servicios a contratar, constancias de habilidades laborales.

Estas actividades serán consideradas al presentar los programas los cuales requieren de la aplicación de criterios didácticos que nos ayuden a administrar adecuadamente las experiencias de enseñanza y aprendizaje de los trabajadores. Dichos elementos son:

ELEMENTOS:

- ¿A quien se dirige el proceso?
- ¿Para qué se aplica?
- ¿Qué se les enseñará?
- ¿Cómo se les enseña?
- ¿En dónde se impartirán?
- ¿Por quien se impartirá?
- ¿En donde se impartirá?
- ¿Qué se requiere para aprobar el curso?

**SE REFIERE
DIDÁCTICAMENTE A:**

- El Grupo
- Los Objetivos
- Los Contenidos
- Las Técnicas y los Medios
- El Contexto
- Los instructores
- Sede de los cursos
- Requisitos de asistencia

2.2.4 . Desarrollo y uso de los materiales

De acuerdo a Rodríguez Estrada, "...consideramos material de apoyo a cualquier medio o forma de presentación que el grupo puede oír, tocar,

* La didáctica es la disciplina que tiene por objetivo primordial orientar la enseñanza. Está dirigida a diseñar un conjunto de procedimientos y normas para encaminar al aprendizaje de la manera más eficiente posible, basándose en estudios de biología, psicología, sociología

o ver, y que el instructor utiliza para la comunicación de ideas, principios, y conceptos y para estimular las reflexiones”.⁸

Para Reza Trosino, esta etapa se refiere a “desarrollar las actividades de diseño y producción de los diversos apoyos materiales y técnicos, básicamente se encarga de materializar las ideas y proporcionar los elementos didácticos que permitan llevar un proyecto a la práctica”.⁹

Estos **elementos didácticos** descritos anteriormente, son fundamentales para la orientación del proceso de enseñanza aprendizaje, ya que determinan la forma, el tiempo y el tipo de apoyos que deben de utilizarse.

Las **técnicas didácticas** son las estructuras prácticas, esquemas de organización o instrumentos sistematizados útiles y funcionales para guiar al grupo hacia la consecución de los objetivos de aprendizaje, su naturaleza puede ser formal o vivencial, según los contenidos revisados.

Los **medio didácticos**, son los recursos materiales concretos, observables y manejables que facilitan el proceso educativo, al propiciar la comunicación entre el grupo y el instructor a través de la estimulación de los sentidos. Aquí identificamos los llamados recursos didácticos (lápices, plumones, material impreso, sillas, mesas, etc.) y los aparatos didácticos (rotafolio, pintarrón, pizarrón, pantalla, televisión, cañón, computadoras, etc.)

Tanto las técnicas como los medios didácticos, deben seleccionarse según los elementos considerados en la planeación de los cursos,

⁸ RODRÍGUEZ Estrada Mauro, **Formación de Instructores**, Ed. Mcgraw Hill, México 1991, pág. 82

⁹ REZA Trosinio Jesús Carlos, **Como aplicar con efectividad la Planeación Estratégica en la Capacitación**, Ed. Panorama, México 1999, pág. 36

complementando así los contenidos de las estrategias de capacitación a aplicar.

2.2.5 . Aplicación del Curso

Se refiere a la ejecución de los cursos de acuerdo a lo planeado, al registro de los participantes, al seguimiento del desarrollo de los contenidos y al alcance de los objetivos de enseñanza y aprendizaje de acuerdo a la aplicación de la didáctica en recursos y medios de instrucción.

2.2.6 . Evaluación de los Cursos

Es un proceso de sistemas porque determina y valora en términos cuantitativos y cualitativos, la eficacia de la instrucción, del aprendizaje de los participantes, la coordinación de los cursos y los beneficios brindados a la empresa vía capacitación, con respecto a los objetivos planeados en el curso y derivados de la DNC.

Generalmente se centra en cuatro áreas:

- a) Aprendizaje frente al curso (preevaluación o evaluación diagnóstica, evaluaciones parciales y evaluación final de conocimiento).
- b) Reacción frente al proceso de Instrucción.
- c) Cambios de conducta.
- d) Resultados Organizacionales (productividad y eficiencia)

Es una actividad continua antes, durante y posterior a cualquier evento de capacitación.

Considera el nivel de respuesta de los asistentes en relación con:

- Los contenidos en conocimientos y aplicación de técnicas
- Las condiciones de aprendizaje y el entorno en que se desarrolle
- el alcance de los objetivos y expectativas planteadas al inicio de los cursos
- La evaluación de conocimientos, servicios, instrucción, opinión y didáctica aplicada.

2.2.7. Seguimiento y Mejoras

Con la valoración de la aplicación de la capacitación se genera información para dar seguimiento y establecer mejoras a cada uno de los pasos aplicados, como:

- a) Los objetivos de instrucción
- b) El diseño de los recursos
- c) La satisfacción de los clientes y los proveedores
- d) La ejecución de los procesos internos
- e) La relación entre el costo beneficio de la capacitación

Con relación a lo antes expuesto, resulta importante contextualizar el motivo de la presente tesis.

La capacitación inmersa dentro de un contexto empresarial, es el medio para lograr los objetivos organizacionales estratégicos de la organización, para ello es importante precisar algunos conceptos que fundamentan la propuesta como: La empresa como un sistema, la capacitación como un subsistema de la empresa y la importancia de un sistema de liderazgo dentro de las empresas de servicio.

2.3 La Empresa: un enfoque de sistemas

En razón de que el presente estudio plantea la propuesta de un programa de formación en liderazgo en una organización de servicio, resulta importante definir algunos conceptos y contextualizar el trabajo realizado desde un enfoque de sistemas.

2.3.1. Teoría de Sistema

Basado en la idea de la "unidad fundamental de las ciencias"¹⁰ (interdisciplina), Von Bertalanffy, formuló los primeros conceptos de la Teoría de Sistemas.*

Bertalanffy retomado posteriormente por Idalberto Chiavenato, enuncia los conceptos sistémicos definiendo en un sentido práctico al sistema como "un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, formando una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre datos o sobre energía o sobre materia, en una referencia dada de tiempo y suministrando información o energía o materia."¹¹

Establece como elementos del mismo:

- Un conjunto de elementos que son parte u órganos del sistema
- Relación dinámica en una red de comunicación

* Rescata conceptos de Hunderson, Cannon, Koheler Anguila.

¹⁰ LILIENTED Robert. *Teoría de Sistemas, orígenes y aplicaciones en las ciencias sociales*, Ed. Trillas, México, 1998, pág. 49.

* Rescata conceptos de Hunderson, Cannon, Koheler Anguila.

¹¹ CHIAVENATO Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Ed. McGraw-Hill, México, 1981, pág. 460.

- Formación de una actividad que es la operación de un sistema
- La finalidad de alcanzar un objetivo o propósito
- Operando sobre insumos o entradas
- En un tiempo determinado
- Suministrando resultados de la actividad

Los límites de las relaciones de los diferentes sistemas existentes, se realizan en función de los elementos del conjunto.

Para H. Franck dentro de la teoría de la cibernética se distinguen tres áreas o campos de investigación de los sistemas: campos informal, campo físico o biológico y el campo de las ciencias humanas.

Un **Sistema** se define "como un arreglo ordenado de partes interrelacionadas que constituyen un todo de funcionamiento. La característica notable respecto a los sistemas es que son dinámicos; sus partes componentes están comprometidas en procesos que se entrecruzan, que sostienen dicho sistema. En la práctica administrativa, el sistema que comprende la organización está compuesto de numerosos subsistemas implicando cada uno de ellos varias operaciones y contribuyendo cada uno de ellos al sistema total de la empresa".¹²

Arias Galicia define al sistema como "un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados...entre los diferentes elementos del mismo... las conexiones entre dichos elementos no son evidentes o apreciables a primera vista..."¹³

¹² FULMER M. Robert, **Administración y Organización, Introducción a la teoría y la práctica en los negocios modernos**, Ed. CECSA, México, 1983, pág. 287

¹³ ARIAS Galicia Fernando, **Administración de Recursos Humanos**, Ed Trillas, México, 1991, pág. 14

Pueden existir sistemas abiertos o cerrados a su medio, naturales o creados por el hombre, los primeros son los más comunes pues reciben insumos de su ambiente y envían producción al mismo, los últimos evitan el intercambio con el medio.

Hay sistemas con diferentes grados o niveles de complejidad como:

- Sistemas de estructura
- Sistemas dinámicos simples
- Sistema cibernético
- Sistema genético
- Sistema animal
- Sistema Humano
- Sistema social (tratado con mayor amplitud en el punto 2.3.2. de este estudio)
- Sistema trascendental o grupos estructurados

Retomando a Gago, un sistema comprende:

- Elementos organizados e interactuantes
- Propósitos, procesos y componentes.
- Transformación de un estado inicial a uno final.
- Reglas de transformación.
- Subsistemas (encontrándose generalmente dentro de un suprasistema).
- Influencia en su ambiente.
- Tiende a mantener el equilibrio y se autoalimenta

Basado en la teoría **Funcionalista**, se considera a la sociedad como un sistema o un conjunto de partes que funcionan para mantener el conjunto, y en la que el mal funcionamiento de una parte obliga al reajuste de las otras.

La idea de que la sociedad consiste en un conjunto de instituciones relacionadas que trabajan en favor del sistema en su conjunto se remonta, en la época moderna, a los escritos de Maquiavelo, y fue desarrollada por Montesquieu y los ilustrados.

En la primera mitad del siglo XX, el funcionalismo fue un modelo teórico importante para llevar a cabo estudios antropológicos. Malinowski, a partir de las investigaciones de campo que realizó en las islas Trobriand, concibió una teoría de la cultura que explicaba la existencia de los sistemas sociales por su capacidad de satisfacer las necesidades psicológicas humanas.

2.3.2. La empresa: un Sistema Social

Se entiende por un **sistema social**, al conjunto de formas en que grupos e individuos se organizan y relacionan entre sí y con los distintos ámbitos de una sociedad. En sociología, la estructura es un instrumento para analizar la realidad social.

** Publicado en Chiavenato Idalberto, op. Cit. Pág. 462.

* El estructural-funcionalismo de Radcliffe-Brown reaccionó a este punto de vista, sosteniendo que el funcionamiento y la existencia de las instituciones sociales debían ser explicado en términos sociales, y no reducido a motivaciones psicológicas. Este punto de vista se creó en torno al estudio de unidades sociales pequeñas y autosuficientes, en las que es relativamente fácil suponer un sistema de funcionamiento como totalidad.

Debido a su insistencia en el mantenimiento del sistema, el funcionalismo ha sido a veces criticado por parecer una ideología reaccionaria. Desde luego, en el estudio de sociedades complejas es difícil aplicar modelos funcionalistas, especialmente en sociedades de clases que conceden una gran importancia al conflicto, aunque los intentos de aplicación de la teoría de sistemas y la obra sociológica de Talcott Parsons han arrojado importantes modelos de comprensión funcionalista de las sociedades complejas o estructuras sociales.

El concepto de estructura tiene una larga evolución. Ya se utilizaba en el siglo XVII en el campo de la historia natural para hacer referencia a las relaciones entre las partes de un

La sociedad, considerada como un "organismo vivo", podía ser dividida en partes ordenadas y diferenciadas. Para Spencer, la estructura social sería la "trama de posiciones e interrelaciones mutuas mediante las cuales se puede explicar la interdependencia de las partes que componen la sociedad.

Dentro de un **sistema social** se tiene implícito el concepto de **objetivos, información, retroalimentación y de homeostasis o equilibrio dinámico logrado a través del autocontrol u autorregulación de sus partes**. Estos conceptos aplicados a la teoría administrativa, se relacionan con los conceptos de planeación, ejecución y control de un proceso administrativo, aplicado a una sociedad, organización, institución o empresa.

De acuerdo a la clasificación de sistemas de Staffor Beer la empresa es un sistema complejo por su eficacia y cohesión a los sistemas no biológicos.

El sociólogo estadounidense Talcott Parsons elaboró su teoría del sistema y organización social en términos de estructura y función: la estructura, según Parsons, comprende los elementos del sistema relativamente constantes y estables, que serían: los roles (padre, maestro, etc.), las colectividades (familia, partido político, fábrica, etc.), las normas (los modelos) y los valores.

Sin embargo, fueron A. R. Radcliffe-Brown y Claude Lévi-Strauss los representantes de dos concepciones diferentes y enfrentadas sobre esta teoría: Radcliffe-Brown comparó la sociedad a un mecanismo en

todo. El término se usaba en anatomía, pero en el siglo XIX se trasladó a la sociología como consecuencia del empleo de ciertos términos orgánicos por los pensadores de la época (Auguste Comte, Karl Marx y Herbert Spencer). El teórico social inglés Herbert Spencer estableció el paralelismo entre la organización y evolución de los organismos biológicos, y la organización y evolución de las sociedades.

funcionamiento cuyas partes pueden ser descritas y representadas por los propios participantes (modelo conceptual).

Lévi-Strauss, opuesto a la concepción de Spencer y Radcliffe, consideró la estructura como algo "latente" en la realidad pero a modo de un "orden oculto", es decir, que sus partes sólo pueden ser interpretadas y explicadas (modelo teórico), para los fines de esta investigación se retomaran por así convenir a la práctica de la empresa objeto de investigación ambos puntos de vista.

Un **sistema social**, en sociología, es la base implícita o explícita sobre la que se fundamentan las teorías que se refieren a los grupos cuyos miembros guardan alguna relación entre sí. Constituye, según algunos autores ya citados, el soporte científico que sustenta el estudio de los datos de una sociedad, ya que lo primero que es preciso definir es la naturaleza de los componentes de un grupo social y la relación que éstos mantienen, es decir, lo que tienen en común".¹⁴

Si se parte de que un sistema se constituye para obtener una finalidad específica, al aplicarlo a la actividad humana se comprende que ese sistema está compuesto por cuando menos dos personas, las cuales interactúan en un medio determinado y con un objetivo particular.

En un nivel más amplio, la noción de **sistema social** es igualmente aplicable a grupos, sociedades, instituciones y colectividades en las que existen estructuras, actividades, opiniones o posturas interrelacionadas.

¹⁴ DAVIS Keith-NEWSTROM John W., Comportamiento Humano en el Trabajo (comportamiento organizacional), Edit. Mc Graw Hill, México, 1994, pág. 18

Dentro de un **sistema social** es preciso tomar en consideración que existen fronteras o límites que favorecen el equilibrio o estabilidad internos y que entre sus componentes hay una actividad de intercambio que, como en la cibernética, implica la entrada, procesamiento y salida de la información, así como una retroalimentación en la información que procesa.

El **sistema social** como tal, es un conjunto de relaciones e "implica que hay muchas variables en las organizaciones que lo componen y que cada una afecta al resto de ellas, en una relación muy compleja (...) ello significa que los administradores al tomar decisiones han de ir más allá de una situación inmediata, con objeto de determinar los efectos que sus acciones tendrán en el sistema global"¹⁵ que tiene como contexto.

Se compone entonces de personas, una estructura orgánica y la tecnología para aplicar y desarrollar su función social, ya sea como gobierno, familia u otra organización (empresa o institución), de acuerdo a intereses mutuos.

Para que los elementos de un sistema se relacionen y mantengan el equilibrio su relación de una forma dinámica, se deben considerar la naturaleza o características de las personas, la naturaleza de las organizaciones y el resultado de las mismas. Estos elementos son conceptos fundamentales del comportamiento organizacional, de acuerdo al cuadro que se presenta a continuación:

¹⁵ DAVIS Keith-NEWSTROM John W., Comportamiento Humano en el Trabajo (comportamiento organizacional), Edit. Mc Graw Hill, México, 1994, pág. 18

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La naturaleza de las personas

- Diferencias Individuales y colectivas (psicológicas, sociales, económicas)
- Conducta motivada (incentivos)
- Valor de la persona (dignidad humana)

La naturaleza de las organizaciones

- Sistema social
- Interés mutuo

Resultado

- Comportamiento integral de la organización

- Modelo retomado de DAVIS Keith-NEWSTROM John W., op. cit.

Un sistema social, organización o **empresa**¹⁶, comprende sistemas de objetivos, sistemas de información, sistemas humanos (referente a la motivación, control y equilibrio entre ellos), sistemas de autoridad (formales e informales, liderazgo y sistemas de operación).

Las empresas u organizaciones son sistemas sociales que combinan personas, recursos materiales, recursos financieros y tecnología.

Una empresa, por tanto es un sistema social en sí misma, que crea, opera y comunica a las personas que la integran la manera de

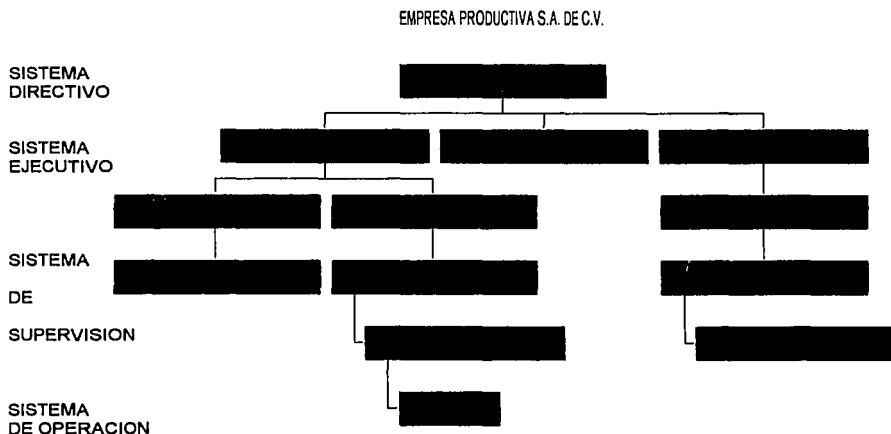
¹⁶ Se define como empresa, a la entidad jurídica que realiza actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas.

Existen distintos tipos de compañías que, en función del grado de responsabilidad de los socios o accionistas, reciben distintos nombres. Distinguiendo entre públicas y privadas.

comportarse para llegar a los resultados esperados, para ello se auxilia de otros sistemas o subsistemas de administración y de educación.

Dichos sistemas internos de funcionamiento, se refieren a la administración y gestión de los recursos tanto humanos, materiales, financieros y tecnológico, generalmente se identifican de acuerdo a la estructura y niveles organizacionales de la empresa; por ejemplo:

La Dirección General, una dirección operativa, una dirección comercial y de finanzas, una dirección de recursos humanos, una dirección de administración; cada una con sus subdirecciones, gerencias, jefaturas y personal colaborador.

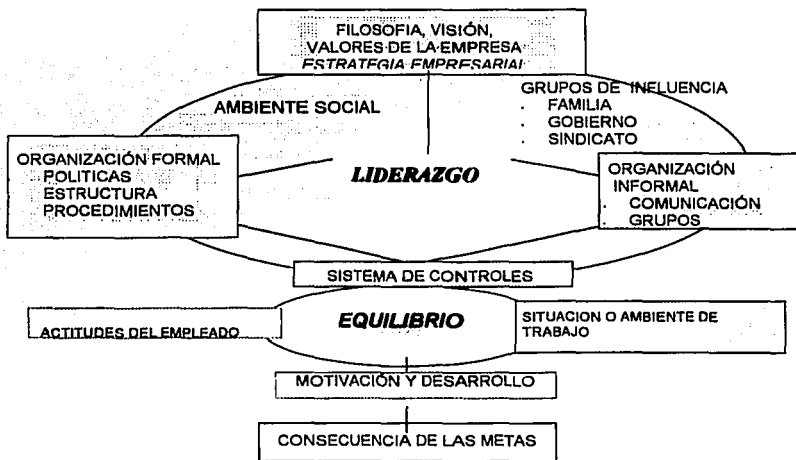


Dentro de un sistema de organización, las partes funcionan como un todo interdependiente dirigidos por una *estrategia corporativa* que sirve para que cada sección, área, departamento, unidad y trabajador identifique y contribuyan en el logro de las directrices y objetivos de la empresa, expresados de manera común a través de *su visión, misión y valores* de la organización.

En cuanto a la administración de la interacción humana, dentro de la empresa el sistema de comportamiento organizacional es dirigido como estrategia fundamental de la Dirección General e instrumentada principalmente por el área de Recursos Humanos.

Dentro de ésta área de aplicación, es en esta área en donde se inicia con el reclutamiento, la selección y la contratación del personal nuevo, ahí mismo es en donde se le da estructura a la preparación y la capacitación del personal (en cualquiera de sus modalidades), se administra el sistema de prestaciones, sueldos y compensaciones y se instrumenta la parte de relación con el sindicato.

Desde un punto esquemático retomemos el modelo de DAVIS Keith-NEWSTROM John W, el cual nos presenta los elementos que intervienen en el sistema de comportamiento organizacional.



* Modelo retomado de DAVIS Keith-NEWSTROM John W., op. cit.

Esta relación entre los elementos esquematizados, no es de manera despersonalizada de las necesidades individuales y colectivas de las personas que integran la organización. Representan una idea esquemática que permite un trabajo planificado y orientado a resultados en la administración de los Recursos Humanos, ya que son ellos los que pueden afectar la adecuada marcha de la empresa.

"La relación estrecha entre las estrategias corporativas y el comportamiento del personal enfocado a resultados, nos permiten concluir que de la importancia que se le dé a las actividades educativas y de formación por parte de los directivos de las organizaciones, se pueden alterar cualquiera de las variables de la compañía, por lo que

esta área debe de considerarse parte de la estrategia corporativa, siendo ésta un proceso con el reconocimiento y el seguimiento oportuno de la dirección de la organización".¹⁷

2.4. Planteamiento del Sistema Educativo (de Capacitación)

Para Antonio Gago, un sistema [educativo] se define "como la suma de las partes que actúan, a la vez independientemente y unas sobre otras para alcanzar objetivos enunciados con anticipación."¹⁸ El mismo involucra un objetivo planeado, compuesto por elementos relacionados e interactuantes con fines determinados.

2.4.1. Modelos Educativos

Por lo anteriormente descrito, dentro de la presente investigación se retoma el planteamiento de sistemas, sin embargo, y buscando no reducir la realidad práctica de la organización o empresa entendida como un todo, se analizarán sus partes orientadas a conformar el sistema educativo (la capacitación) de la misma, retomando algunos modelos de sistemas educativos tradicionales establecidos por James Popham, Anderson y Faust, Bela H. Banathy y el planteamiento del sistema de capacitación retomado de Buckley R. y Caple Jimm.

¹⁷ DAVIS Keith-NEWSTROM John W., Op. Cit, Pág. 103

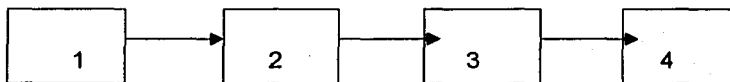
¹⁸ GAGO Huguel Antonio, Modelos de Sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje, Efd. Trillas, México, 1997, pág. 26.

Las propiedades generales de todo sistema educativo son:

- Tiempo y Espacio
- Límites
- Ambiente
- Influencia de factores que afectan su funcionamiento
- Mantiene el equilibrio
- Se auto alimenta

Modelo de James Popham (el más simple).

1. Especificación del objetivo de instrucción.
2. Valoración previa de conocimientos o conductas para orientar el objetivo.
3. Aplicación de la instrucción
4. Evaluación del aprendizaje

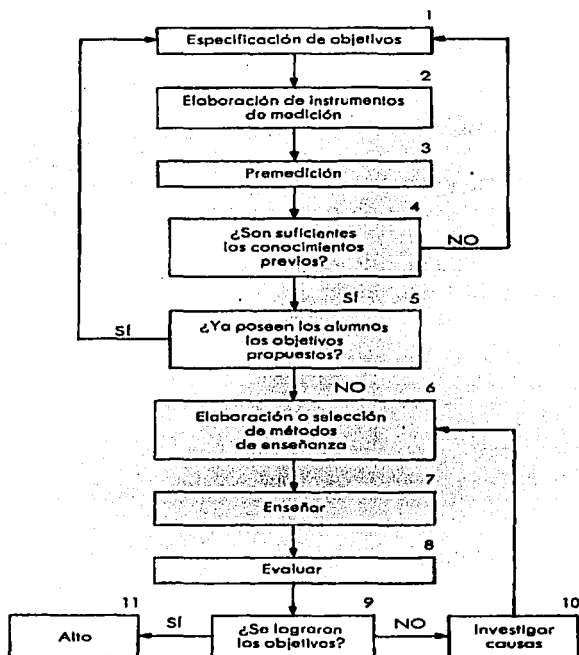


* Modelo retomado de Antonio Gago Huguét, Op. Cit.

Modelo de Anderson y Faust

1. Especificación del objetivo de instrucción.
2. Elaboración de instrumentos de medición
3. Premedición
4. Valoración previa de conocimientos o conductas para orientar el objetivo.
5. Selección del método de enseñanza.

6. Aplicación de la instrucción
7. Evaluación del aprendizaje
8. Identificación del cumplimiento o desviaciones del objetivo

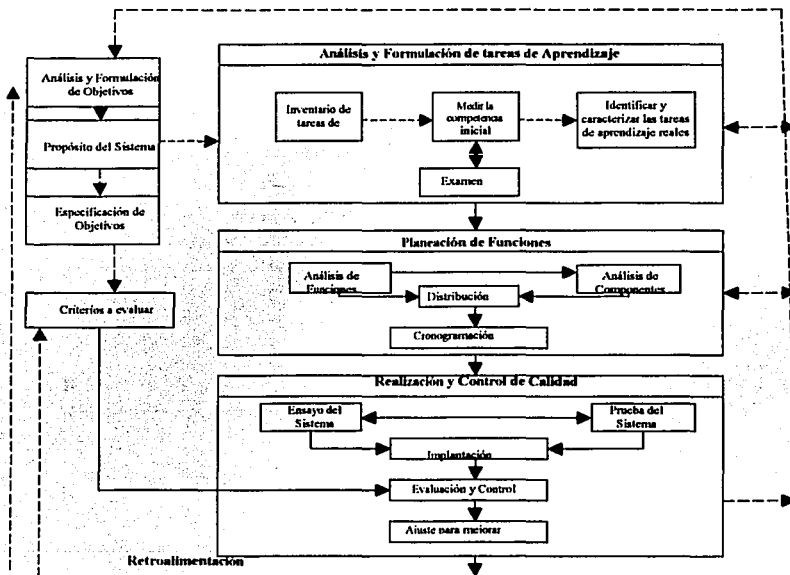


Gráfica 3. Estrategia del proceso de instrucción de Anderson y Faust

Modelo de Bela H. Banathy

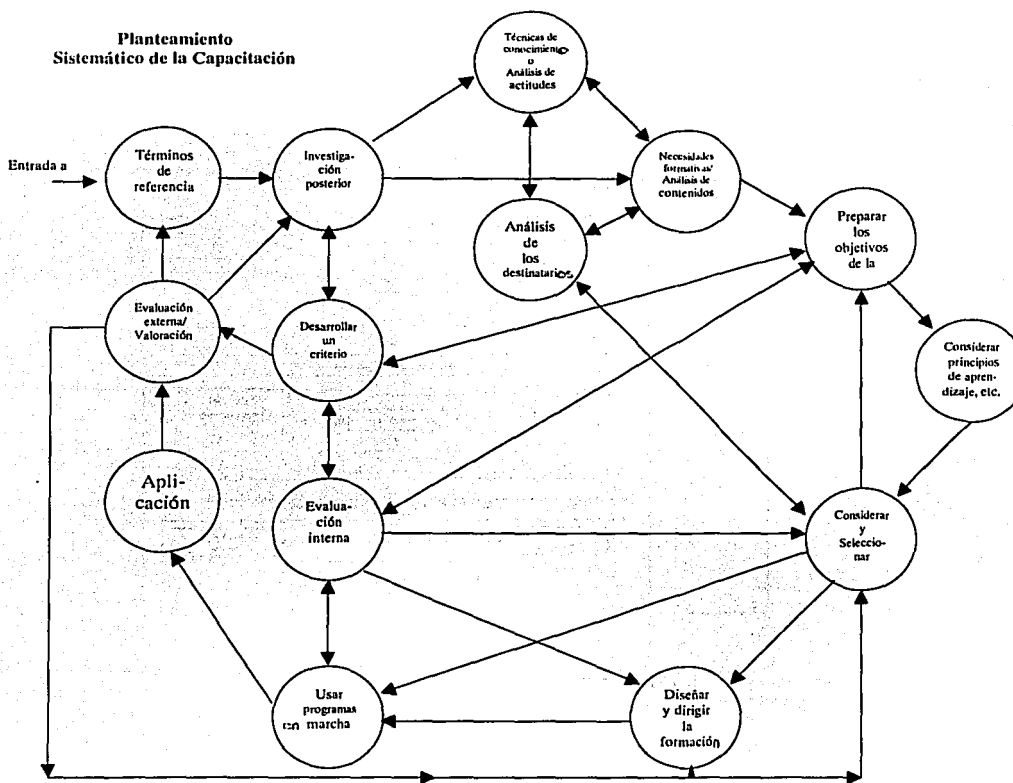
Es un sistema más complejo, dividido en tres fases centrales y una línea de actividades paralelas para retroalimentar los procesos.

1. Análisis y formulación de tareas de aprendizaje.
2. Planeación del sistema educativo
3. Realización y control de calidad
4. Retroalimentación



Modelo de Buckley R y Caple Jimm.

Este sistema plantea una retroalimentación simultánea de actividades las cuales se ilustran con el grafico:



La presentación de la experiencia de capacitación depende en gran medida de la complejidad de la institución o empresa a educar o capacitar, la experiencia y conocimiento del administrador del proceso, el presupuesto a ejercer, el tiempo para aplicar el proceso, el entorno y las características de los usuarios.

En el siguiente capítulo se dan las condicionantes para las actividades de capacitación, aplicadas en una empresa específica y a un programa muy concreto descritos en los siguientes capítulos.

CAPITULO 3 CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS

3. Capacitación y Formación de Liderazgo en las empresas

La capacitación dentro de un contexto empresarial, es el medio para lograr los objetivos organizacionales estratégicos que permitan a ese sistema crecer y lograr un equilibrio de funcionamiento.

Vista como un subsistema de la empresa, es un área de servicio interna que recibe sus recursos materiales, humanos y de información de otros subsistemas o niveles de la organización.

La capacitación como sistema, establece una relación lógica y secuencial entre las etapas de investigación, diseño, valoración y aprobación de un programa formativo, descritos anteriormente en el punto 2.1.

El departamento o área de capacitación como subsistema, produce resultados dentro de la compañía con relación a los conocimientos, las técnicas y las actitudes adquiridas durante y después de cada evento de capacitación, los cuales deben de estar orientados a las necesidades corporativas, a la realidad y cambios de cada área, puestos y personas, además de considerar el objetivo de formación, el contenido y los resultados esperados.

Aplicar un planteamiento de sistemas puede significar una gran ayuda para el responsable de elaborar y administrar los programas formativos de la organización, ya que retoma las etapas generales del proceso de

capacitación revisadas anteriormente, y además establece la relación de cada una de ellas, sin que resulte una secuencia rígida de pasos.

Al presentar una iniciativa de formación, se deben considerar varios aspectos como:

- Las circunstancias que indican si la formación es o no necesaria (necesidad real)
- Familiaridad con los métodos, planteamientos y análisis a emplear para decidir el tipo de programa formativo a proponer.
- Los antecedentes de formación existentes al respecto en la empresa
- Las consecuencias positivas y negativas que tendrá su aplicación.

De acuerdo a Davies I.K. algunas de estas circunstancias pueden ser:

- Otra formación supletoria y adicional en el mismo trabajo.
- Caída en la producción y mala utilización de sus medios.
- Aumento proporcional del trabajo rechazado por inspección por no alcanzar los niveles establecidos.
- Un aumento en el despilfarro de material y daños de equipos.
- Aumento de demandas de tiempo por parte de los supervisores.
- Posible detrimento de las relaciones entre el personal.
- Insatisfacción en el trabajo debido a la falta de preparación. Esto puede llevar a una **crisis de admisión** para el nuevo personal y a una mayor rotación de puestos.
- Un servicio más lento y de peor calidad como consecuencia del aumento en las quejas en los clientes y, por tanto, la pérdida de interés y lealtad de los mismos.
- Descenso "en las ventas y de aquí una reducción de beneficios.
- Repercusiones de financiamiento y otras repercusiones empresariales que se desprenden de cualquiera de las consecuencias mencionadas y que pueden crear dudas sobre la

continuidad o viabilidad futura de la empresa o algunas de sus partes".¹

Cuando el responsable del área de capacitación pretenda presentar un programa formativo en una empresa, debe considerar si su programa es el medio más eficaz para superar las condiciones existentes y si éste previene otros problemas de formación.

De igual manera debe razonar que los objetivos del programa estén íntimamente relacionados con los objetivos estratégicos de la dirección e identificar si está cubriendo necesidades de capacitación de una manera reactiva o proactiva, ya que de ello depende la aprobación, apoyo y participación de todo el personal.

Dichas restricciones están sujetas a un proceso de acuerdo y negociación con los niveles superiores, algunas serán impuestas de acuerdo a los lineamientos directivos. Estas pueden ser de tiempo y duración del programa, presupuesto, instructores, destinatarios, la modalidad de los eventos.

Las libertades generalmente tendrán que ver con la actividad especialista del responsable del departamento de capacitación, con relación a la metodología de aprendizaje, al planteamiento de los objetivos de instrucción, el planteamiento de la evaluación del aprendizaje, el análisis curricular del contenido, el diseño de los materiales, etc.

Los conceptos revisados en éste capítulo, dan contexto al presente estudio, y deben de considerarse por cualquier persona que pretenda realizar un acercamiento a las empresas y las acciones educativas que en ella se realizan, a través de las actitudes de su personal, por lo que

¹ BUCLEY R- CAPLE Jim. *La Formación Teoría y Práctica*, Ed. Díaz de Santos, México 1992, pág. 27.

es de suma importancia considerar dentro del planteamiento algunos conceptos de otras teorías como el Desarrollo organizacional, la programación neurolingüística y la inteligencia emocional, a fin de no olvidar las características que debe considerar una educación permanente: responder a necesidades de grupo y personales, a programas establecidos y a objetivos institucionales o empresariales, orientándose también a la formación y el desarrollo del individuo.

3.1. Formación en Liderazgo

En las empresas los programas de capacitación dedicados a la preparación en los niveles medios y gerenciales se enfocan a desarrollar habilidades de supervisión orientados a la resolución de problemas y situaciones administrativas y técnicas propias del puesto, más que las habilidades de liderazgo.

Estas habilidades como integrar equipos de trabajo efectivos, orientados a resultados, y con alto conocimiento de las necesidades individuales de visión y percepción global de las situaciones administrativas y humanas, organización, análisis, y relaciones interpersonales, no son prioridad y por lo tanto no se asegura el desarrollo o perfeccionamiento de ellas

Es común, encontrar organizaciones que dentro de sus programas formativos dirigidos a éstos puestos, aprueben un "paquete" de enseñanza teórico, que no tiene relación con un diagnóstico previo personalizado sobre las habilidades no administrativas de liderazgo de sus empleados en los citados niveles (como el estilo de comunicación, delegación, toma de decisiones, diagnóstico de su grupo, resolución de problemas, motivación, etc.).

Las habilidades de supervisión administrativas son muy importantes, sin embargo poca importancia se le da al hecho de tener personal debidamente preparado y formado para ser un autentico líder de su grupo de trabajo, recuperando con ello la credibilidad y el reconocimiento de su personal.

Los mandos medios y gerenciales necesitan saber lo que deben hacer, e identificar cómo y por qué, pero además requieren de una retroalimentación de aquellas habilidades de liderazgo que posee y por las que fue elegido para ese puesto y aquellos aspectos que puede mejorar a través de la formación de sus competencias.

Una de las prácticas tradicionales en la promoción de personal a puestos donde tendrá personal a su cargo, hace referencia a los conocimientos técnicos del proceso y de las funciones administrativas del puesto.

Es importante ligar el sistema de preparación de los nuevos jefes a un programa de certificación de competencias técnicas y *humanas*, para desempeñar el puesto vía capacitación, es decir, integrar la promoción a la formación y desarrollo del personal, basado en el estudio en la *Dinámica de grupos*,* que se refiere al estudio de la conducta de grupo, en especial de las interacciones que se producen entre los miembros de grupos relacionados entre sí, en el desempeño de funciones sociales.

* El término Dinámica de Grupos fue introducido por el psicólogo Kurt Lewin, que creó en 1945 el Centro de Investigación sobre Dinámica de Grupos en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), Estados Unidos.

En sus trabajos estudió los problemas de la motivación de individuos y grupos, e investigó sobre el desarrollo infantil y las características de la personalidad. Lewin amplió la teoría de la Gestalt a una "teoría social de campo" y desarrolló el concepto de *espacio vital* de una persona, que abarca no sólo su entorno, sino también lo espiritual y lo mental.

Dentro de esta teoría encontramos diferentes conceptos que es necesario contextualizar para iniciar la propuesta de esta tesis, pues la conducta de un grupo afecta a numerosos aspectos de la vida, es producto de nuestra cultura o civilización y determina el estilo de liderazgo a practicar por el responsable de orientar los resultados laborales.

La *Dinámica de Grupos* estudia la estructura y el funcionamiento de los *grupos* sociales y los diferentes tipos de *roles* que adoptan sus miembros. Estos roles son flexibles y pueden variar cuando se modifican sus objetivos o actividades.

Olmsted indica que un *grupo* es un número reducido de miembros que interaccionan cara a cara, coincidiendo con Sportt .

De igual manera R.F.Bales lo define, sin embargo precisa que en cada encuentro, los diferentes miembros del grupo reciben percepciones del resto de los participantes, que lo capacita para a una reacción ante él.

Lindgren refiere que un *grupo* primario es aquel donde las relaciones interpersonales se llevan a cabo directamente, mientras que Kurt Lewin precisa que en el se dan interrelaciones concretas y dinámicas, con interdependencia de sus miembros, aún cuando en los grupos fuertes y bien organizados exista una variedad de subgrupos.

Para W. Coutu y G.C. Homans, las relaciones de grupo implican un comportamiento interaccional.

W. Smith considera que para que exista un grupo debe de existir la conciencia del mismo como tal, es decir una percepción colectiva.

Monton Deutsch, señala al grupo como una entidad dinámica, de acuerdo a fines comunes e interdependientes, que con frecuencia y por un largo periodo de convivencia, adquieren ciertos patrones de conducta que los lleva a relaciones sociales que los identificarse como una estructura social.

Newcomb coincide con Deutsch, agregando, que dentro del grupo se comparten normas e intereses individuales, con respecto a ciertas cosas que determinan los roles sociales que se asumen dentro del mismo.

Dentro del punto de vista psicoanalítico, Freud precisa que en un grupo existen elementos morales, estándares, patrones o normas explícitas de actuación, cuya interdependencia psicológica constituye un grupo "si se ha elegido el mismo objeto-modelo (líder) o los mismos ideales, o ambos en sus superegos y, por consiguiente, se han identificado entre ellos."²

Didier Anzieu señala algunas *características* de un grupo:

- Formado por personas que se perciben de manera individual y con una relación recíproca.
- Es permanente, dinámico, con intereses y valores individuales y colectivos.
- Poseen relaciones afectivas, lo que da origen a subgrupos según su afinidad.
- Existen relaciones solidarias.
- Los roles están definidos y diferenciados.
- Poseen un código, normas, creencias y un lenguaje propio.

Cartwright y Zander indican de manera precisa algunas *características de un grupo*:

² GONZALEZ Núñez J. De Jesús, *Dinámica de Grupos*, Editorial Pax México, 1999, pág. 16

- Interacción frecuente de sus miembros
- Reconocimiento y pertenencia al grupo
- Reconocimiento externo del grupo
- Aceptación de las normas comunes
- Inclinación por temas de interés común
- Red de papeles entrelazados
- Identificación con un mismo modelo que rijan su conducta y exprese sus ideales
- Recompensas de algún tipo
- Metas interdependientes
- Percepción del grupo como unidad
- Actuación similar respecto al ambiente

Con respecto a *las propiedades* del grupo Malcom y Knowels consideraban como tales:

- ❖ Antecedentes del grupo
- ❖ Esquema o patrón de participación (unidireccionales, bidireccionales, multidireccionales)
- ❖ Comunicación (verbal y no verbal)
- ❖ Cohesión
- ❖ Atmósfera
- ❖ Normas implícitas y explícitas, formales e informales
- ❖ Patrón sociométrico (simpatía, antipatía, empatía)
- ❖ Estructura y organización
- ❖ Procedimientos
- ❖ Metas (a corto mediano y largo plazo; individuales, grupales y las que se satisfacen a través del grupo)
- ❖ Papeles, roles o funciones

Berlo define al **Rol** como "el nombre que se le da a un conjunto de conductas y a una determinada posición dentro de un sistema social"³

³ GONZALEZ Núñez, *Ibidem*, pág. 23

Se entiende por *Rol*, el patrón de conducta de las personas en las situaciones sociales. El rol puede ser entendido como el papel que pone en práctica la persona en el drama social, o, en un sentido más preciso, como el sistema de expectativas sociales que acompañan a la presentación pública de los sujetos de un determinado estado social o estatus.

Los roles se han clasificado de acuerdo a la funcionalidad de los miembros del grupo:

1. Roles para la tarea del grupo, facilitando y coordinando los esfuerzos del grupo .
2. Roles de constitución y mantenimiento del grupo, su objetivo es alternar o mantener la forma de trabajo del grupo.
3. Roles individuales, que no tienen relevancia ni en la tarea ni en el funcionamiento del grupo.
4. Roles de tipo psicodramático (role-playing, roles claves de grupo).

De acuerdo a González Núñez, los tres enfoques del rol son:

- ✓ Prescripción del rol, es decir la exposición formal y explícita de las conductas a desempeñar por las personas dentro del grupo.
- ✓ Descripción del rol, relacionado a la descripción de las conductas realmente desempeñadas por los integrantes del grupo.
- ✓ Expectativas del rol, relacionadas con las imágenes que se forma la gente sobre las conductas a desempeñar por un rol.

Si partimos del concepto estudiado en el capítulo anterior sobre los **sistemas, particularmente el social**, el rol es una posición dentro de él y está relacionado con otras posiciones dentro de dicho sistema, se

refiere a la personalidad del individuo y los papeles de acción de los integrantes del grupo, los cuales aprenden a desempeñar.

3.1.1. Concepto de Liderazgo

El concepto de *Liderazgo*, "en psicología social, significa el rol de una persona en el análisis de grupos pequeños o la influencia que se puede ejercer sobre una colectividad"⁴

Las sociedades pueden considerarse estructuras de posiciones donde la gente coopera, compite o genera conflictos al perseguir sus intereses o los del grupo para mantener los principios de **equilibrio dentro del ambiente que se desarrolla.**

Para DAVIS-NEWSTROM, el liderazgo además de un rol "es el proceso de motivar y ayudar a los demás para alcanzar objetivos (...) es el acto final que identifica, desarrolla y utiliza el potencial que hay en la organización y en su personal."⁵

Es una parte importante de la administración, que debe ser planeada y organizada, el papel primario de un líder, es influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos. Una persona puede ser un mal gerente en planeación, pero un líder de influencia eficaz con su gente.

Max Weber, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas, formas de Autoridad:

⁴ Empresa," *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000*. © 1993-1999 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

⁵ DAVIS Keith-NEWSTROM John W., Op. Cit., México, 1994, pág. 239

- El líder carismático al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes, superiores a los de otros dirigentes (rol descrito).
- El líder tradicional que hereda el poder ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado, o por que pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder (expectativas de un rol).
- El líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las lecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Ésta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada (rol prescrito).

"La sociología contemporánea subraya la importancia del papel que desempeña el poder, que se le otorga y que ejerce el líder o jefe sobre los subordinados. También se interroga cuál es la estructura que favorece que una persona se sitúe en posiciones superiores a los demás, cuál es la naturaleza de la legitimidad que obtiene el líder y de donde proviene."⁶

ARIAS Galicia identifica dentro de una organización tres fuentes de Autoridad necesarias para ejercer un adecuado liderazgo:

- La basada en fundamentos racionales (jefatura),
- La que tiene su fundamento carismático (liderazgo) y,
- La que se basa en fundamentos profesionales.

⊙ "Jefatura: La autoridad basada en fundamentos racionales se apoya en la creencia, por parte de los subordinados de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la

⁶ Empresa," *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000*. © 1993-1999 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

organización y del derecho que tienen quienes se encuentran elevados al nivel de supervisores para emitir órdenes”⁷.

Un jefe de personal ejerce y apoya en los procedimientos y las políticas de la organización, sin involucrar sus habilidades o experiencias personales. Ese derecho de autoridad lo logra en función del puesto que ocupa y no de la persona, por lo que en caso de sucesión la autoridad formal continua, a menos que la estructura de la organización sea cambiada

- ⊙ “Liderazgo: La autoridad basada en elementos carismáticos, es decir personales, representa lo opuesto a la autoridad racional, aquí el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás del grupo, convirtiéndolo así en líder. (El término líder no tiene connotación sindical alguna)”⁸.

Al establecer metas, un líder considera las condiciones existentes de su grupo, lo que quiere, cómo lo quiere y hasta dónde desea llegar, concilia las diferencias para llegar al objetivo, sin perder de vista el comportamiento esperado en la empresa (**contempla los límites del sistema al que pertenece**).

- ⊙ “Autoridad Profesional: que comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc.; que el supervisor sea capaz de solucionar sus dudas, y/o resolver sus problemas relativos al trabajo; para esto, precisa que (el jefe o líder) tenga las cualidades profesionales requeridas para ello. Un [jefe o líder]supervisor que no cuente con ésta característica no será

⁷ ARIAS Galicia Fernando, **Administración de Recursos Humanos**, Ed. Trillas, México. 1991, pág. 143

⁸ ARIAS, Op cit. pág. 143

respetado por sus subordinados, pues esta cualidad se encuentra integrado en el liderazgo⁹.

La aplicación de las tres definiciones por una sola persona sería lo ideal para las organizaciones, sin embargo existe otros dos factores importantes que hay que considerar como es: la situación en la que se ejerce el liderazgo y la madurez del grupo liderado para realizar la tarea.

A continuación se analizará la teoría que sustenta los últimos elementos.

En otras palabras, los dirigentes deben ser capaces de identificar los signos que son claves en un **medio ambiente**. Sin embargo, no basta la habilidad de formular un buen diagnóstico para que un líder sea *efectivo*.

Necesita también, *adaptar* su estilo de liderazgo a las demandas del medio ambiente (situación). "Debe tener la flexibilidad para variar su propio comportamiento, tratar de manera diferente a cada subordinado, cuando sus necesidades y móviles sean diferentes"¹⁰. (**adaptación e influencia interna y externa** de factores sociales).

⁹ Ibidem, pág. 144

¹⁰ REDDIN William J., *Efectividad Gerencial*, Ed. Diana, México, 1989, pág. 72

3.1.2. Teoría de Liderazgo Situacional

La habilidad de diagnóstico que debe desarrollar un líder es insuficiente si el dirigente no tiene la sensibilidad de identificar las diferentes conductas y actitudes de las personas que están bajo su dirección.

La mayor parte de las investigaciones que se publican en el campo de aplicación de las ciencias de la conducta, se presentan frecuentemente, con estadísticas que parecen tener como finalidad, sólo el reflejo numérico de resultados dentro de las organizaciones.

En la aplicación práctica, y cuando el trabajo consiste en tomar decisiones diferentes cada día y a veces cada hora, se debe tener en cuenta la multiplicidad de **variables situacionales**, que los científicos conductistas proclaman que se deben primero verificar en su **medio ambiente**.

El Centro de Estudios de Liderazgo de la Universidad de Ohio ha desarrollado un marco conceptual que pretende identificar las variables situacionales que son claves para la efectividad de un liderazgo.

Explicación de la Teoría de Liderazgo Situacional

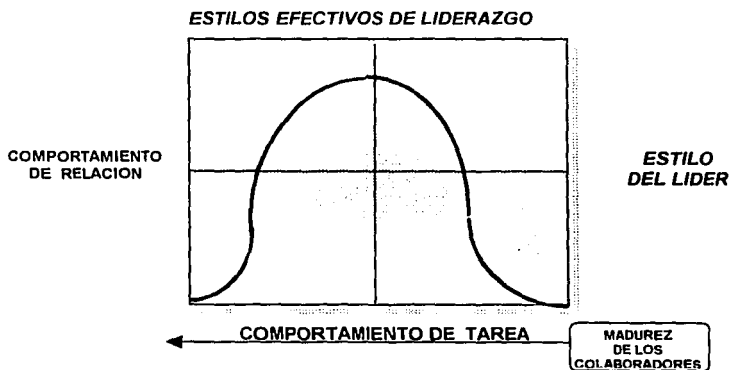
Basado en los conceptos de la Universidad de Ohio State de *iniciación de estructura y consideración*, Korman concluyó que: "lo que se necesita es reconocer no sólo los factores que determinan una situación, sino también una conceptualización sistemática de variables que se pudieran relacionar con el comportamiento del líder".¹¹

¹¹ REDDIN, Op, cit. pág. 72

Korman propone que al hacer el análisis, que se relacionen de forma *curvilínea*, más que lineal, la *iniciación de estructura* (comportamiento de *tareas*), la consideración (comportamiento de relación) y otras variables.

Por lo anterior a la Teoría de Liderazgo Situacional se le conoce también como la Teoría de Liderazgo del Ciclo Vital o 3-D (tercera dimensión).

Esta teoría desarrolla un modelo tridimensional de la efectividad del líder, se basa en una *relación curvilínea* entre **comportamiento de Tarea**, **comportamiento de Relación** y **la madurez en la tarea**. Intenta proporcionar a los líderes una mayor comprensión acerca de la relación que existe entre un **estilo efectivo de liderazgo** y **el nivel de madurez de sus seguidores en el contexto de un sistema que tiene límites, tiempo y espacio, recibe influencias externas e internas, busca mantener el equilibrio en la relación laboral y personal**.



En esta teoría de Liderazgo Situacional se hace énfasis al comportamiento de un líder en relación con los seguidores.

Las variables situacionales son: líder, seguidor, jefe, asociado, organización, demandas del puesto y tiempo. Enfatizando en que el liderazgo se da, de acuerdo a la situación del estilo de liderazgo y la relación con los subordinados o seguidores.

Se considera que los seguidores son el factor más crucial en todo acontecimiento de liderazgo, vitales en cualquier situación. Como individuos son ellos los que aceptan o rechazan al líder. Como grupo determina el poder personal que el líder pueda tener.

Es importante mencionar que la relación *líder /seguidores* no se trata necesariamente de una relación que implique jerarquía como si habláramos de *superior-subordinado*.

En la Teoría de Liderazgo Situacional, se hace referencia a *líder/seguidor (es)*, entendiendo esta relación como *líder y seguidor potencial*. Los conceptos teóricos se aplican siempre que el comportamiento del líder influya en el comportamiento del subordinado, de su jefe inmediato, de un asociado, un amigo, un pariente.

Elementos de la madurez de los seguidores o de un grupo:

La Teoría de Liderazgo Situacional define *la madurez* como:

- 1) La capacidad de establecer metas altas, pero alcanzables (Motivación al logro).
- 2) La disponibilidad y capacidad de tomar responsabilidades.
- 3) La educación y la experiencia de un individuo o de un grupo.

Estas variables de madurez deben ser consideradas solamente en relación con una tarea específica, que debe ser ejecutada.

Esto quiere decir que no se considera a un individuo o a un grupo como maduro o inmaduro en un sentido *total*.

Todas las personas tienen una menor o mayor madurez con relación a una *tarea* específica o con relación a una función u objetivo que el líder pretende alcanzar a través de sus esfuerzos.

Por ejemplo: una vendedora puede ser muy responsable para asegurar nuevas ventas, pero muy superficial para llenar los papeles que se necesitan para el cierre de sus ventas, en este caso, su supervisor la puede dejar sola en lo que respecta a los nuevos contactos con clientes, pero será mejor que la supervise estrechamente en lo que se refiere al papeleo, hasta lograr que ella misma lo realice adecuadamente.

El líder tendrá que diagnosticar el nivel de madurez, no sólo de cada individuo dentro de un grupo, sino también el nivel de madurez del grupo como tal, éste aspecto se describe en el capítulo 3.

Este diagnóstico será más particular si el grupo frecuentemente interactúa en forma conjunta en una misma área de trabajo, como el grupo de trabajadores de una área productiva.

El jefe puede constatar que el grupo, como trabajadores, está a un nivel de madurez en una área específica, en cambio un trabajador dentro de ese grupo puede encontrarse en un nivel diferente. El jefe se comportará de una manera con el trabajador y de otra con los miembros de su área como grupo.

En realidad, cada trabajador se encontrará en diferentes niveles de madurez.

Por ejemplo, un trabajador que no hace sus *tareas* con regularidad; cuando las hace, están mal organizadas y con un nivel de eficiencia regular. Con dicho trabajador, el jefe tendrá que iniciar alguna estructura y supervisarla de cerca. Otro trabajador hace bien sus *tareas*, pero es tímido e inseguro. El jefe no tiene para qué dedicarse mucho al comportamiento de *tarea* en términos de eficiencia *de la tarea*, sino que necesitará, en este caso, dar soporte, entablar comunicación en dos sentidos y propiciar la interacción de este trabajador con sus compañeros de área.

En el caso de que otro trabajador fuera psicológicamente maduro y competente al mismo tiempo en su *tarea*, se le podría dejar solo. Así pues, los líderes tienen que comprender que su comportamiento puede variar cuando se trata de un individuo, de su grupo o cuando se trata de un grupo como un todo.

De acuerdo a David McClelland, la ***motivación al logro*** "encierra algunos elementos como:

- Que las personas *con motivación al logro* tienen ciertas características en común:
- La capacidad de establecer metas altas, pero alcanzables.
- Una mayor preocupación por el logro personal, más bien que por las recompensas del éxito.
- El deseo de una *retroalimentación* relacionada a la *tarea* (¿cómo la estoy desarrollando?) más bien que de una retroalimentación de actitudes (¿cuánto me estimas o cuanto aprecio me tienes?).¹²

De estas tres características sería básica la primera: La capacidad de establecer metas altas, pero alcanzables, porque ésta tiende a afectar

¹² Ibidem, pág. 116

la actitud frente al riesgo. En este sentido, las personas con motivación al logro (en nuestros términos, personas con alta madurez relacionada a la *tarea*) prefieren un grado moderado de riesgo porque sienten que, en esa clase de situaciones, sus esfuerzos y habilidades reales van a influir en el resultado.

En la **responsabilidad** se consideran dos factores: el concepto de *disponibilidad* (motivación) y *capacidad* (competencia-habilidad). Con estos factores podemos hacer cuatro combinaciones

- 1) Individuos que no están *ni dispuestos, ni capaces* para asumir responsabilidades.
- 2) Individuos que están *dispuestos, pero no capaces* para asumir responsabilidades.
- 3) Individuos que *no están dispuestos y son capaces* para asumirlas.
- 4) Individuos que están *dispuestos y son capaces* para asumirlas.

El nivel más alto de madurez de un individuo o de un grupo (en nuestros términos) sería la cuarta combinación. El nivel más bajo sería el número uno.

En cuanto a la **educación y/o experiencia**, se puede obtener madurez de *tarea*, ya sea con educación o experiencia o con una combinación de las dos.

La única diferencia entre educación y experiencia, es que la primera se refiere a las experiencias o aprendizaje de tipo formal adquiridas en un salón de clase, y la segunda comprende el aprendizaje extra escolar, es decir la autoformación y la práctica en el trabajo.

El concepto general de **MADUREZ** realmente comprende dos factores:

MADUREZ DE TRABAJO: (TAREA)	Que comprende la habilidad y conocimientos técnicos para hacer la <i>tarea</i> .
MADUREZ PSICOLOGICA:	Que consiste en el sentimiento de autoconfianza y autorespeto de uno mismo como individuo.

Las personas que tienen un alto nivel de madurez de *tarea* tienen la habilidad y los conocimientos necesarios para hacer la *tarea*, autoconfianza y sentimientos positivos de sí mismo. En cambio las personas que tienen un bajo nivel de madurez de *tarea*, parece que carecen de ambas, tanto de madurez de *tarea*, como *psicológica*.

El concepto de *madurez* es un concepto útil para hacer un juicio de diagnóstico, pero no el único. Las otras variables situacionales como el estilo del jefe (si él o ella están en el área de trabajo), una crisis o tiempo apremiante, la naturaleza del trabajo, las demandas del puesto, pueden ser algunas veces tan importantes o más aún que la madurez.

Sin embargo, el concepto de madurez es un buen punto de referencia crítica, además de ser sólido para utilizarse en la elección del estilo apropiado que va a ejercer el líder con un individuo o grupo en una situación particular.

EJEMPLOS DE DIMENSIONES DE MADUREZ

RELACIONADAS CON EL TRABAJO	RELACIONADAS CON ASPECTOS PSICOLÓGICOS
Experiencia	Actitud hacia el trabajo
Conocimiento del trabajo	Motivación al logro
Habilidad General	Dedicación
Escolaridad	Extroversión, iniciativa
Comprensión de requerimientos	Independencia
Planeación	Responsabilidad
Comunicación	Asertividad
Dirección	Carismático
Control	Seguro de sí mismo
Organización	Audacia
Toma de decisiones	Estabilidad, consistencia
Cultura	Lealtad
Solución de problemas	Acucioso
Cumplimiento de plazos	Entusiasta
Seguimiento	Objetivo /Preciso
Creatividad	Flexible
Persuasión	Persistencia
Liderazgo	Agresividad
Relación con terceros	

Otra manera de considerar la madurez es como un continuum de inmadurez a la madurez y viceversa. Una persona madura se mueve de un estado de *pasividad*, hacia una actividad creciente. De un estado de *dependencia* de los demás, hacia una *independencia* relativa, etc.

Interpretación de la Teoría de Liderazgo Situacional

De acuerdo a la Teoría de Liderazgo Situacional, los líderes deben comenzar a *disminuir* su comportamiento de *tarea* y *aumentar* su comportamiento de *relación* (de soporte), cuando el nivel de madurez

de sus seguidores va en aumento en la ejecución de una *tarea* específica y el individuo o el grupo alcanza un nivel promedio de madurez.

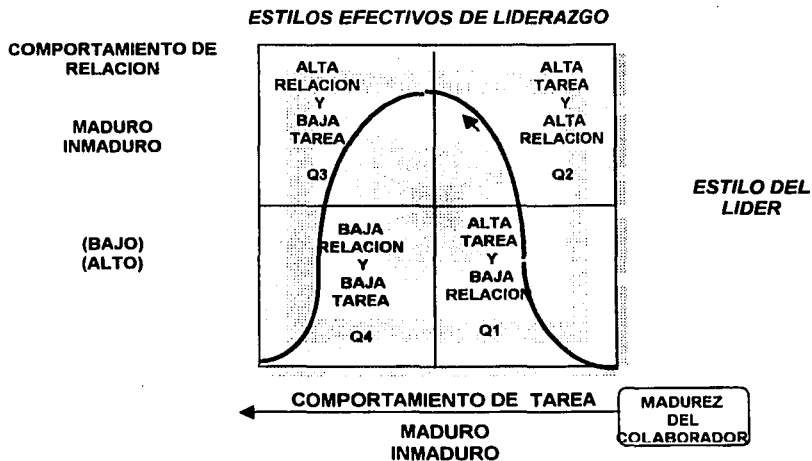
Cuando el individuo o el grupo llegan a "un nivel de madurez arriba del promedio, entonces lo más apropiado para el líder será disminuir no solamente el comportamiento de *tarea*, sino también el de *relación*.

Si el individuo o grupo llegan a un nivel alto de madurez, en términos de la ejecución de una *tarea*, se puede considerar que también es psicológicamente maduro.

En este nivel de madurez, individuo o grupo, ve en la reducción de supervisión estrecha y en el aumento de delegación por parte del líder, un signo positivo de confianza y confidencia"¹³.

Como se puede ver, esta teoría se centra en la propiedad o efectividad de los estilos de liderazgo en relación directa con la madurez de *tarea* por parte de los seguidores. Este ciclo se ilustra con la curva, en forma de campana, que pasa por los cuatro cuadrantes del liderazgo. Estos cuadrantes corresponden a la parte de estilos efectivos del Modelo Tridimensional de la Efectividad del Líder, como se representa en la figura que sigue:

¹³ REDDIN, Op. Cit, pág 117.



En la figura anterior, se describe la relación entre la madurez de *tarea* y el estilo apropiado de liderazgo que se utiliza cuando los seguidores se desplazan de la inmadurez a la madurez.

La figura representa dos formas de actuar diferentes: por una parte el estilo apropiado de liderazgo (*estilo del líder*), para diferentes niveles de madurez del seguidor se describe con una función curvilínea en los cuatro cuadrantes de liderazgo, y por otra, el nivel de madurez del individuo o grupo que se supervisa (*madurez de seguidores*) se traza abajo del modelo de estilos de liderazgo como un continuum que va desde la inmadurez, hasta la madurez.

Para determinar el estilo apropiado del líder se identifica la curva en forma de campana, en la parte que corresponde al estilo del líder, en el sentido contrario a las manecillas del reloj.

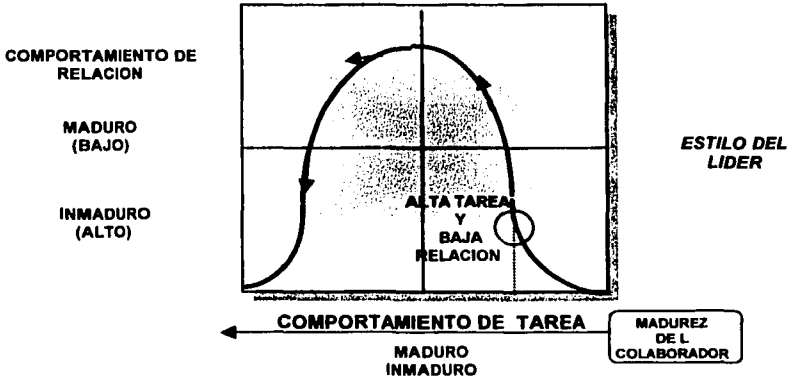
Dicha curva significa que el estilo apropiado del liderazgo se mueve a lo largo de la función curvilínea siempre que el nivel de madurez de algunos(s) de nuestros seguidores se desarrolla a lo largo de la clasificación del pie del modelo de derecha a izquierda.

Para establecer qué estilo de liderazgo es el apropiado en una situación dada, el líder debe primero *determinar el nivel de madurez del individuo o el grupo en relación con una tarea específica que él mismo pretende alcanzar* con su participación y sus esfuerzos.

Una vez que se identifica el nivel de madurez, el estilo del líder más apropiado puede determinarse trazando un ángulo recto de (90°) desde el punto de continuum que representa el índice de madurez del seguidor(es), hasta el punto donde esta línea intersecciona sobre la función curvilínea en la parte del modelo que corresponde al estilo del líder.

El cuadrante en que se da lugar la intersección sugiere el estilo apropiado para que el líder lo use en aquella situación con el seguidor(es) de ese nivel de madurez.

ESTILOS EFECTIVOS DE LIDERAZGO



Según la ilustración, el índice de madurez de *tarea* es bajo. Esto sugiere un estilo de alta *tarea* / baja relación. Cuando se identifica comportamiento de baja relación, no queremos decir que el líder deje de ser amable o deje de dar un buen trato. Se sugiere que el líder debe de emplear más tiempo dirigiendo, es decir, ordenar lo que hay que hacer, cómo, cuándo y dónde se va a hacer, que dando soporte y reforzamiento socio-emocional.

El incremento de una conducta de relación deberá ocurrir siempre que el seguidor(es) demuestre(n) habilidad para manejar la *tarea*. En ese momento, un cambio de estilo 1 al estilo 2, puede ser el apropiado.

A continuación se describen las siguientes designaciones, abreviadas, para cada uno de los cuatro cuadrantes en el modelo de estilos del líder:

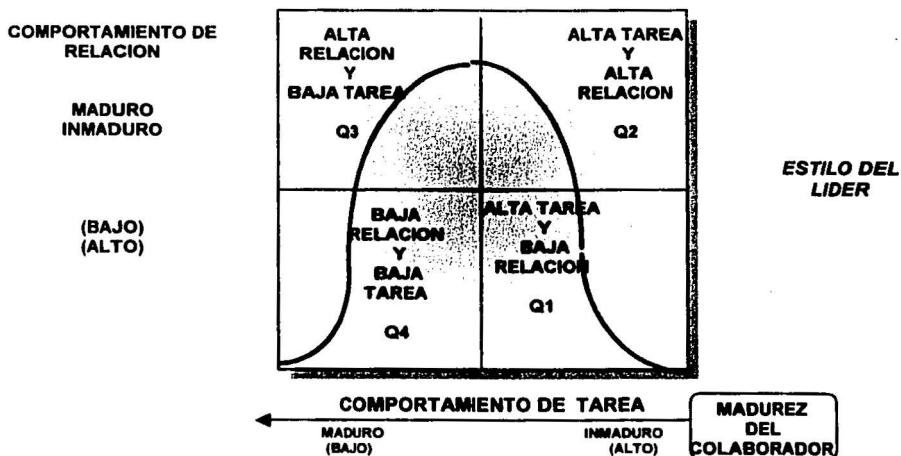
- (Q 1) Alta *tarea* / Baja relación
- (Q 2) Alta *tarea* / Alta relación
- (Q 3) Alta relación / Baja *tarea*
- (Q 4) Baja relación / Baja *tarea*

Para delimitar o ubicar la madurez del seguidor(es) no serviría una calificación de maduro o inmaduro porque se trata de una cuestión de grado.

Se pueden poner algunas marcas de madurez para determinar el estilo apropiado del líder. En este caso se divide el continuum de madurez en cuatro niveles:

1. Un nivel bajo de madurez de *tarea*: M 1
2. De bajo a promedio: M 2.
3. De promedio a alto: M 3.

ESTILOS EFECTIVOS DE LIDERAZGO



*Capítulo 3 Capacitación y Formación
de Liderazgo en las empresas*

La Teoría de Liderazgo Situacional, no sólo sugiere el estilo que tiene mayor probabilidad para ser utilizado en diferentes niveles de madurez, sino también habla de la probabilidad de ser eficaz si se utiliza otro estilo cuando el líder no es capaz de hacer uso del estilo "deseado".

La probabilidad de éxito de cada estilo para los cuatro niveles de madurez depende de lo alejado que éste se encuentre de la probabilidad ALTA del estilo a lo largo de la función curvilínea. Así:

M 1. Q 1 Alta	Q 2 Segunda	Q 3 Tercera	Q 4 Baja probabilidad
M 2. Q 2 Alta	Q 1 y Q 3 Secundaria	Q 4 Baja probabilidad.	
M 3. Q 3 Alta	Q 2 y Q 4 Secundaria	Q 1 Baja probabilidad	
M 4. Q 4 Alta	Q 3 Segunda	Q 3 Tercera	Q 1 Baja probabilidad.

Cuando se utiliza la técnica para determinar el estilo apropiado de liderazgo se podría tener la impresión de que hay un estrecho margen de conducta apropiada para cada uno de los cuatro niveles de madurez. En realidad el margen podría incluir comportamientos a lo largo de toda la porción de la función curvilínea que intersecciona cada uno de los cuatro cuadrantes de liderazgo.

Interpretación taquigráfica para los estilos básicos de liderazgo

Se ha definido **comportamiento de tarea** como el punto hasta donde el líder se involucra en una comunicación en un sentido, explicando tanto lo que cada subordinado tiene que ejecutar, lo mismo que cuándo, dónde, cómo debe ejecutarlo.

Comportamiento de relación es cuando el líder se involucra en una comunicación en dos sentidos, da soporte socio – emocional y es facilitador. Aunque se necesita recordar que estas definiciones, el "poner una como etiqueta a los cuatro estilos efectivos de liderazgo, a veces puede ser de utilidad para formar rápidos juicios de diagnóstico".¹⁴

A continuación se describe el significado de cada uno de los cuadrantes:

1) Alta tarea / Baja relación (E, 1)

Se refiere a "Decir" (Telling), porque este estilo se caracteriza por una comunicación en un sentido en que el líder *define los roles* de los seguidores y les dice, qué, cómo, cuándo, dónde y con quién van a ejecutar la(s) *tarea(s)*.

2) Alta tarea / Alta relación (E, 2)

Se refiere a "Vender" (Selling), porque con este estilo el líder ejerce la mayor parte de la dirección. El o ella intentan, a través de una comunicación en dos sentidos y soporte socio-emocional, hacer que el seguidor(es) compren psicológicamente las decisiones que se tienen que ejecutar.

3) Alta relación / Baja Tarea (E, 3)

Se le llama "Participar" (participating), porque con este estilo el líder y los seguidores participan en la toma de decisiones a través de una comunicación en dos sentidos. Hay más comportamientos de facilitador de parte del líder ya que el seguidor(es) tiene la habilidad y el conocimiento para ejecutar la *tarea*.

4) Baja relación / Baja Tarea (E, 4)

Lleva la etiqueta de "Delegar" (Delegating), porque el estilo implica dejar al seguidor(es) "administrar su propio show", a través de la delegación. Aquí la

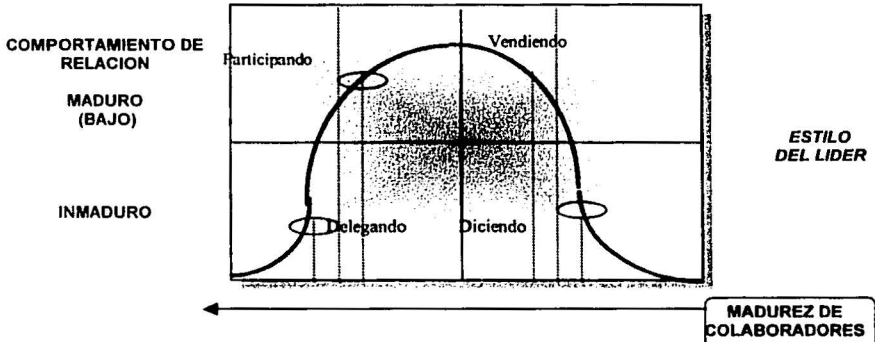
¹⁴ Ibidem, pág. 168

**Capítulo 3 Capacitación y Formación
de Liderazgo en las empresas**

supervisión es general, ya que el seguidor(es) tiene(n) una ALTA madurez tanto en la tarea, como psicológica.

Las designaciones (E, 1; E, 2; E, 3; E, 4) y las etiquetas "Decir", "Vender", "Participar", y "Delegar", con que se señalan los estilos de liderazgo, se deben utilizar únicamente cuando se refieren a las conductas representadas por la cara de efectividad del modelo tridimensional de efectividad del líder.

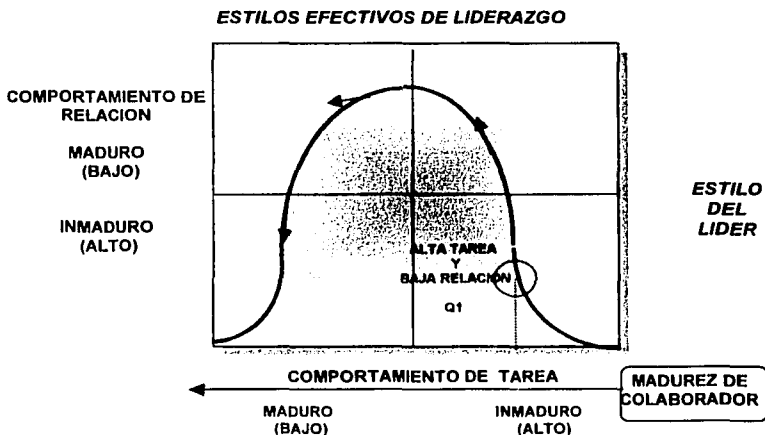
ESTILOS EFECTIVOS DE LIDERAZGO



Cuando se trata de estilos básicos e inefectivos se refiere a ellos simplemente por el número del cuadrante: Q 1, Q 2, Q 3, Q 4.

Por ejemplo: cuando un estilo de *Baja relación /Baja tarea* se utiliza apropiadamente con el nivel correspondiente de madurez M 4 se le va a llamar E 4 o "delegar". Pero cuando ese mismo estilo se utiliza inapropiadamente con cualquiera de los otros tres niveles de madurez

se le llamará Q 4 y puede que se le describe mejor como *abdicación* o *deserción* más bien que "delegación".



Identificando el estilo de liderazgo a aplicar, los dirigentes inician un ciclo de desarrollo, siempre que se dediquen a aumentar la madurez relativa a la *tarea*, de un individuo o de un grupo, a un nivel más alto del que en la actualidad tienen. Es decir, que el ciclo de *Desarrollo* es un ciclo de crecimiento.

Para explicar como funciona el ciclo de *desarrollo*, *ejemplifiquemos* que el dirigente ha hecho un buen diagnóstico del medio ambiente y conoce el grado de madurez relativa a la *tarea* de un individuo o un grupo, que está bajo su dirección. El grado de madurez es bajo, y él está utilizando

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

el estilo apropiado: *Alta tarea / Baja relación (E/1)*, tal como aparece en la figura anterior.

En la gráfica, el dirigente una vez que ha diagnosticado el grado (Bajo) de madurez de su(s) seguidor(es), puede determinar el estilo apropiado de liderazgo que va a utilizar, en el punto, donde el ángulo recto se forma con la línea que sube desde el continuum de madurez del seguidor y encuentra la función curvilínea, en la porción del modelo que corresponde al *estilo del líder*.

Si utiliza el E1 en esta situación, aumentará la probabilidad de tener una ejecución efectiva. Pero además, si él piensa que una de sus responsabilidades como dirigente consiste en incrementar la madurez relativa a la *Tarea* de su (s) seguidor (es), estará dispuesto a correr un riesgo y empezará a delegar alguna responsabilidad a la(s) persona(s) que están bajo su dirección.

Esto puede ser más notorio cuando se ha supervisado ya a un individuo o a un grupo que no ha demostrado responsabilidad en *tareas* pasadas. Sin embargo, aún teniendo esta experiencia negativa, quien va a promover el desarrollo de otras personas (niños en el hogar, empleados en el trabajo) tiene que afrontar este riesgo.

Así pues, el líder que fomenta la madurez en la *Tarea*, de un individuo o de un grupo, hasta lograr que ellos mismos tomen más y más responsabilidades en la ejecución de una *tarea* específica, *debe primero delegar* alguna responsabilidad al(los) seguidor(es) y después recompensar, tan pronto como sea posible, las conductas, aún pequeñas, que haya ejecutado el seguidor, en la dirección deseada. Este proceso deberá continuar hasta que el comportamiento del individuo o grupo se aproxime más y más a las expectativas que el líder tiene acerca de una "buena ejecución".

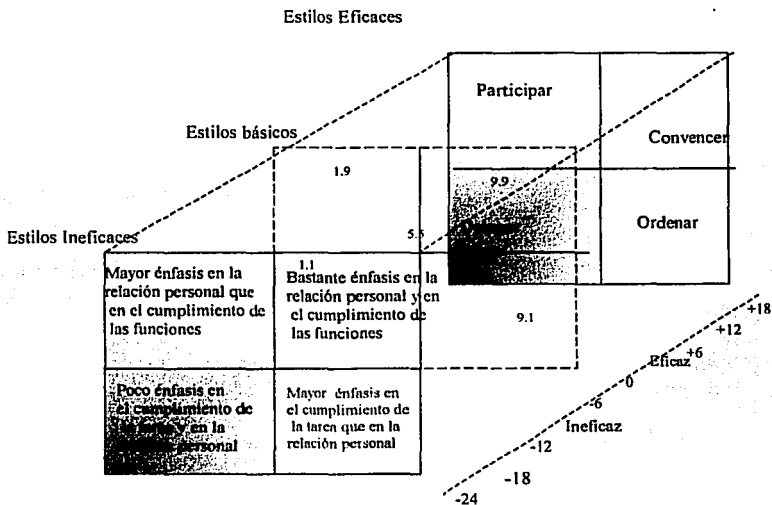
Se basa en el modelo gerencial de red de Blake y 3-D de liderazgo de Kennet H. Blanchard, en el cual ubicamos los cuadrantes respectivos al desempeño o estilo predominante para trabajar con el personal.

En el instrumento se utilizan cinco estilos como puntos de encuentro. En términos de situación. Es un comportamiento débil, 1.9 es una conducta demasiado blanda; 9.1 es una actitud demasiado dura y 9.9. es lo que se describiría como la conducta ideal. El estilo 5.5. más que un estilo es un punto grafico del resto de los estilos.

Este instrumento consta de doce preguntas básicas orientadas a la resolución de problemas situacionales, las cuales tiene un valor ya asignado.

Una vez contestado el instrumento y asignados los valores a las respuestas, se procede a vaciar los valores e identificar los estilos predominantes y los cuadrantes dentro de los cuales se ubica el personal con mando (ver anexo 1, 1-a, 1-b y 1-c) ayudándolo a identificar su estilo de relacionarse con su personal y de orientarse a la realización de las tareas, y cual es el estilo a desarrollar según la situación y la madurez de su equipo.

Modelo Tridimensional y Red Estilos de Liderazgo



3.1.3. Importancia de un Programa de Formación en liderazgo en empresas de Servicio

Para definir la situación actual de liderazgo en una empresa es importante considerar la estructura y el tipo de orientación de las mismas.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La visión organizacional de los directivos, gerentes, jefes, supervisores, personal administrativo y operativo en la empresa de servicio, se ve forzada a abandonar, la planeación rígida de sus actividades y de estructuras administrativa, en función de un proceso operativo inherente a la organización, viendo a la misma como un todo estructurado de elementos abstractos e interdependientes, con estándares de cumplimiento rígidos, establecidos desde los niveles directivos.

La empresa debe verse como un organismo abierto a un modelo de afuera hacia adentro, que vive en función del cliente y sus requerimientos.

Los empleados vistos como factores claves de la prestación de un servicio y los jefes como intermediarios, es decir como líderes que educan, capacitan, comunican e intervienen en el mejoramiento de los procesos y allanan los obstáculos para que los prestadores del servicio puedan hacer su trabajo con claridad, eficiencia y el menor desgaste posible.

El enfoque basado en el cliente y en el servicio, implica la modificación de un esquema de pensamiento y la necesidad de actuar de diferente manera.

Los líderes, educadores, capacitadores, comunicadores, facilitadores de proceso, sistemas, métodos y planes de servicio, tienen que verse a sí mismos como personas que se dedican no sólo a administrar a quienes tienen contacto con los clientes internos y externos, afrontar sus requerimientos, explicar políticas, a buscar (a veces con pocos recursos) satisfacer a la persona más importante de una organización centrada en el servicio.

Las *tareas* del servicio particularmente cuando existe contacto continuo con el cliente, pueden implicar un alto grado de esfuerzo emocional.

El personal en servicio que las realiza requiere de lineamientos claros pero también de compensación, apoyo y reconocimiento.

Los supervisores del personal operativo deben estar sumamente atentos al bienestar psicológico de su personal, porque ello influye en la calidad cotidiana de contacto con el cliente, y de una idea muy clara de la administración de sus recursos y proyectos asignados.

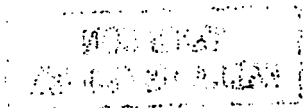
Por lo anterior, es importante presentar las cualidades que se requieren como mínimas para que una persona cubra el perfil de *Líder*.

3.1.4. El líder como agente de cambio y desarrollo en la organización

Los líderes no sólo dirigen mediante instrucciones y además de administrar y controlar a las personas, las encauza en la dirección correcta, motivándolos y satisfaciendo sus necesidades básicas de desarrollo profesional y personal.

De la atención y las habilidades que los líderes dediquen a la creación de un **contexto o una cultura de grupo**, sus colaboradores mejorarán su desempeño y su compromiso laboral.

Un jefe formado dentro de las habilidades de liderazgo se promueve así mismo como la persona que está atenta de las **necesidades laborales** de sus colaboradores y les **resuelve los problemas** de desarrollo y



crecimiento, es una persona que no sólo administra sino que promueve de manera creativa una dinámica de grupo productiva.

Un líder es efectivo dependiendo de sus comportamientos, habilidades y acciones apropiadas, reflejadas en habilidades y competencias técnicas, humanas y conceptuales.

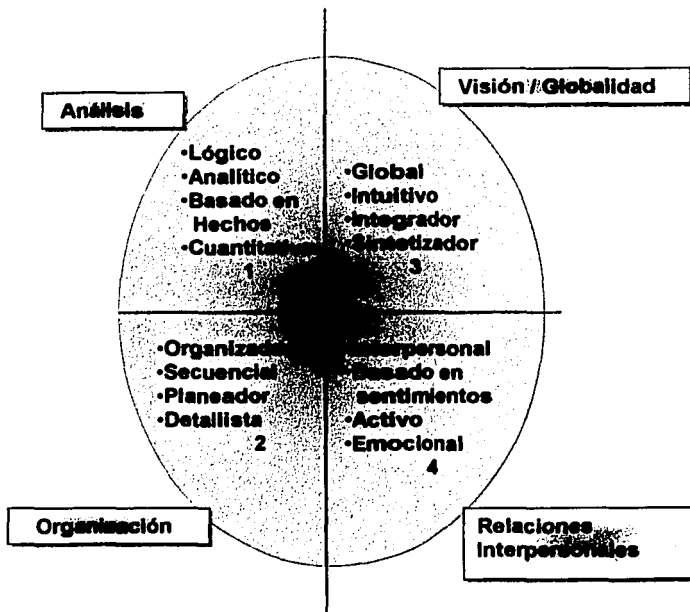
Modelos de desempeño en Liderazgo

Al hablar de un modelo de desempeño, me refiero a la relación que hay entre el perfil que se requiere para promover al personal para ocupar puestos con gente a su cargo y a las habilidades, conocimientos y actitudes que posee el candidato para desempeñar la función.

Cuatro son los modelos de pensamiento o desempeño identificados por Mayer en la corriente de inteligencia emocional, los cuales son:

1. Capacidad de análisis
2. Capacidad de organización
3. Capacidad de visión /globalidad de situaciones
4. Capacidad de relaciones interpersonales

Modelos de Desempeño Pensamiento



Cuando se identifica el área de desempeño y pensamiento predominante automáticamente se determinan las áreas de desarrollo para el personal.

Se considera el marco contextual en el que se desenvuelve el líder y que él tiene, como el conocimiento de la organización: políticas y procedimientos generales y de su área, políticas de administración,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

compensación y de reubicación de personal, así como la capacidad conceptual para pensar en modelos y marcos de referencia y relaciones amplias en la organización.

La aplicación del modelo de desempeño requiere de un líder, de seguidores y de una situación, variables que se afectan entre sí para determinar el comportamiento del líder (agresividad, manejo del estrés, audacia e interacción con otros líderes hacia abajo, hacia arriba o hacia los lados dentro de la empresa).

Se refiere también, a la capacidad humana para trabajar eficazmente con las personas en equipo, además de establecer una relación individual con cada colaborador, se refleja en la comprensión de las relaciones afectivas del grupo con el líder

Estos se combinan con la capacidad técnica, considerada básicamente a la habilidad para conocer el proceso técnico u operativo, enfocándose más a la administración de esos recursos y proyectos, y con los niveles de disposición presentados, tanto por el líder como por sus colaboradores, así como con la MADUREZ descrita en la Teoría de Liderazgo Situacional anteriormente:

*Propuesta Pedagógica para la Formación de Liderazgo en Empresas de Servicio
(Caso Práctico: Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V.)*

*Capítulo 3 Capacitación y Formación
de Liderazgo en las empresas*

Disposición	Disponibilidad / Capacidad	Nivel	Necesidad / Liderazgo a aplicar
<u>Baja habilidad, baja motivación o confianza</u> El personal no tiene habilidad para desarrollar el trabajo y sin motivación para hacerlo.	- Habilidad - Voluntad / confianza	Inicio en el desarrollo de la habilidad	Instrucción o principio de la habilidad
<u>Baja habilidad, alta motivación o confianza</u> El personal no tiene habilidad para desarrollar el trabajo pero esta interesado en desarrollarlo.	- Habilidad + Voluntad / confianza	Interés básico en la habilidad	Clarificación y práctica
<u>Alta habilidad, baja motivación o confianza</u> Habilidad comprobada en el desempeño de la función, pero sin sentido o compromiso en su realización.	+ Habilidad -Voluntad / confianza	Rutina o desconfianza en la propia habilidad	Generación de confianza mediante la prueba y búsqueda del compromiso
<u>Alta habilidad, alta motivación o confianza</u> Habilidad comprobada en el desempeño de la función, con sentido y compromiso de realización, seguro de realizarla con un estándar de realización.	+ Habilidad + Voluntad / confianza	Capacidad demostrada	Dejar hacer

Identificar de manera personal el (los) modelo(s) de desempeño y pensamiento que se aplica(n), generalmente influye en la creación de un ambiente organizacional saludable, en donde se fijan metas a largo plazo, estándares altos de apoyo y apertura al diálogo, mejor manejo de las relaciones interpersonales y motivación al logro.

**Propuesta Pedagógica para la Formación de Liderazgo en Empresas de Servicio
(Caso Práctico: Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V.)**

**Capítulo 3 Capacitación y Formación
de Liderazgo en las empresas**

Mediante el siguiente cuestionario se pueden identificar la (s) área(s) predominante(s) y las que deberán de reforzarse, una vez que el candidato reordene los reactivos por prioridad del 1 al 16.

SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCION S.A. DE C.V.

DETERMINACIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO

Zona: _____ Sucursal: _____
Nombre: _____ Puesto: _____
Área: _____ Fecha: _____

Instrucciones: Lea detenidamente los conceptos descritos. Anote en el recuadro de acuerdo a su elección la prioridad que cada uno tiene para usted, colocando al de mayor prioridad el 1 y al de menor el 16.

En el recuadro de abajo enuncie, las tres habilidades principales que se requieren en su trabajo.

HABILIDAD	DESCRIPCIÓN	PRIORIDAD
1. Análisis de información	Capacidad para separar la información en las partes que la componen	
2. Manejo de información financiera	Capacidad de integrar y desarrollar aplicaciones basándose en la información financiera que se le suministra	
3. Aplicaciones tecnológicas	Capacidad de integrar nuevas aplicaciones tecnológicas en su área de responsabilidad.	
4. Aplicación lógica en el manejo de problemas	Capacidad para identificar y solucionar la causa raíz de los problemas a los que se enfrenta	
5. Administración de recursos	Capacidad para asignar y optimizar la aplicación de recursos de su departamento o áreas de responsabilidad	
6. Organización del trabajo	Capacidad para establecer prioridades y jerarquizaciones en los diferentes asuntos que demandan su función	
7. Estructuración de actividades y secuencias	Capacidad para determinar la secuencia de actividades óptima en el desarrollo de proyectos y funciones	
8. Atención a detalles	Capacidad de concentrarse, realizar y vigilar el cumplimiento de varios detalles de su función	
9. Manejo de relaciones interpersonales	Capacidad para establecer relaciones interpersonales satisfactorias en el ámbito de desempeño	
10. Informar o instruir a compañeros y/o colaboradores	Capacidad para desarrollar habilidades y/o conocimientos en otros	

**Propuesta Pedagógica para la Formación de Liderazgo en Empresas de Servicio
(Caso Práctico: Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V.)**

**Capítulo 3 Capacitación y Formación
de Liderazgo en las empresas**

11. Capacidad de expresión verbal/corporal	Capacidad de comunicación fluida tanto verbal como corporal	
12. Comunicación escrita frecuente	Capacidad para comunicar de manera escrita asuntos relacionados con su trabajo	
13. Desarrollo de ideas innovadoras	Capacidad para desarrollar ideas de mejora dentro de su función	
14. Integración de diferentes Ideas	Capacidad para resumir conclusiones partiendo de diferentes ideas.	
15. Manejo de conceptos no tangibles	Capacidad para integrar en su actuación cotidiana conceptos no tangibles (justicia, honor, lealtad, etc.)	
16. Imaginativo, original	Capacidad para ver las consecuencias y proponer alternativas originales	

Habilidades técnicas especializadas

1.
2.
3.

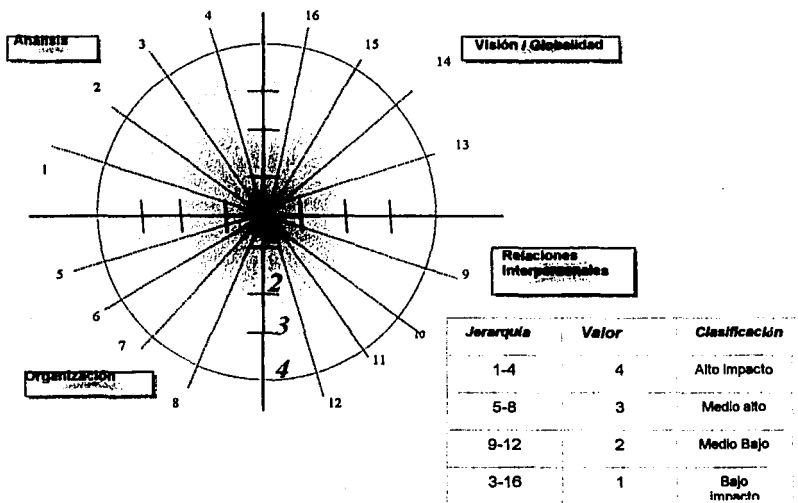
Una vez contestado el instrumento, se identifican las jerarquías que se han asignado, se le otorga un valor de acuerdo a la tabla siguiente y se clasifican las áreas según la prioridad para el candidato, esto arrojará el predominio de cada uno de los cuadrantes.

En el instrumento, las pregunta 1 a 4 corresponden al cuadrante de análisis, de la 5 a la 8 corresponden al cuadrante de organización, de la 9 a la 12 se refieren a aspecto de relaciones sociales y de la 13 a la 16 corresponden al cuadrante de visión global.

Las preguntas se agrupan por bloque o cuadrante de pensamiento de acuerdo a niveles de complejidad taxonómica de aprendizaje, con un valor de 1 a 4, considerando el 4 como el valor de mayor impacto, graficándose sobre el círculo descrito anteriormente.

**Propuesta Pedagógica para la Formación de Liderazgo en Empresas de Servicio
(Caso Práctico: Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V.)**

Capítulo 3 Capacitación y Formación de Liderazgo en las empresas



La identificación de las áreas predominantes (valor 4) nos muestran los puntos fuertes de desempeño de acuerdo a su modelo de pensamiento y aprendizaje de los colaboradores y el líder. Una segunda aplicación del cuestionario enfocado a evaluar las áreas predominantes que requiere el puesto, nos permitirá establecer la diferencia entre la disposición del personal para el dominio de la tarea.

3.2 Necesidad de Formación de Liderazgo en una empresa mexicana de Traslado de Valores.

Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V. (SERPAPROSA), es una empresa de capital mexicano dedicada al traslado, recolección, entrega y custodia de valores, entendiendo el concepto de *valor* como cualquier objeto, documento, papel o moneda que resulte de vital importancia para sus clientes.

A fin de contextualizar la aplicación y práctica de la presente investigación en dicha empresa, a continuación presento un breve resumen de la historia de la empresa, y las razones que me llevaron a desarrollar esta propuesta para ella, donde colaboré desde enero de 1995 a marzo del 2000.

SERPAPROSA, es a la fecha la empresa líder en el servicio de Traslado de valores en el ámbito nacional, en ella a diferencia de otras empresas mexicanas de servicio, los errores operativos, de capacitación y de liderazgo pueden llevar a perder no sólo valores y armamento, sino VIDAS humanas:

Mi principal responsabilidad, durante este tiempo era que el personal en todos sus niveles APRENDIERA a reconocer a su empresa como un sistema social interrelacionado con todos los sectores productivos y económicos del país por el flujo de efectivo diario que genera, y que sobre todo creyera firmemente que sólo Capacitándose y Educándose unos a otros, podría seguir creciendo.

Las situaciones descritas de capacitación en cada una de las administraciones las viví, cada una con diferente puesto y responsabilidad dentro de la empresa, y, como uno de los jefes de la

empresa, me tocó tener personal a cargo, sin que nadie me indicara si lo hacía bien o mal, todo el aprendizaje fue empírico.

Vivir huelgas, paros, desconfianzas, clima laboral tenso, estrés, presiones, el esfuerzo por que creyeran en el área... en la profesión. La responsabilidad de preservar la vida del personal que utilizaba armamento una vez adiestrado, me lleva a plantear este estudio.

Ser jefe, no significa ser líder, y ser líder es una enorme responsabilidad. Tu trabajo impacta en todos los niveles de los colaboradores, para bien o para mal. Depende en gran medida de tu disposición a aprender y reconocer que somos perfectibles.

3.2.1. Historia de la Empresa: Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V.

Cuando en los sesentas se incrementan los asaltos a bancos, personal especialista en el traslado de valores en otros países como Venezuela y Cuba, se reúnen y deciden crear una empresa que apoye al Banco de México en la Custodia, transporte, entrega y recolección de valores, cubriendo la parte operativa y de seguridad del mismo: *Servicio Pan Americano De Protección S.A. de C.V.*, empresa de carácter privado.

Posteriormente en la década de los ochentas, se crean dos nuevas empresas de carácter gubernamental, en 1982 el Consejo Consultivo de Seguridad Bancaria (CONCOSEB), que a su vez sustentará la posterior creación mediante Decreto presidencial en 1987 de "Seguridad y Protección Bancaria" (SEPROBAN), hasta el día de hoy vínculos entre las instituciones bancarias y las dependencias de seguridad pública para concretar acciones de vigilancia externa bancaria.

Éstas cuatro instituciones, son desde entonces el pilar fundamental de defensa y servicio en el traslado y vigilancia a la banca y el comercio. A ellas se han agregado algunas otras empresas sobre todo a partir de los ochentas, derivado de la creciente ola de inseguridad, asaltos y robos, así como a las situaciones de mercado no cubiertas por *Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V.*

“Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V. (SERPAPROSA) fue inaugurado el 22 de marzo de 1965, como una empresa de seguridad especializada en el transporte de valores, integrada por cinco socios, 54 elementos operativos y 13 unidades blindadas.

Uno de sus principales socios y accionistas técnicos desde su fundación es Brink’s Inc., empresa que desde 1859, es líder en el mercado de transporte de Valores de los Estados Unidos y a Nivel Mundial; cuya asesoría técnico-operativa ha sido su más importante aportación.”¹⁵

En la actualidad, sus principales accionistas son los bancos y Brink’s Inc. Tiene una red de servicios que se cubren a lo largo y ancho de la república mexicana a través de sus 96 sucursales, con más de 36 000 clientes, ubicados en 1600 poblaciones. La organización de este servicio está dividida en 5 Subdirecciones de Zona, con un total de 10 500 empleados, los cuales brindan servicio no sólo a grandes empresas privadas e instituciones gubernamentales, sino también a pequeños y medianos comercios.

Por su tamaño, número de empleados y cobertura de sus servicios e impacto en la movilidad económica en el traslado y procesamiento de

¹⁵ Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V., *El Desafío de Crecer Juntos, SERPAPROSA Y USTED*, Diciembre de 1997, México D.F. pág. 1.

valores, ocupa el primer lugar nacionalmente, el tercero a escala internacional y el cuarto en el ámbito mundial.

3.2.2. Servicios en el mercado

Las cifras de servicio en el mercado, reflejan el liderazgo de la empresa por la amplia cobertura de servicios y por los niveles de seguridad alcanzados durante los procesos, por lo que su participación es mayoritaria en este rubro y tiene un impacto directo en el movimiento diario de la economía nacional.

Dentro de la gama de sus servicios se identifican cuatro grandes modalidades:

Traslado de Valores:

- Servicio a Bancos
 - ◆ Retiro y Depósito a Banco de México
 - ◆ Custodia de Valores (resguardo, traslado, recolección y entrega)
 - ◆ Servicios foráneos e internacionales.
- Servicios a otros clientes
 - ◆ Recolección de Valores
 - ◆ Entrega de Valores
 - ◆ Protección continua de Efectivo (cajas de Seguridad)
 - ◆ Traslado de Valores compartido a banco.

Atención Integral a Cajeros Automáticos

- ◆ Recolección de Remesas en Bancos
- ◆ Preparación y reemplazo de cassettes de efectivo
- ◆ Corte y Arqueo de Cajas
- ◆ Retiro y control de tarjetas retenidas

- ◆ Reemplazo de cassette de billetes rechazados
- ◆ Abastecimiento de papelería
- ◆ Reparación de fallas menores y mayores
- ◆ Retiro y entrega al banco de los depósitos del usuario

Procesos de Valores

- Preparación de nóminas (ensobrado personalizado y rayas)
- Fajillas exprés
- Proceso de moneda metálica (recuento, selección, preparación a granel y encartuchado)
- Verificación de Depósitos para realizar pagos físicos o directos.

Mensajería (Aeroflash)

- Recolección, traslado y entrega domiciliaria de mensajería y paquetería.

El desarrollo organizacional se ha dividido en tres momentos importantes, cada uno con su administración específica.

3.2.3. Etapa 1: La Administración del Desarrollo y el Auge

El periodo en que surgió y tuvo su primer desarrollo organizacional, SERPAPROSA se caracterizó por un fuerte impulso de la industria y el comercio, lo que a su vez provocó un mayor flujo de efectivo en la economía nacional y una mayor demanda de servicios bancarios.

Como contraparte al crecimiento económico, aumenta la inseguridad en el movimiento físico de valores, especialmente debido a los asaltos bancarios. Ante este panorama SERPAPROSA fue una respuesta

efectiva a una necesidad creciente, la cual marcó su vocación por la seguridad y el servicio confiable a sus clientes.

"La mayor demanda de protección en el traslado de valores por parte de los bancos, la industria y el comercio, provocó un rápido desarrollo de la infraestructura operativa y la extensión de los servicios a otras importantes plazas financieras del país.

En 1967 se abrió una sucursal en Guadalajara, Jalisco y en 1970 se inauguró una segunda oficina en Monterrey, N.L. En esa época, la organización y sus servicios se habían ampliado contando con 344 elementos y 83 unidades blindadas".¹⁶

La realidad económica del país de los 70's con el gobierno del Lic. José López Portillo, demandó como estrategia operativa de la empresa, el ampliar sus operaciones y vincularse estrechamente con el sistema bancario nacional, favoreciendo el interés de 13 instituciones bancarias nacionales para invertir, sumando a finales de 1972, trece accionistas bancarios más.

"En ese mismo año se agregó uno de los servicios más importantes dentro de la empresa, inaugurando el Servicio de Mensajería Nacional e Internacional (AEROFLASH), teniendo su auge en la década de los 80's".¹⁷

Así mismo, se implementó el "uso de equipo de cómputo y se incorporaron diversos avances tecnológicos importados de Estados Unidos, lo cual facilitó el trabajo operativo y permitió implementar servicios únicos en México para el resguardo de los valores, como la entrega de tarjetas de crédito, el encartuchado de la moneda metálica y el ensobrado de nóminas, y la protección continua de efectivo mediante

¹⁶ *Ibíd.*, pág. 2.

¹⁷ *Ibíd.*, pag. 3.

cajas blindadas, de las cuales actualmente se encuentran instaladas 15 000".¹⁸

Para 1985, la empresa se consideraba consolidada. Su Director General, el Sr. Luis Rubén Picazo Manríquez, estableció un fuerte impulso a la imagen de la empresa logrando incluso el Premio a la Calidad de los Servicios, recibiendo el Arco Europeo de Calidad 1985, y publicando diversos libros que son actualmente de consulta en niveles de Bachillerato medio y Educación Superior como "Planeación Estratégica hacia el año 2000", "Comunicación Estratégica" y "Reingeniería de Servicios", todos de su autoría; e impulsando al interior de la empresa la filosofía de excelencia en los servicios.

El desarrollo y dinamismo generado al interior de su estructura y servicios, derivado de la demanda del mercado, permitió que SERPAPROSA mantuviera su posición de liderazgo en el mercado, aumentando los ingresos de la empresa así como el número de sucursales, personal y unidades en servicio.

Para 1989, una de las principales estrategias para fortalecer la filosofía de liderazgo y excelencia, fue "la construcción del Centro Nacional de Capacitación "Ladislao López Negrete", en Tepetzingo, Estado de México"¹⁹, denominado por la propia Presidencia y Dirección de la Empresa como " La Universidad de la Seguridad en México y América Latina".

Desde un inicio y hasta la fecha su capacidad de alojamiento y de servicio en salas y centros de entrenamiento es para 400 personas aproximadamente.

¹⁸ *Ibidem*, pag. 3.

¹⁹ *Ibidem*. Pág. 4.

"Al finalizar la administración del Sr. Picazo en 1995, la empresa contaba con 11,071 empleados, 1 404 vehículos blindados y 1 243 vehículos de mensajería, distribuidos en 100 sucursales, que atendían a más de 1 600 poblaciones en todo el territorio nacional, Además, se mantenían en servicio 3 aviones Boeing 727 para servicios de mensajería y traslado de valores"²⁰ nacionales e internacionales.

Capacitación: Aspectos relevantes.

La principal característica de esta administración se presenta como el impulso de la imagen al exterior (clientes y medios de comunicación) de solidez y liderazgo, respaldada por los altos salarios que se percibían en todos sus niveles, y la promoción de su personal a puestos de mayor responsabilidad, reconociendo así su experiencia y especialización en el manejo de los procesos operativos (incluyendo al mismo Director General), no así de su preparación para dirigir grupos de trabajo o mantener controles en sus procesos por las siguientes razones:

- ⊙ La empresa reporta que se contaba con una gran infraestructura en capacitación y desarrollo del personal a partir de la Creación del Centro Nacional de Capacitación, cuyo servicio estaba destinado principalmente al reclutamiento selección, contratación e inducción del personal operativo de nuevo ingreso en el ámbito nacional.
- ⊙ En las sucursales o regionales en donde existía una plaza para personal de Capacitación, las actividades básicas eran las de

²⁰ Ibídem pág. 4.

promoción y envío del personal a los cursos que se promovían por el CNC o por las oficinas corporativas.

- ⊙ Los servicios adicionales como enseñanza abierta (secundaria y preparatoria) así como el Adiestramiento en tiro y Custodia no tenían una dirección ni lineamientos generales, por lo que no resultaban una actividad común en la mayoría de las sucursales de la empresa..

El primero era controlado por las oficinas corporativas y adecuado a las necesidades administrativas, no a las operativas.

El segundo se impartía por el personal que únicamente demostrara su habilidad en el manejo del armamento, sin importar las nociones que poseyera de enseñanza aprendizaje, evaluación y control del adiestramiento. La única sucursal que contaba con una persona experta en procesos de enseñanza y adiestramiento en tiro se ubicaba en la sucursal más grande: Oficina Matriz. Aunque la falta de recursos (controles, apoyo administrativo, actualización de procesos de adiestramiento) limitaba su actividad a un 50%. A la fecha ésta persona se ubica en las oficinas corporativas, dando lineamientos a este proceso a Nivel Nacional.

3.2.4. Etapa 2: La administración del reajuste y del cambio de estrategias

A partir de enero de 1995, el consejo de Administración consideró la necesidad de revitalizar el dinamismo estratégico de la empresa y

convocó a un nuevo equipo de dirección, encabezado por el Lic. Luis Domenzain Arizmendi, como Director General.²¹

Con el Lic. Domenzain, se valoró así la aplicación de la filosofía de Excelencia y Liderazgo, identificando que los controles de Calidad de los procedimientos y los servicios, no se aplicaban en ninguno de los niveles, áreas y sucursales de la organización, por lo que se decidió iniciar con una reestructura en los valores y misión de la empresa y en el impulso de la preparación de la gente en el conocimiento y aplicación de la tecnología a los controles de los procesos operativos y administrativos.

"Se maneja como estrategia principal, la responsabilidad social y cultural de la empresa con la comunidad, la cual, en imagen estaba en crisis con los clientes y el público en general, por la falta de controles en la calidad de los servicios y procedimientos operativos y de desarrollo en todas las áreas

La empresa trató de desarrollar "una estructura organizacional que facilitara la integración, el enlace, la delegación de funciones, la supervisión y el control, así como la descentralización en la toma de decisiones, especialización por áreas y canalización eficiente de los servicios internos".²²

Es durante este período donde la entonces Dirección de Operación de la Zona Metropolitana*, recibe la propuesta del área de Recursos Humanos de Zona, para preparar en el manejo de personal a todas las personas que fueron hasta la fecha promovidas a puestos con personal a cargo y que no tenían preparación para ello. La necesidad fue

²¹ *Ibidem*, pag. 5

²² *Ibidem*, pág. 7

* Ésta Zona es la más grande e importante en el ámbito nacional debido al número de personal, servicios realizados, clientes potenciales y procesos desarrollados dentro de ella.

identificada dados los problemas de administración de los servicios al personal que cada trabajador y jefe manifestaban ante Recursos Humanos, señalando desde la resolución de una simple orientación en las prestaciones, hasta problemas de actitud y trato con los subordinados.

Capacitación: Aspectos relevantes.

Durante esos años, las áreas de capacitación de cada sucursal de la Zona Metropolitana trabajaban aisladamente, y de acuerdo a los lineamientos administrativos de la gerencia de sucursal. Pocas eran las personas del área que proponían mejoras a los procesos, dado que la mayoría no tenía experiencia en el área.

Fue entonces cuando la sucursal más grande comenzó con la integración de programas de trabajo, estructurados conforme a Detección de Necesidades, diferenciando así siete líneas generales de trabajo para el área de Capacitación:

- ⊙ Programas de Capacitación técnica y humana en todos los niveles (exceptuando ejecutivos), así como una inducción general a la empresa y al puesto.
- ⊙ Programa de adiestramiento en tiro y Custodia para el personal operativo sindicalizado y área de Seguridad.
- ⊙ Programa de Acondicionamiento Físico dirigido a todos los puestos de la empresa.
- ⊙ Programa de Enseñanza Abierta primaria, secundaria y preparatoria de acuerdo a Censos Educativos aplicados.

- ⊗ Programa de Motivación y Adherencia a la empresa, comprende la planeación y estructura logística de todos los eventos anuales de la empresa.
- ⊗ Programas especiales de apoyo y evaluación técnica a candidatos a puestos y trámites ante Instituciones de Gobierno.
- ⊗ Programa de Liderazgo, motivo de esta Tesis.

Así, fue como se decidió por la Dirección de la Zona, impulsar este enfoque del trabajo del área de Capacitación en todas las sucursales de la misma.

El factor decisivo que truncó e impidió su ejecución, fue la excesiva rotación de directores y subdirectores de área por lo que al cambiar el Director de Zona, el proyecto se detuvo.

3.2.5. Etapa 3: La Dirección enfocada a la Cultura Laboral de Respeto y Colaboración entre Empresa y Sindicato.

A raíz de la huelga en enero de 1998, en la que estuvo envuelta SERPAPROSA, cambia la Dirección General de la Organización, así como direcciones principales.

Con la nueva Dirección encabezada hasta la fecha por el Lic. José Ramírez Oelrich, los lineamientos son muy claros y contundentes, lograr la estabilidad laboral, la colaboración y el respeto entre empresa y sindicato, todo sustentado con los convenios y acuerdos firmados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Con él, el rumbo de la empresa se dirige a capitalizar los logros obtenidos y eficientar el uso de los recursos, la tecnología disponible, la rentabilidad de los servicios y el equilibrio de la organización.

Todas las estrategias corporativas y operativas se centran en promover una relación laboral sana entre ambas partes, considerando que en los últimos 6 años la empresa se ha tenido que enfrentar a una serie de problemas organizacionales: huelgas, paros laborales, imagen negativa, quejas de los clientes y cancelación de servicios.

En la actualidad una de dichas estrategias está centrada en mantener con calidad los servicios prestados para evitar la pérdida de más clientes, con una estrategia en la reducción de gastos innecesarios, la organización ya no invierte en grandes apoyos publicitarios; hoy se dedica a respetar los acuerdos con el sindicato, tratando de equilibrar la capacidad de influencia ante el personal sindicalizado, y a mantener al personal administrativo con una situación laboral equiparable a la de los sindicalizados.

Una de las estrategias corporativas de apoyo es la capacitación del personal, la aplicación de procesos de enseñanza aprendizaje que contribuyan a difundir la Cultura laboral prevaleciente en la organización, la preocupación por desarrollar habilidades que el personal tiene, impactando directamente en la calidad del servicio que se presta, viendo como consecuencia el mantenimiento de su cartera de clientes y la recuperación de algunos servicios importantes perdidos.

3.3 Actividades de Capacitación en Liderazgo

Las situaciones enunciadas trajeron como consecuencia que el personal muestre apatía, inconformidad y se sienta poco motivado y comprometido con la empresa. Los efectos se han evidenciado en: una rotación alta en los puestos operativos, medios y directivos; incremento

en los reportes de tiempo extra, ausentismo y sobre todo en la pérdida de credibilidad de las estrategias corporativas y directivas ante las acciones del sindicato en la organización.

La realidad evidencia dos aspectos fundamentales en la aplicación del Liderazgo en la empresa:

- 1. Existía un estilo de liderazgo orientado a una administrativo incipiente, para el control de los procesos, con una estructura organizacional muy larga y pesada.**
- 2. No había un liderazgo orientado a la integración del equipo de trabajo, la comunicación, la capacitación y el desarrollo del personal.**

Dos son los factores que han contribuido a esta situación:

a) Inadecuado liderazgo de los mandos intermedios

En primer lugar, podemos mencionar que para el buen funcionamiento de una área y de toda la empresa se requiere que aquellos que tienen la autoridad para tomar decisiones tengan las habilidades necesarias para conducir adecuadamente a su grupo de trabajo, creando canales de comunicación adecuados, motivando y tomando en cuenta al personal para su mejor desarrollo en el área.

Sin embargo mucho del personal de la empresa no ha desarrollado tales habilidades, lo que ha propiciado actitudes negativas y una nula comunicación con los subordinados, además de que la información fluye de manera desordenada, manejándose un liderazgo ineficaz por la falta de control que se tiene con el personal subordinado.

b) Poca claridad en la información que se enviaba.

La información que se enviaba por parte de las diferentes direcciones no llega a ser clara, es decir no hay un objetivo definido ni una directriz al respecto o en ocasiones ni siquiera se envía, razón por la cual las áreas no pueden retroalimentar ni hacer solicitudes al respecto.

La falta de comunicación entre áreas, jefes y subordinados ha propiciado que el Sindicato adquiriera mucha fuerza, convirtiéndose en una instancia autocrática con líderes prepotentes, siendo difícil para la empresa su control y una preocupación constante por los espacios que ha perdido.

Por lo antes expuesto, la Dirección de Recursos Humanos decide retomar el Programa de Liderazgo propuesto en esta investigación, con el fin de corregir aquellas situaciones que han impedido el crecimiento de la empresa y de su personal.

Contribuir a la Formación de Líderes es la *tarea* que se identifica como la más urgente para dar respuesta a múltiples interrogantes:

¿Cómo hacer que nuestra gente se desarrolle?

¿Cómo administrar mejor?

¿Cómo producir más?

¿Cómo motivar al personal para que sea solidario con la Empresa?

¿Cómo lograr un sistema de promoción a puestos medios y Gerenciales certificando sus habilidades en liderazgo, integrando equipos altamente efectivos y cohesionados?

A partir de sus dos grandes huelgas en agosto de 1994 y enero de 1998 (de tan sólo tres y cuatro días respectivamente), se evidenció la inmediata necesidad de preparar a sus mandos medios y gerenciales en la dirección y trabajo con sus grupos humanos. La falta de este liderazgo, mostró que

no había congruencia entre los objetivos laborales de los empleados, la empresa y el sindicato.

Lo anterior generó que a la fecha, la empresa tuviera pérdida de clientes y por ende que disminuyera su participación en el mercado (del 80 en 1995 al 60% en el 2000), abriendo la posibilidad, de que las empresas de la competencia se dieran a conocer con mayor difusión en el mercado, remplazándola como número uno en varias ciudades, en donde la superaron.

En enero de 1998, y después de una huelga de servicios de un día, y paros constantes en diferentes sucursales de la empresa a escala nacional, se tuvo como resultado la pérdida del 20% de sus clientes; es entonces cuando la empresa y el sindicato acordaron que la Productividad, la Eficiencia y la Calidad son resultados de la gente, más que de los sistemas y de los recursos técnicos y materiales, firmando como ya describí, ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, un convenio denominado "Nueva Cultura Laboral", retomando el proyecto que se había truncado de Preparación de Liderazgo, implementado desde 1997

En el presente documento se describe la propuesta de este proyecto de Formación en Liderazgo, y las de actividades de 1997-1999 del área de Capacitación con respecto al establecimiento del mismo, el cual se contempla bajo 2 grandes Rubros: se detallará la Programación y Desarrollo de cada uno de los puntos específicos que se ejecutaron durante 1997-99, y la contribución de cada etapa para el logro de los objetivos planteados en 1998; y finalmente; se especifican los avances, formatos y controles que permitirán un adecuado seguimiento del programa durante 1999.

A fin de obtener un panorama general de los resultados obtenidos a la fecha, que permitan sentar las bases de nuevos programas de

capacitación dirigidos a necesidades concretas (competencias laborales), con resultados sólidos y contundentes en el liderazgo del personal con mando medio y gerencial.

Este objetivo de Educación, implica la descripción de la siguiente relación a considerar, la cual, es motivo de la tesis.

▪ **Hipótesis de investigación**

Una alternativa para impulsar y desarrollar la capacitación en las empresas en todos sus niveles, es la de establecer un Programa de Formación en Liderazgo dirigido a los Mandos Medios y Gerenciales, para ello se enuncia la siguiente relación:

Si se aplica un Programa de Formación en Liderazgo en las empresas de Servicios de Traslado, Recolección, Entrega y Custodia de Valores, a niveles de Mandos Medios y Gerenciales, se recuperará y/o reforzará la integración de los diferentes equipos de trabajo y se iniciará con una cultura de promoción a puestos medios y gerenciales, mediante la certificación de habilidades y conocimientos ligados al puesto, logrando así, el mejoramiento y/o la recuperación de los servicios prestados en el mercado.

VARIABLE 1

- ⊙ *Es deficiente la preparación y formación del personal promocionado a un nivel de mando y gerencial en materia de liderazgo y gestión de recursos.*
- ✓ *Se propone el programa estructurado*

VARIABLE 2

- ⊙ *Desarticulación de los equipos de trabajo, para la resolución oportuna de requerimientos y problemas.*
- ✓ *Se plantean los resultados de aplicación a la fecha*

Constantes a considerar durante el programa

- ⊙ *Una cultura de promoción a puestos medios y gerenciales,*
- ⊙ *Certificación de habilidades y conocimientos ligados al puesto, de acuerdo a los perfiles descritos anteriormente,*
- ⊙ *Mejoramiento y/o la recuperación de los servicios prestados en el mercado.*

CAPITULO 4

PROPUESTA DE UN PROGRAMA FORMACIÓN DE LIDERAZGO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE, RECOLECCIÓN, ENTREGA Y CUSTODIA DE VALORES

4 Propuesta de Sistema de Formación en Liderazgo

La propuesta desarrollada a continuación, es resultado de la responsabilidad de integrarme a la empresa en el área de capacitación.

Este proyecto deriva de una solicitud expresa del Gerente de Recursos Humanos de la sucursal, del contexto de la empresa en ese momento y de la Detección de Necesidades, aplicada por primera vez en la empresa en toda su historia, para integrar el plan de trabajo de la jefatura a mi cargo.

El diseño de esta **propuesta**, la estructura, aplicación logística, evaluación, seguimiento, desarrollo o reconsideración para aplicación de los instrumentos empleados, así como el mantenimiento y presentación del sistema de resultados, fue responsabilidad directa y coordinada con mi equipo de trabajo, con el reconocimiento, autorización y apoyo de mis jefes inmediatos y superiores, el Subdirector y Director de Recursos Humanos y el Director General de la empresa.

A medida que se fue desarrollando la misma, hubo necesidad de consultar fuentes teóricas y de sustentar el trabajo, la consideración de estos elementos teóricos responde a mi formación profesional, a la visión de la administración de la capacitación de los directivos de la empresa, al

objetivo estratégico que perseguía la organización, y a la demanda real del personal por orientar su actividad de liderazgo dentro de la empresa.

No dudo que existan más fuentes de información al respecto, que pudieran ser investigadas con mayor profundidad, sin embargo el proyecto por el tiempo y la forma en que se pidió se integró de ésta manera y sus resultados son los esperados por todos en la empresa.

A continuación se presenta la propuesta basada principalmente en fundamentos pedagógico didácticos y algunos de los resultados que se obtuvieron de su aplicación.

Es importante indicar, que por la cantidad de población que involucraba y por lo impactante de algunos resultados (los cuales jamás se habían considerado en la empresa como nivel escolar, efectividad gerencial o de mando, preparación para el puesto, proyección de desarrollo y clima laboral) este programa constituyó un instrumento sumamente importante para los niveles directivos de la empresa, pues con los datos presentados, se identificaban áreas de oportunidad para la preparación del personal vía capacitación.

Los avances del proyecto estuvieron y están sujetos a la situación particular de la empresa, pero avanza en sus etapas y continua dando información para la toma de decisiones en la organización.

El modelo presenta cómo se estructuró el proyecto y como se fue aplicando; no es restrictivo a Servicio Pan Americano y puede ser aplicado a otras organizaciones de igual o menor tamaño.

4.1. Propuesta de Sistema de Formación en Liderazgo en una empresa de Servicio de Transporte, Recolección, Entrega y Custodia de Valores

En Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V., (SERPAPROSA), el objetivo establecido para este proyecto, es estimular a quienes tienen personal bajo su cargo, para que tomen la iniciativa y asuman los riesgos de formar parte de un equipo de CAMBIO, en beneficio de las relaciones laborales, interpersonales y organizacionales dadas en nuestra empresa.

Como la organización objeto de estudio, varias empresas de servicios como los bancos y las instituciones de gobierno, se han enfocado a perfeccionar procedimientos, olvidando que ningún procedimiento "perfecto", supera la relación laboral establecida entre los líderes y sus colaboradores.

La relación de liderazgo aplicada correctamente, es la que permite realizar los objetivos planeados por toda organización (llámesele dirección, gerencia, jefatura, supervisión, coordinación, etc.)

Por lo expuesto en el capítulo 3, punto 3.5, la Dirección Corporativa de Recursos Humanos de SERPAPROSA, a través de su área de Capacitación, pone en ejecución el "Programa de Formación en Liderazgo", cuya estructura se presenta.

4.1.1. Objetivos del Programa

OBJETIVO DEL PROGRAMA

Propiciar el cambio de actitud y el desarrollo de habilidades en liderazgo, para aumentar la productividad y la integración del personal, creando un clima laboral armónico y una cartera de reemplazo certificada vía capacitación

Objetivos Particulares:

Del Programa:

Al término del programa, los líderes de la Empresa evaluarán los problemas y la integración de equipos de trabajo, en un período de tres a dieciocho meses a partir de la etapa de capacitación.

Del Área:

Al finalizar las diferentes etapas del programa, el área de Recursos Humanos, reportará los avances cuantitativos y cualitativos de los logros obtenidos (a partir de la etapa de evaluación diagnóstica), en la formación de Líderes, y su impacto en el manejo de las relaciones laborales (Contrato Colectivo de Trabajo -C.C.T.-, Reglamento Interno de Trabajo – R.I.T.-, productividad, negociación, solución de problemas, toma de decisiones y supervisión laboral).

De los Usuarios:

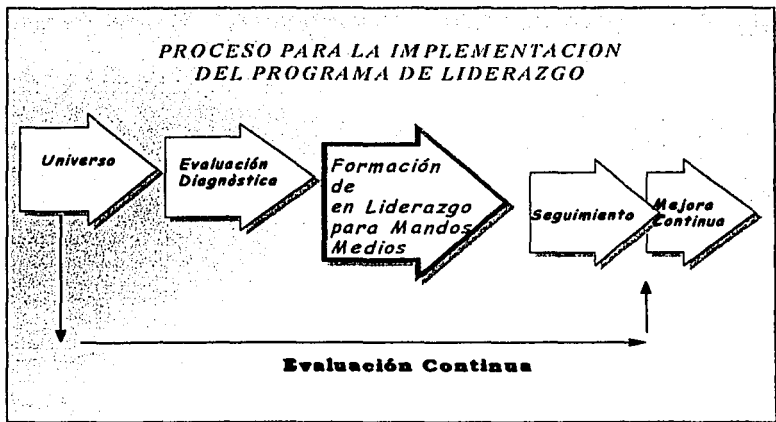
Al término de su participación en el programa, los asistentes a los eventos identificarán y aplicarán los principales elementos de liderazgo y relaciones laborales, en beneficio personal, de su equipo de trabajo, del sistema productivo y del clima organizacional de la Empresa Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V. (SERPAPROSA, S.A. de C.V.)

4.2. Etapas de Diseño

El programa, consta de una metodología estructurada, integrada por cuatro etapas:

- 1) Determinación del universo a capacitar.
- 2) Evaluación diagnóstica.
- 3) Planteamiento de las estrategias de Formación.
- 4) Evaluación, Seguimiento y mejora continua.

Como podemos apreciar se basa en una estructura de administración de la capacitación como las descritas en el punto 2.2.1 y 2.4 del capítulo 2 del presente estudio.

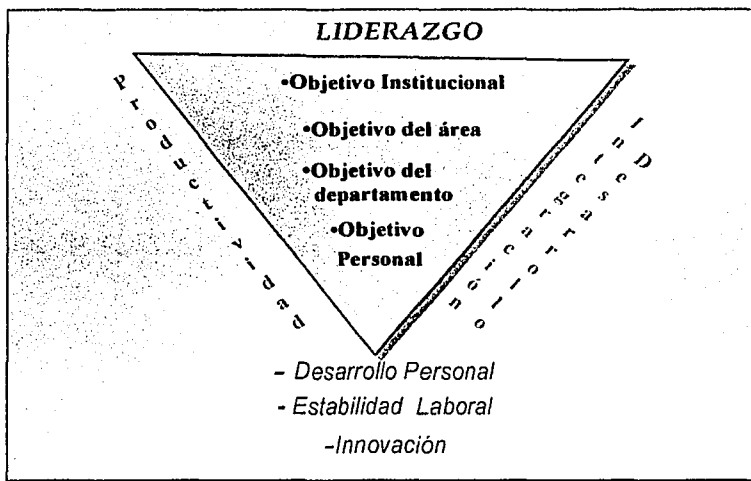


Cada etapa será descrita más adelante

El diseño y la aplicación de ésta metodología de trabajo, busca que la CAPACITACIÓN y adiestramiento de habilidades en liderazgo se enfoque a la formación de la Nueva Cultura Laboral, en productividad y calidad de los servicios y las relaciones laborales, la mejor administración de los recursos de la organización, propiciar un clima laboral en donde los equipos de trabajo, se relacionen de manera armónica y se orienten hacia el crecimiento empresarial y humano.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

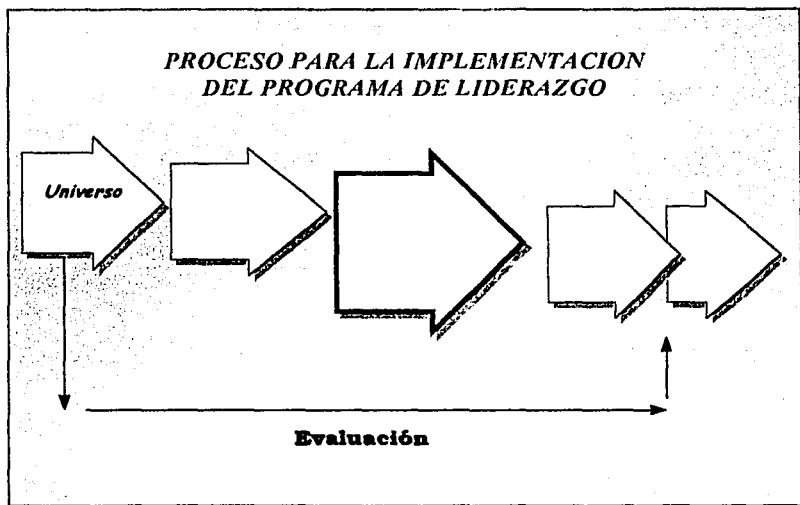
*Capítulo 4. Propuesta Pedagógica para la formación
de Liderazgo en Empresas de Servicio*



El programa aquí presentado, responde a las condiciones y situaciones laborales, que vive actualmente Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V.

Cabe mencionar que los horarios, programación, número de horas en contenidos temáticos y participantes por evento, obedecen a la realidad antes mencionada, sin que por ello, se deje la posibilidad de adaptar el modelo de este programa a la situación de otras organizaciones.

4.2.1. Primera Etapa Determinación del Universo.



Objetivo Específico:

Al término de ésta etapa, se identificarán los niveles y usuarios que participarán en el programa de formación en liderazgo y productividad.

Niveles:

Todas las personas con mando medio o con personal a su cargo.

No. De Participantes:

610 personas aproximadamente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Lugar:

Salas de juntas y/o Capacitación de las sucursales de la empresa.

Instrumentos:

Organigrama, reportes de nómina, relación proporcionadas por las áreas.

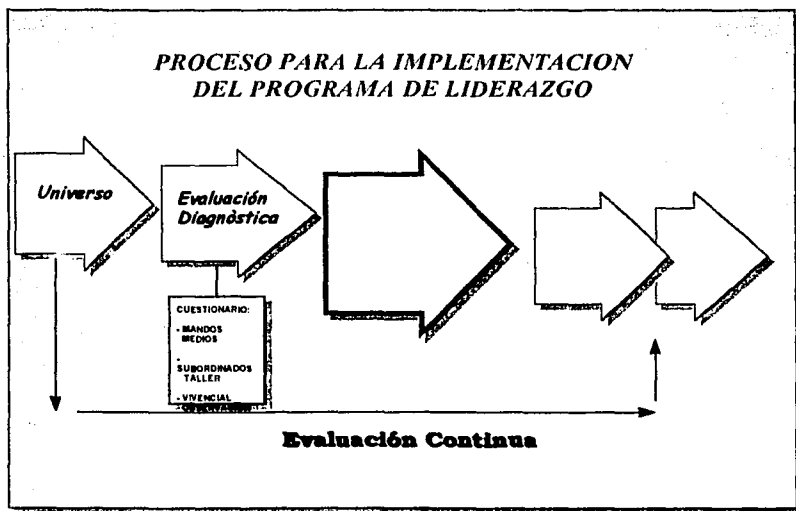
Metodología de Trabajo:

Identificación documental del personal que tiene a su cargo subordinados.

Pasos de la Determinación del Universo

ACTIVIDAD	INSTRUMENTOS
1.-Revisión del organigrama para determinar quien tiene personal a cargo (610 aproximadamente)	Organigramas de cada Sucursal Base de datos del área de Capacitación derivada de las encuestas aplicadas para mandos medios.
2.- Análisis de las características del personal a nivel mando (revisión de expedientes). Aplicación del inventario de Recursos Humanos	Revisión de Variables y emisión de reportes cuantitativos de las mismas. Formato de Inventario
3.- Formación de grupos, para aplicación de evaluación diagnóstica considerando las áreas y cargas de trabajo.	Identificación de relación de procesos y conflictos por áreas, así como los datos obtenidos en la evaluación diagnóstica.

4.2.2 Segunda Etapa: Evaluación Diagnóstica



Objetivo Específico:

Al término de la presente etapa se identificarán las áreas críticas y puntos fuertes en el liderazgo de los diferentes participantes y las actitudes manifiestas hacia el cambio.

Duración:

20 días.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Lugar:

Salas de juntas y/o Capacitación de Sucursal para mandos medios
áreas de trabajo para evaluación de mandos por parte de subordinados

Grupos:

16 grupos de mandos para auto evaluación.
60 grupos para evaluar a los mandos medios y gerenciales

Modalidad:

Talleres de evaluación

Recursos Materiales:

Salas de Capacitación C/20 Lugares Dispuestos, 3 Rotafolios,
Evaluaciones Impresas, 10 Hojas de Rotafolio por Aula, 2 Paquetes de
Plumones por Aula, Gafetes e identificadores, 2 Paquetes de Plumones,
Hojas Blancas, Folders, Plumas, Acetatos, Lápices, Plumones, Acetatos
de Presentación del Programa, Vídeo de Promoción.

Instrumentos:

Cuestionarios de autoevaluación diagnóstica de liderazgo cuestionario de
valuación de liderazgo subordinados y mandos, cuestionario de estilo de
liderazgo. (modelo de grid Gerencial) y determinación del modelo de
desempeño.

Metodología:

Se trabajará con un promedio de 20 personas por grupo, cada uno de
diferentes áreas y cargos en sesiones de 3 horas, en grupos simultáneos.
Este proceso se efectuó con la preparación de becarios en el área de
capacitación, los cuales fueron formados como instructores y con
instructores externos, evaluados previamente.

Bajo los lineamientos del programa se identificarán y evaluarán los puntos débiles y fuertes del liderazgo, mismos que servirán de fundamento para los contenidos de los cursos-talleres a impartir en la 3a. fase.

Simultáneamente a la evaluación del líder en el aula, se aplicarán cuestionarios al personal subordinado a cargo para identificar el liderazgo que ejerce (los resultados de su aplicación se explican más adelante en el punto 4.3.2)

Objetivo de la Evaluación Diagnóstica

Identificar las áreas críticas del liderazgo que ejerce el personal con mando, perteneciente a Servicio Pan americano de Protección, para definir así, la orientación de la capacitación en liderazgo y productividad.

Los **instrumentos** a aplicar fueron:

- 1.- Cuestionario para identificar el estilo de liderazgo predominante
- 2.- Cuestionario para Detección de Necesidades de capacitación para personal subordinado.

1.- Cuestionario para identificar el estilo de liderazgo predominante

Los resultados se describen en el un apartado más adelante donde se describe lo obtenido al respecto.

SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCION S.A. DE C.V.

ESTILO DE LIDERAZGO

ZONA: _____ SUCURSAL: _____

NOMBRE: _____ PUESTO: _____

Instrucciones: a continuación se presenta una serie de doce enunciados o situaciones prácticas en la administración del personal, cada una tiene cuatro opciones de respuesta.

Tache con una X el inciso que mejor se acerque a la acción que usted tomaría al respecto, en la hoja de respuestas.

SITUACIÓN	ALTERNATIVAS DE ACCIÓN
1.- Últimamente sus subordinados no responden al trato amable y la evidente preocupación por su bienestar. El rendimiento en general está disminuyendo rápidamente.	<ul style="list-style-type: none">a) Insista en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad de que cada uno cumpla con sus funcionesb) Esté disponible para el diálogo, pero no ejerza ninguna presión para entablarlo.c) Converse primero con sus subordinados y después fije las metasd) Deje intencionalmente de intervenir
2.- El rendimiento que se observa en el grupo está aumentando. Usted ha estado asegurándose de que todos los miembros de éste conozcan bien sus funciones y las normas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none">a) Mantenga un trato amable, pero cerciórese continuamente que todos los miembros del grupo conozcan bien sus funciones y las normas de trabajob) No tome ninguna acción definitivac) Haga todo lo posible para que el grupo se sienta importante y participe en los asuntos de la empresa.

**Propuesta Pedagógica para la Formación de Liderazgo en Empresas de Servicio
(Caso Práctico: Servicio Pan Americano de Protección S.A de C.V.)**

Capítulo 4. Propuesta Pedagógica para la formación de Liderazgo en Empresas de Servicio

	<p>d) Recalque la importancia de cumplir plazos fijados y las funciones respectivas.</p>
<p>3.- Los miembros de su grupo no pueden resolver un problema dado. En general, usted los ha dejado resolver siempre por sí mismos, los problemas. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales andan bien.</p>	<p>a) Trate de despertar el interés de los integrantes del grupo en el problema y procure resolverlo. b) Deje que el grupo lo resuelva todo. c) Actúe rápida y firmemente para resolver el problema y corregir la situación. d) Anime al grupo a tratar de resolver el problema y esté disponible para el diálogo.</p>
<p>4.- Usted está considerando realizar un cambio fundamental. Sus subordinados tienen un magnífico historial de servicios y respetan la necesidad del cambio.</p>	<p>a) Permite que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no presiona. b) Anuncia cambios y los supervisa con una supervisión estricta. c) Permite al grupo formular su propia directriz. d) Incorpora las recomendaciones del grupo, pero dirige el cambio.</p>
<p>5.- El desempeño de su grupo ha venido decayendo en los últimos meses. Los miembros no se han preocupado por cumplir con sus objetivos. Continuamente necesitan recordatorios para efectuar las tareas con tiempo, la redefinición de roles ha ayudado en el pasado.</p>	<p>a) Permite al grupo formular su propia directriz b) Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora que se cumplan los objetivos. c) Redefine metas y supervisa cuidadosamente su realización. d) Permite la participación del grupo para fijar las metas pero no presiona.</p>
<p>6.- Se enfrenta a una situación que funciona eficientemente. Su predecesor fue un administrador que dirigía con</p>	<p>a) Hace todo lo posible para que el grupo se sienta interesado e importante. b) Enfatiza en la importancia de las</p>

*Propuesta Pedagógica para la Formación de Liderazgo en Empresas de Servicio
(Caso Práctico: Servicio Pan Americano de Protección S.A de C.V.)*

Capítulo 4. Propuesta Pedagógica para la formación de Liderazgo en Empresas de Servicio

<p>mucha firmeza. Usted desea mantener la productividad, pero querría comenzar a humanizar el ambiente</p>	<p>fechas límites y las tareas. c) Evita intencionalmente intervenir. d) Consigue que el grupo participe en la toma de decisiones pero se cerciora que los objetivos se cumplan.</p>
<p>7.- Usted está considerando realizar cambios importantes en la estructura de su organización. Los miembros de su grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios necesarios. El grupo ha mostrado flexibilidad en su situación diaria.</p>	<p>a) Define el cambio y supervisa cuidadosamente b) Adquiere la aprobación del grupo al respecto y permite que los integrantes organicen su implantación. c) Está dispuesto a realizar los cambios recomendados, pero mantiene el control de la implementación. d) Evita la confrontación y deja las cosas como están.</p>
<p>8.- La productividad y las relaciones del grupo son buenas. Usted experimenta cierta inseguridad ante la falta de dirección del grupo.</p>	<p>a) Deja al grupo tranquilo b) Discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios c) Toma decisiones necesarias para encaminar a sus subordinados a trabajar en un sistema definido. d) Cuida de perjudicar las relaciones jefe-subordinado haciendo excesivo uso de autoridad.</p>
<p>9.- Su superior le ha asignado para encabezar un comité de trabajo, que está muy atrasado en presentar las recomendaciones de cambio solicitadas. El grupo no tiene las recomendaciones de cambio solicitadas. El grupo no tiene un concepto claro de sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido mediocre. Sus reuniones se han</p>	<p>a) Deja que el grupo lo resuelva. b) Incorpora las recomendaciones pero se cerciora que los objetivos se cumplan. c) Redefine metas y supervisa cuidadosamente su ejecución. d) Permite que el personal se involucre en la fijación de las metas, pero no presiona.</p>

*Propuesta Pedagógica para la Formación de Liderazgo en Empresas de Servicio
(Caso Práctico: Servicio Pan Americano de Protección S.A de C.V.)*

Capítulo 4. Propuesta Pedagógica para la formación de Liderazgo en Empresas de Servicio

<p>convertido en eventos sociales. Potencialmente tienen el talento necesario para ayudar</p>	
<p>10.- Sus subordinados de ordinario, capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo favorablemente a su reciente redefinición de las normas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Permite que el grupo participe en la redefinición de metas pero no lo presiona. b) Redefine normas y supervisa cuidadosamente su aplicación. c) Evita la confrontación al no ejercer presión. d) Incorpora las recomendaciones del grupo, pero se cerciora que se cumplan las normas.
<p>11.- Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El supervisor anterior no se involucraba en los asuntos de su grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y su propia dirección. Las interrelaciones en el grupo son buenas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Toma medidas necesarias para orientar a sus subordinados a trabajar en un sistema definido. b) Involucra a sus subordinados en la toma de decisiones y apoya las contribuciones valiosas. c) Analiza el rendimiento previo del grupo y luego examina la necesidad de aplicar nuevos procedimientos. d) Continúa sin ocuparse del grupo.
<p>12.- Informaciones recientes indican la presencia de algunas dificultades internas entre sus subordinados, el grupo cuenta con un historial admirable de logros. Sus integrantes han cumplido eficientemente con las metas a largo plazo y han trabajado en armonía durante el pasado año. Todos están bien calificados para sus tareas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Ensayo su solución con los subordinados y analiza la necesidad de nuevos métodos b) Permite que los integrantes lo resuelvan por sí mismos. c) Actúa rápida y firmemente para corregir y reorientar. d) Esta disponible para el diálogo, cuidando no dañar las relaciones entre jefe y subordinado.

SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCION S.A. DE C.V.

DETERMINACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

HOJA DE RESPUESTAS

ZONA: _____ SUCURSAL: _____

NOMBRE: _____ PUESTO: _____

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		1	2	3	4
SITUACION	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
	1	2	3	4	

SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCION S.A. DE C.V.

**DETERMINACIÓN DE POSIBILIDADES DE ADAPTACIÓN
DEL ESTILO DE LIDERAZGO**

HOJA PARA PROCESAR DIAGNOSTICO

ZONA: _____ SUCURSAL: _____

NOMBRE: _____ PUESTO: _____

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		A	B	C	D
SITUACION	1	+2	-1	+1	-2
	2	+2	-2	+1	-1
	3	+1	-1	-2	+2
	4	+1	-2	+2	-1
	5	-1	+1	+2	-1
	6	-1	+1	-2	+2
	7	-2	+2	+1	-1
	8	+2	-1	-2	+2
	9	-2	+1	+2	-1
	10	+1	-2	-1	+2
	11	-2	+2	-1	+1
	12	-1	+2	-2	+1
SUBTOTAL					

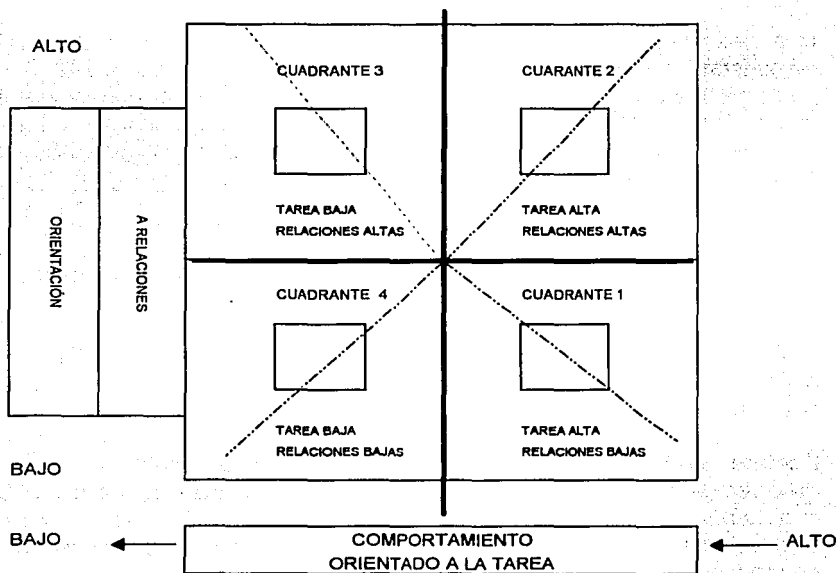
SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCION S.A. DE C.V.

**DETERMINACIÓN DE POSIBILIDADES DE ADAPTACIÓN
DEL ESTILO DE LIDERAZGO**

ZONA: _____ SUCURSAL: _____

NOMBRE: _____ PUESTO: _____

Modelo de Red Gerencial



Descripción del instrumento:

Basado en el modelo gerencial de red de Blake y 3-D de liderazgo de Kennet H. Blachard, ubicamos los cuadrantes respectivos al desempeño o estilo predominante para trabajar con el personal.

En el instrumento se utilizaron cinco estilos como puntos de encuentro.

Este instrumento constó de las doce preguntas básicas, orientadas a la resolución de problemas situacionales, las cuales tiene un valor ya asignado.

Una vez contestado el instrumento y asignados los valores a las respuestas, se procede a vaciar los valores e identificar los estilos predominantes y los cuadrantes dentro de los cuales se ubica el personal con mando ayudándolo a identificar su estilo de relacionarse con su personal y de orientarse a la realización de las tareas, y cual es el estilo a desarrollar según la situación y la madurez de su equipo.

Cuestionario para Detección de Necesidades de capacitación para personal subordinado.

Ambos documentos se enfocan a la evaluación de las habilidades y actitudes de los mandos medios en torno al ejercicio de un liderazgo y a la relación del grupo de trabajo.

Para su diseño se rescataron varios reactivos que se poseían en el área de diversos cursos y se piloteo su contenido y aplicación a una muestra representativa de 80 personas de la sucursal más grande. Las áreas de evaluación se determinaron de acuerdo a los ejemplos de las dimensiones de madurez descritos en el punto 3.1.2.

Las áreas a evaluarse de liderazgo, se describen enseguida:

- a) **Comunicación:** Capacidad del jefe para generar confianza hacia su personal, promover la información necesaria a sus trabajadores y verificar que las instrucciones y mensajes han sido comprendidas.
- b) **Motivación:** Hábitos del jefe para estimular y / o incentivar la labor de su personal.
- c) **Integración:** Habilidad del jefe para propiciar el acercamiento entre su personal y generar un clima de cooperación y trabajo en equipo.
- d) **Diagnóstico de grupo:** conocimiento de las reacciones de los miembros del equipo de trabajo, con la finalidad de predecir su comportamiento y orientarlo hacia metas productivas.
- e) **Toma de Decisiones:** Experiencia del líder para decidir, considerando la información que posee, entre una serie de posibilidades, aquella que sea la más efectiva.
- f) **Delegación de Responsabilidades:** Destreza para el manejo y desarrollo del recurso humano asignándoles actividades correspondientes a un puesto superior, para alcanzar los objetivos del área.
- g) **Planeación:** capacidad para llevar a cabo el proceso administrativo, en la obtención de resultados.
- h) **Negociación:** Habilidad para obtener ante una fracción opuesta las condiciones que favorezcan la productividad laboral.

Estas áreas arriba descritas, son fundamentales para el buen desempeño y obtención de resultados, por lo que la evaluación se realiza en tres sentidos: auto evaluación, evaluación de los jefes y evaluación del grupo de trabajo hacia el jefe es decir en 270° de acuerdo a la teoría de liderazgo situacional descrita en el capítulo 3.

Los formatos son los que a continuación se presentan:

SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCION S.A. DE C.V.

CAPACITACION Y DESARROLLO

PROGRAMA FORMATIVO PARA MANDOS CUESTIONARIO (PERSONAL A CARGO)

Este cuestionario fue diseñado para conocer las necesidades de INTEGRACIÓN dentro de tu área, por lo tanto, toda la información que nos des será manejada de manera confidencial por lo que te pedimos respuestas de manera sincera y objetiva a las preguntas

INSTRUCCIONES: Para cada una las siguientes afirmaciones, marca con una "x" (equis), la respuesta que más se acerque a tu realidad.

Para responder utiliza las 4 columnas de la derecha, Sólo podrás elegir una respuesta por pregunta

NOMBRE: _____

EVALUA A: _____

ÁREA: _____ PUESTO: _____

FECHA: _____

Recuerda: No hay respuestas correctas o incorrectas.

EVASICO

1	Me acerco a mi jefe cuando tengo dudas	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
2	Mi jefe muestra interés por la forma en que hago mi trabajo	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
3	El número de juntas de trabajo en el mes dentro de mi área es de...	Ninguna ()	Una vez ()	2 veces ()	más de 2 ()
4	Mi supervisor sabe cual será mi reacción ante una orden de él.	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
5	Los acuerdos de las reuniones, se aplican del...	0 a 20% ()	21 a 50% ()	51 a 80% ()	81 a 100% ()
6	Yo tramito mis prestaciones.	siempre ()	regularmente ()	Pocas veces ()	Nunca ()
7	Las actividades son programadas con un mes de anticipación	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
8	Cuando le pido a mi jefe anticipar mis vacaciones... a) Me niega el permiso, indicándome que hay cargas de trabajo b) Me concede solo los días en que no habrá cargas de trabajo c) Me da a elegir otra fecha cercana d) Busca la forma de darme los días.	a ()	b ()	c ()	d ()
9	Se nos permite trabajar libremente en el trabajo	No ()	A veces ()	regularmente ()	siempre ()
10	El gesto de mi jefe es normalmente alegre	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
11	Mi jefe hace comentarios halagadores cuando hago bien mi trabajo.	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
12	Cuando tengo diferencias con algún compañero, mi jefe nos ayuda a solucionarlas	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
13	Considero que el personal es conflictivo	No ()	solo algunos ()	la mayoría ()	totalmente ()
14	Cuando no se alcanza el estándar, el jefe reasigna y/o modifica funciones y responsabil...	No ()	Pocas veces ()	regularmente ()	casi siempre ()
15	Al personal de mi área le enseñan funciones de otro puesto, para que conozca más	nunca ()	raras veces ()	regularmente ()	casi siempre ()
16	Se nos informa oportunamente sobre los asuntos urgentes	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
17	Siento que me imponen el tiempo extra	Siempre ()	regularmente ()	Pocas veces ()	Nunca ()
18	Mi jefe nos pide nuestra opinión para realizar el trabajo	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
19	Mi jefe se cerciora de que he entendido la instrucción	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
20	En el área se permite que el personal realice actividades de un puesto superior	Nunca ()	raras veces ()	regularmente ()	casi siempre ()
21	En las reuniones de trabajo, existe el buen humor.	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
22	Mi jefe sabe quien es el personal que coopera	No ()	a algunos ()	casi a todos ()	a todos ()
23	Brindo oportunamente la información requerida por mi jefe	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
24	Domino mi puesto de un...	0 a 20% ()	21 a 50% ()	51 a 80% ()	81 a 100% ()
25	Las llamadas telefónicas en el área duran más de cinco minutos	Nunca ()	raras veces ()	regularmente ()	casi siempre ()
26	Cuando existen diferencias con un subordinado, mi jefe procura... a) que obedezca b) que el subordinado gane de vez en cuando c) ganarle razonablemente d) que ambos ganen	a ()	b ()	c ()	d ()
27	Mi jefe supervisa al personal directamente	Nunca ()	Pocas veces ()	siempre ()	regularmente ()

148

28	El jefe da la información que afecta nuestro trabajo de manera oportuna	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
29	Los periodos vacacionales son establecidos en acuerdo con los subordinados	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
30	Al personal de nuevo ingreso se le presenta su área y compañeros de trabajo	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
31	Mi jefe conoce las reacciones de su personal	De nadie ()	de algunos ()	de casi todos ()	de todos ()
32	El trabajo de mi jefe es efectivo de un...	0 a 20% ()	21 a 50% ()	51 a 80% ()	81 a 100% ()
33	Mi jefe entrena a una persona de confianza para que pueda sustituirle	Nunca ()	a veces ()	comunmente ()	Ya la tiene ()
34	El número de reuniones de trabajo durante el mes es de...	0 ()	1 ()	2 ()	más de 2 ()
35	Cuando hay diferencia entre dos trabajadores del área, mi jefe... a) Ordena que dejen de "pelear" b) deja que solucionen ellos su problema c) les asigna tareas en donde no estén juntos. d) intercede para que se lleven mejor.	a ()	b ()	c ()	d ()
36	Mi jefe sugiere y asesora al personal para que realice sus funciones	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
37	El porcentaje de personal que sabe a quien acudir para pedir una prestación es de...	De 0 a 20% ()	De 21 a 50% ()	De 51 a 80% ()	De 81-100% ()
38	El jefe felicita al personal cuando cumple años	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
39	Mi jefe impide las bromas fuertes entre su personal	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
40	Mi jefe sabe que personal no puede trabajar junto	No ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
41	Mi jefe conoce y tiene información para tomar decisiones	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
42	En caso de cargas extraordinarias de trabajo, se reasignan responsabilidades	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
43	El periodo vacacional del personal se anticipa con tiempo	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
44	Cuando los compañeros proponen cambios y el jefe no está de acuerdo él... a) Impone su idea b) Cede en puntos poco importantes. c) Trata de convencer ofreciendo argumentos. d) Reconsidera las ideas y compara su efectividad.	a ()	b ()	c ()	d ()
45	Ante el error de un subordinado, mi jefe reacciona coléricamente	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
46	Las propuestas (resultado de una junta de trabajo) son puestas en marcha...	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
47	El jefe organiza convivencias dentro del área	Nunca ()	Rara la vez ()	Pocas veces ()	regularmente ()
48	Existe cooperación entre mis compañeros de área, en...	ninguno ()	algunos ()	la mayoría ()	todos ()
49	El jefe conoce las habilidades del personal	de nadie ()	de algunos ()	la mayoría ()	de todos ()
50	Creo que el jefe estudia las opciones antes de tomar una decisión	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
51	Dadas las cargas de trabajo, mi jefe realiza algunas de nuestras actividades	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
52	En mi área hay tiempo para realizar juntas de trabajo	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
53	Mi jefe conoce el Contrato Colectivo y el Reglamento Interior de Trabajo de un...	0 a 20% ()	21 a 50% ()	51 a 80% ()	81-100% ()
54	Mi jefe considera que su personal tiene capacidad para hacer propuestas efectivas.	No ()	a veces ()	comunmente ()	Totalmente ()

SUGERENCIAS PARA MEJORAR ESTE CUESTIONARIO:

GRACIAS POR TUS RESPUESTAS.

Atentamente

CAPACITACION Y DESARROLLO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCION S.A DE C.V.

CAPACITACION Y DESARROLLO

EVALUACION DIAGNOSTICA DE LIDERAZGO
CUESTIONARIO (Mandos)

Este cuestionario fue diseñado para conocer las necesidades de capacitación para tu puesto, por lo tanto, toda la información que tu nos des será manejada de manera confidencial por lo que te pedimos que respondas de manera sincera a las preguntas.

INSTRUCCIONES: Para cada una las siguientes afirmaciones marca con una "x" (equis), la respuesta que más se acerque a tu realidad:
Para responder utiliza las 4 columnas de la derecha, Sólo podrás elegir una respuesta por pregunta.

NOMBRE:

PUESTO:

AREA:

FECHA:

Recuerda: No hay respuestas correctas o incorrectas.

1	El personal a mi cargo, se acerca a mi cuando tiene dudas	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
2	Muestro interés por la forma en que el personal desempeña sus labores	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
3	El número de juntas de trabajo con mi personal durante un mes son...	Ninguna ()	Una vez ()	2 veces ()	más de 2 ()
4	La reacción que tendrá mi personal ante una petición es predecible en un porcentaje de	0 a 20% ()	21 a 50% ()	51 a 80% ()	81 a 100% ()
5	Los acuerdos en las reuniones con mi personal, son aplicados del..	0 a 20% ()	21 a 50% ()	51 a 80% ()	81 a 100% ()
6	Las prestaciones son tramitadas por mis empleados de manera personal.	siempre ()	regularmente ()	Pocas veces ()	Nunca ()
7	Las actividades son programadas con un mes de anticipación	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
8	Si un trabajador le pide anticipar sus vacaciones... a) Le mejo el permiso indicándole que hay cargas de trabajo b) le concedo solo los días en que no habrá cargas de trabajo c) Le doy a elegir otra fecha cercana d) Busco la forma de darle los días	a ()	b ()	c ()	d ()
9	Al personal se le debe permitir trabajar libremente en su trabajo	No ()	A veces ()	regularmente ()	siempre ()
10	Mi gesto es normalmente alegre	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
11	Cuando el personal realiza bien su trabajo le hago comentarios halagadores	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
12	Cuando hay diferencias entre mis subordinados, les ayudo a solucionarlas	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
13	Tengo identificado al personal conflictivo	No ()	a algunos ()	parcialmente ()	totalmente ()
14	Si el estandar mensual es bajo, reasigno y/o modifiko funciones y responsabilidades	No ()	Pocas veces ()	regularmente ()	casi siempre ()
15	Mi personal realiza funciones de otro puesto, para que vaya conociendo el área	nunca ()	raras veces ()	regularmente ()	casi siempre ()
16	Al iniciar el día identifico los asuntos urgentes para darles trámite	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
17	El personal a mi cargo queda inconforme cuando le pido que realice trabajo extra	Siempre ()	regularmente ()	Pocas veces ()	Nunca ()
18	Para la realización de un buen trabajo se requiere de la opinión de el personal	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
19	Cuando doy una instrucción, exploro si quedaron dudas	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
20	En el área se permite que el personal realice actividades de un puesto superior	Nunca ()	raras veces ()	regularmente ()	casi siempre ()
21	En las reuniones de trabajo, existe el buen humor.	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()

22	Tengo identificado al personal cooperativo	No ()	a algunos ()	casi a todos ()	a todos ()
23	Mi personal me brinda oportunamente información requerida para atender un problema	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
24	Mi personal conoce sus funciones y responsabilidades de un...	0 a 20% ()	21 a 50% ()	51 a 80% ()	81 a 100% ()
25	Normalmente, mis llamadas telefónicas por asuntos de trabajo rebasan los cinco minutos	Nunca ()	raras veces ()	regularmente ()	casi siempre ()
26	Cuando existen diferencias con mi subordinado, procuro... a) que obtenga b) que él gane de vez en cuando c) ganarle razonablemente d) que ambos ganemos	a ()	b ()	c ()	d ()
27	El personal requiere de supervisión directa todo el tiempo	Nunca ()	Pocas veces ()	siempre ()	regularmente ()
28	La información que afecta el trabajo de mi personal se da a conocer inmediatamente	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
29	Los periodos vacacionales son establecidos en acuerdo con mis subordinados	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
30	Al personal de nuevo ingreso se le presenta su área y compañeros de trabajo	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
31	Observo las reacciones de mi personal	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
32	Mi porcentaje de efectividad al tomar una decisión es de...	0 a 20% ()	21 a 50% ()	51 a 80% ()	81 a 100% ()
33	Entreno a una persona confiable, para que conozca parte de mis funciones	Jamás ()	lo haré ()	Si ()	esta entrenada ()
34	El número de reuniones de trabajo durante el mes es de...	0 ()	1 ()	2 ()	más de 2 ()
35	Cuando hay diferencia entre dos de mis trabajadores, yo... a) les ordeno que dejen de "pelear" b) deo que solucionen ellos su problema c) les asigno tareas en donde no estén juntos d) intercedo para que se lleven mejor	a ()	b ()	c ()	d ()
36	Sugiero y asesoró al personal para que realice sus funciones	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
37	Para cualquier prestación el personal sabe a quien acudir dentro del área	De 0 a 20% ()	De 21 a 50% ()	De 51 a 80% ()	De 81-100% ()
38	Felicito al personal cuando cumple años	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
39	Impido las bromas fuertes entre mi personal	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
40	Identifico al personal que no puede trabajar junto	No ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
41	Para tomar una decisión busco información previa	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
42	En caso de cargas extraordinarias de trabajo, reasigno responsabilidades	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
43	El periodo vacacional de mi personal es anticipado con tiempo	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
44	Cuando en una junta mi personal propone cambios de los cuales no estoy de acuerdo... a) Impongo mi idea b) Cedo en puntos poco importantes c) Trato de convencer ofreciendo argumentos d) Reconsidero las ideas y comparo su efectividad	a ()	b ()	c ()	d ()
45	Ante el error de un subordinado, mi reacción es colérica	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
46	Las propuestas (resultado de una junta de trabajo) son puestas en marcha	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
47	Organizo convivencias dentro de mi área	Nunca ()	Rara la vez ()	Pocas veces ()	regularmente ()
48	Existe cooperación entre mi personal, en	ninguno ()	algunos ()	la mayoría ()	todos ()
49	Puedo realizar el inventario de las habilidades de mi personal, sin necesidad de llamar	a nadie ()	a algunos ()	a la mayoría ()	a todos ()
50	Considero varias soluciones para un problema y selecciono una opción	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()

51	Dadas las cargas de trabajo, realizó actividades que competen a mi personal.	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
52	En mi área hay tiempo para realizar juntas de trabajo	Nunca ()	Pocas veces ()	regularmente ()	siempre ()
53	Conozco el Contrato Colectivo y el Reglamento Interior de Trabajo de un...	0 a 20% ()	21 a 50% ()	51 a 80% ()	81-100% ()
54	Considero que mi personal tiene capacidad para brindar propuestas de trabajo efectivas	De 0 a 20% ()	De 21 a 50% ()	De 51 a 80% ()	De 81-100% ()

SUGERENCIAS PARA MEJORAR ESTE CUESTIONARIO:

GRACIAS POR TUS RESPUESTAS.



Atentamente

CAPACITACION Y DESARROLLO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Método de aplicación:

Se seleccionará al azar al 10% del personal subordinado de cada jefe evaluado, el cual llenará el cuestionario en su área de trabajo, bajo la supervisión del responsable de recursos humanos.

Instrucciones de aplicación (para ambos casos):

- No voltear el cuestionario hasta que se indique
- Explicar que la finalidad del cuestionario es identificar las necesidades de integración del área y que los resultados se manejen de manera confidencial
- Solicitar se responda de manera verídica
- Ejemplificar a través de un acetato como debe responderse el cuestionario
- Indicar que las respuestas deben ser rápidas y que cuentan con 30 minutos para contestarlo
- En caso de equivocación se deberá de encerrar en un círculo el error y marcar nuevamente la casilla de selección
- No dejar ningún reactivo sin contestar
- Para iniciar lo primero que se debe llenar son los datos personales.

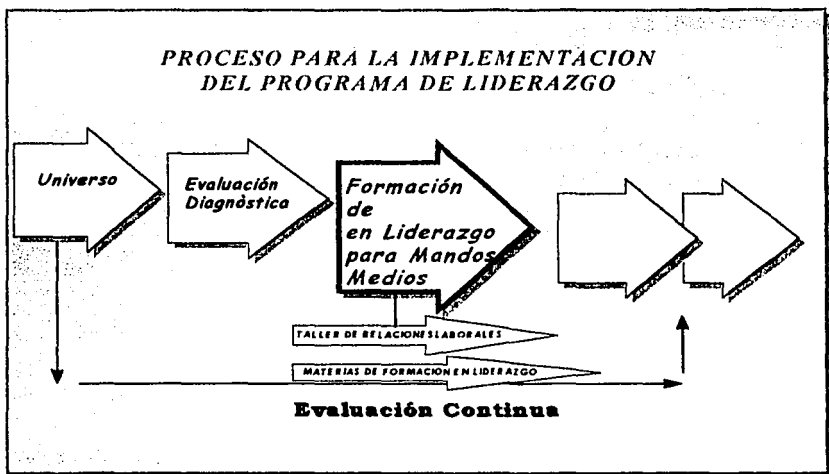
Método de Calificación:

A través de una hoja de cálculo de Excel en donde ya se introdujeron los puntos por respuesta, opciones e indicador que se evalúa, cada cuestionario se vacía persona por persona y en cada archivo se integra un área.

El resultado de los datos los arrojará la computadora a través de una gráfica automática

El modelo de registro de estos resultados se computará en dos líneas: cómo se evaluaban los jefes y cómo evaluaban los subordinados. La interpretación de la grafica corresponde a identificar por cada área evaluada el porcentaje alcanzado y el porcentaje otorgado por los subalternos, lo que nos da una clara diferencia entre la percepción de la aplicación de liderazgo y la evaluación de desempeño que realicen sus colaboradores.

4.2.3. Tercera Etapa Formación en Liderazgo



Dirigido a:

Puestos con personal a cargo.

No. de Participantes:

610 personas

Lugares donde se Desarrollara:

Centro Nacional de Capacitación "Ladislao López Negrete"
Salas de Capacitación de sucursales.

Grupos:

10 grupos aproximadamente.

Tamaño de los Grupos:

De 18 a 20 personas.

Modalidad:

Cursos directos con instructores internos y externos, manuales de auto estudio diseñados por el área de capacitación y talleres cuyo contenido era de naturaleza técnica y se daban por parte de personal interno.

Metodología de los Cursos

Se trabajará con dos o tres grupos sesionando de tres a 8 veces (de 8 a 12 hrs. cada sesión dependiendo del contenido), el proceso de enseñanza-aprendizaje será interactivo entre grupo y conductor.

Las técnicas didácticas a aplicar son formales y vivenciales. El sistema de evaluación será previo, durante y posterior al programa, habiendo retroalimentación permanente, tanto al proceso de aprendizaje como al de instrucción y coordinación del curso.

Duración:

Aproximadamente 6 meses, dependiendo de los resultados de la evaluación diagnóstica.

Duración de los Cursos-Taller:

Los cursos-taller estarán divididos en cinco materias señaladas en el cuadro siguiente, cada materia durará de dos a tres días de instrucción. En el lapso de un mes a mes y medio, se impartirá una misma materia a los sesenta grupos que se hayan formado y al siguiente mes se continuará con otro módulo. Es importante resaltar que los contenidos revisados, no se olvidan, pues tienen que ir integrándolos a su plan de trabajo de productividad del área a cargo.

Metodología de Trabajo:

Los contenidos propuestos, su profundidad y duración dependerán directamente de los resultados de la evaluación diagnóstica.

En esta tercera etapa de formación, se trabajará de manera participativa entre asistente e instructor, auxiliándose este último con técnicas didácticas formales y vivenciales.

Cada materia tiene el 90% de prácticas y 10% de teorías.

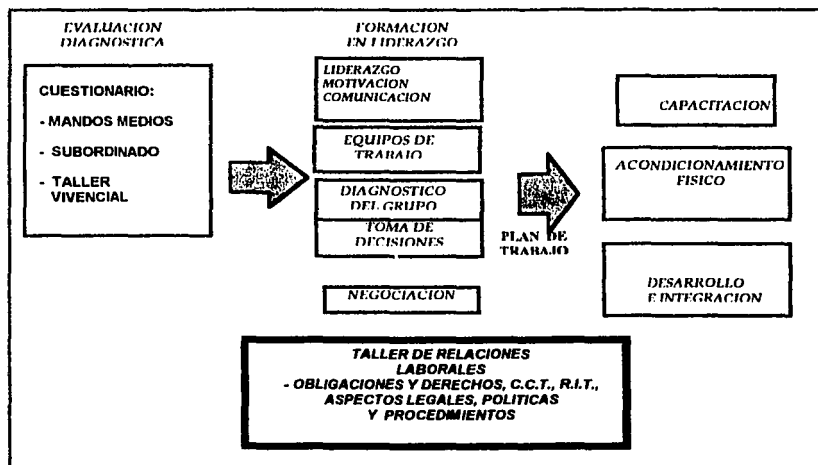
Es requisito fundamental de la Etapa de Formación que los asistentes diseñen y presenten un programa personal de trabajo con su grupo, donde se incluyan elementos de tipo motivacional, desarrollo de carrera, evaluación de desempeño, solución de problemas, calidad de vida y de trabajo, etc.; ya que esta será la base para la etapa de seguimiento que se realizará por parte del área de capacitación.

Propuesta Pedagógica para la Formación de Liderazgo en Empresas de Servicio
(Caso Práctico: Servicio Pan Americano de Protección S.A de C.V.)

Capítulo 4. Propuesta Pedagógica para la formación de Liderazgo en Empresas de Servicio

El programa, es la fundamentación de los reportes de productividad y mejoras en calidad que presenten los diferentes Grupos que se formen en las áreas.

La evaluación formativa de los cursos-talleres, se determinará por la presentación tanto de un documento (producto) generado por los asistentes al finalizar la formación, el cual será parte del programa final que el líder ejecutará en su área y que será además, el sustento posterior de sus actividades productivas y de liderazgo.



i. Inducción a la Nueva Cultura Laboral, Convenios Establecidos y Contrato Colectivo de Trabajo.

Objetivo General

Al finalizar el evento los participantes conocerán y evaluarán la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo vigente al mes de enero de 1999 , para que sean aplicados de manera correcta al personal bajo su cargo y los fundamentos de la Nueva cultura Laboral , basada en el convenio de Respeto y Colaboración Mutua entre Empresa y Sindicato (depositado ante la STyPS).

Metodología de Trabajo:

La modalidad para trabajar con el grupo es la del curso-taller, a partir de la cual los participantes tendrán que trabajar tanto de manera interna como externamente, puesto que se manejarán técnicas de dramatización, exposición y estudio de casos prácticos aplicados a la empresa.

Los cursos-taller se darán en cascada, de acuerdo a los siguientes bloques jerárquicos:

- a) Supervisores
- b) Jefaturas
- c) Coordinadores de área
- d) Coordinadores regionales

Duración:

Las sesiones comprenderán ocho horas diarias, cuatro de teoría y cuatro de prácticas, en dos días.

La evaluación final se realizará de manera teórico-práctica, en donde los asistentes opinen sobre los conocimientos impartidos y el análisis de los documentos revisados a lo largo de las sesiones, además se establecerá el compromiso individual y grupal de difundir y explicar los nuevos

conocimientos adquiridos entre sus diferentes compañeros de área, con la previa asesoría del área de recursos humanos.

El compromiso personal de los asistentes radica básicamente en mantener el contacto con el área antes mencionada, siempre y cuando, él como responsable de brindar soluciones en torno a la temática de los talleres, procure aplicar sus conocimientos.

Cabe señalar que será obligación de coordinadores de sucursal y coordinadores regionales, difundir (si así se lo solicita su personal) copias del documento "Contrato Colectivo de Trabajo" y Convenio de Respeto y Colaboración Mutua Empresa y Sindicato, de nuestra empresa.

Recursos Materiales:

- * Rotafolio
- * Hojas de rotafolio
- * Proyector de acetatos
- * Pintarrón
- * Acetatos
- * Hojas de "estudio del caso"
- * Plumones
- * Manual del participante y del Instructor
- * Copias del Convenio de Respeto y Colaboración y Productividad, y C.C.T.
- * Hojas blancas
- * Folder por participante
- * Plumas o lápices
- * Aula de capacitación dispuesta para 25 a 30 participantes.

A continuación se describe el temario a revisar durante estos cursos.

Temario:

- 1 Situación en el mercado
- 2 Nueva Cultura Laboral
- 3 Convenio de Productividad y Colaboración mutua entre Empresa y Sindicato

4. Comentarios sobre la revisión del C.C.T. del año en curso a la fecha de revisión.
 - ⇒ Pliego de peticiones
 - ⇒ Acerca de los cuestionamientos y la administración del cumplimiento del CCT
 - ⇒ Prestaciones.
 - ⇒ Prestaciones para Traslado de Valores
 - ⇒ Capacitación y Adiestramiento
 - ⇒ Convenios y políticas establecidas
 - ⇒ Convenios

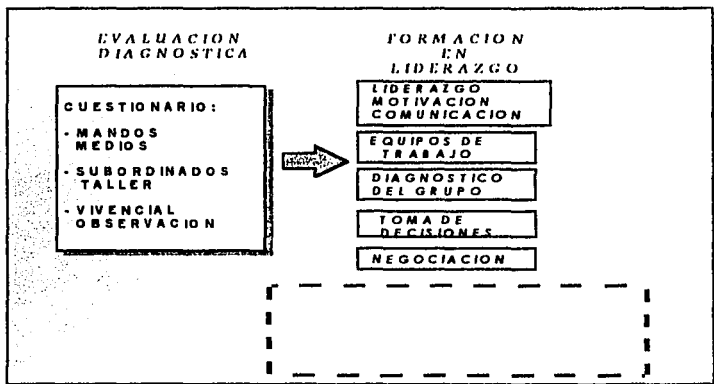
ii. Cursos de Formación en Liderazgo

Una vez que se ha identificado en nuestra primera fase los niveles y los usuarios que participan en el programa de Líderes, se procederá a la segunda parte de la formación, que deriva de la evaluación diagnóstica, en ella ya se identificaron las áreas críticas en la formación de liderazgo en la empresa, pero sobre todo las actitudes manifiestas hacia el cambio.

Programa de Formación de Líderes

- Determinación del Universo.
- Evaluación Diagnóstica.
- Formación de Líderes.
 - Capacitación en Acuerdo de productividad y Contrato Colectivo de Trabajo
 - Liderazgo
 - Equipos de Trabajo
 - Diagnóstico del Grupo
 - Toma de Decisiones
 - Negociación
 - Seguimiento

*Capítulo 4. Propuesta Pedagógica para la formación
de Liderazgo en Empresas de Servicio*



Los objetivos de ésta segunda parte de la formación son:

Objetivo General:

Al término del programa, los líderes de la Empresa establecerán, ejecutarán y evaluará los problemas de integración de equipos de trabajo, en un período de tres a dieciocho meses a partir de la etapa de capacitación.

Objetivos Particulares:

- Desarrollar comportamientos de liderazgo que involucren al personal en una visión de logro compartida.
- Elegir los valores con los que se va a trabajar como lenguaje común en toda la organización.
- Identificar la importancia de trabajar con desafíos sin que por ello se generen actitudes agresivas hacia la empresa o hacia la comunidad laboral.

- o Establecer la forma de solucionar problemas inmediatos del personal de acuerdo al Reglamento Interior de Trabajo y al Contrato Colectivo de Trabajo

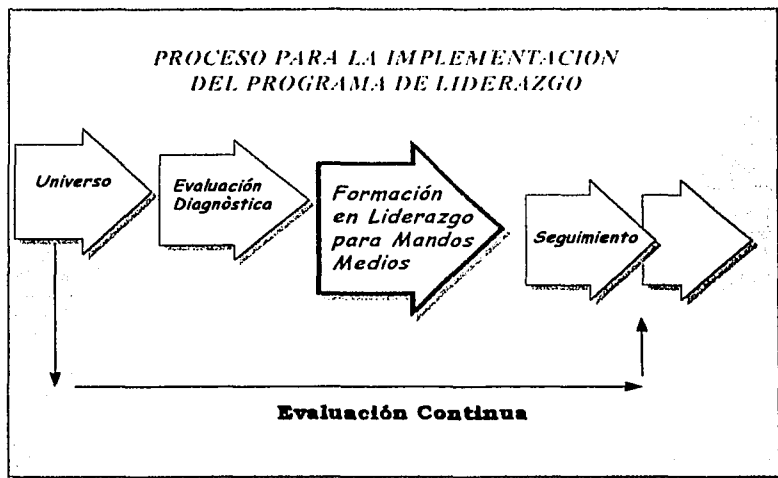
Metodología de Trabajo:

La intervención en el trabajo de Formación en liderazgo requiere de varias etapas como:

- o Establecer la dirección al cambio planeado.
- o Redefinición de la filosofía y los valores de la empresa.
- o Recolección de información por medio de entrevistas a un porcentaje de la población que intervendrá en el proceso, con la finalidad de adecuar los objetivos y ejemplos planteados en cada curso y a las necesidades reales de los participantes.
- o Aplicación de cuestionarios sobre el estilo de liderazgo que ejerce cada jefe a sus subordinados y autoevaluación de liderazgo (este instrumento fue diseñado por la tesis y se describe más adelante en este mismo capítulo, punto 4.4.2).
- o Formación de grupos de máximo 18 personas, para impartir los contenidos.
- o Evaluación de Resultados de los grupos en un pretest, en donde se utilizarán los cuestionarios iniciales para evaluar cambios de conductas y mejoras en el comportamiento grupal de los subordinados, a fin de retroalimentar a los participantes y nuevamente a la empresa sobre las acciones pertinentes para ajustar el proceso de liderazgo.
- o Entrega de reportes en los cursos, presentando las gráficas promedio de cada grupo acerca de los comportamientos de liderazgo y de grupos, para su

retroalimentación y determinación de los hábitos que obstaculizan la creación y el crecimiento de la cultura organizacional deseada y de nuevas conductas que refuercen el cambio.

4.2.4 Cuarta Etapa Seguimiento de Cursos de Liderazgo



Objetivo Especifico:

Al término de cada módulo se determinará la efectividad y funcionalidad de los cursos-talleres, impartidos sobre la base del seguimiento mensual de las actividades programadas por los diferentes líderes participantes (reporte de avances y evaluaciones personales y de los trabajadores), a la

mejora continua propuesta por el área involucrada, la coordinación de capacitación, las reuniones de líderes. A través de Juntas Mixtas Departamentales y cuestionarios de ambiente laboral.

Duración de los Cursos-Taller:

Un mes calendario para cada módulo (una vez terminada la etapa de formación) La evaluación se realizará de manera continua durante todo el año, un mes después de clausurado el último evento, los días martes y miércoles de la 3a. semana de cada mes.

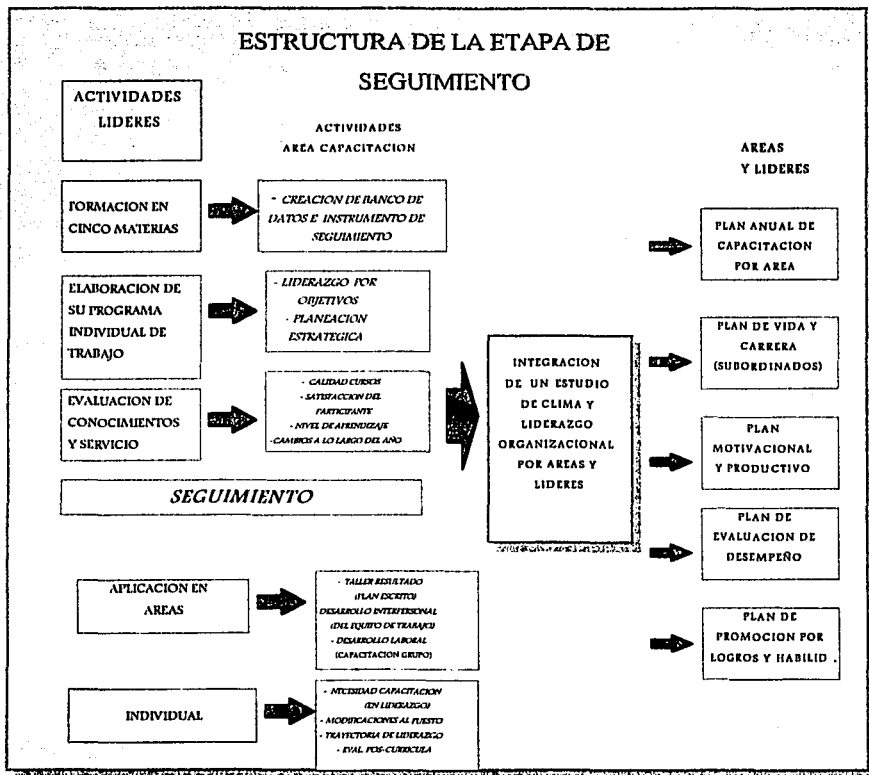
Capacidad Instalada:

1 persona (Capacitación y Desarrollo).

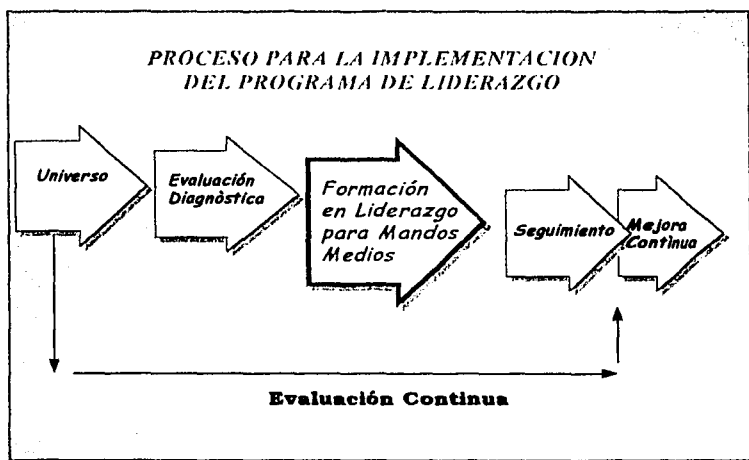
Metodología:

Sobre la base del programa presentado, al seguimiento de las actividades y sesiones con los Grupos Productivos y al adecuado establecimiento del control estadístico del proceso productivo, de atención y de servicio de calidad, se logrará reducir la alta desintegración de equipos de trabajo y de mandos que existe en la organización.

Capítulo 4. Propuesta Pedagógica para la formación de Liderazgo en Empresas de Servicio



4.2.5 Quinta Etapa **Mejora Continua de Liderazgo**



En secuencia a la etapa anterior, esta tiene la función de supervisar y coordinar de manera continua y permanente las mejoras y soluciones propuestas tanto por los líderes (en sus programas), las reuniones de mandos medios y ejecutivos (según se establezcan fechas) y el área de capacitación, a fin de actualizar, reforzar y difundir las novedades, adelantos o modificaciones que en materia de Recursos Humanos, liderazgo y productividad se den.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Modelo del Plan de Trabajo de los Participantes

El plan de trabajo de cada líder capacitado se presentara con la estructura siguiente:

1.- Introducción.

2.- Programa de Calidad y Productividad

- Objetivo del programa
- Descripción de las problemáticas del departamento o área
- Descripción de indicadores y variables productivas a considerar
- Descripción de mejoras al área y los procesos de responsabilidad
- Calendarización de actividades
- Formatos a utilizar para control

3.- Programa de Capacitación del Área

- Objetivo del programa
- Detección de necesidades de capacitación
- Programación por áreas
- Elaboración de plan y programa
- Ejecución y seguimiento
- Control en base de datos y registro legal

4.- Programa de Motivación al personal

- Actividades a realizar dentro del área para reconocer la productividad y los resultados del personal
- Tipo de incentivos
- Costeo y Propuesta de gastos anuales

4.3 Resultados de la aplicación de la propuesta

4.3.1. Determinación del Universo

En esta etapa se determinó la población que participaría en el Programa. Las actividades realizadas fueron:

1. Revisión de organigramas para determinar a los responsables de las áreas.
2. Llenado de formatos sobre inventario de personal al nivel de mando medio y análisis de las características del personal: domicilio, puesto antigüedad en la empresa, escolaridad, cursos tomados en la empresa sobre liderazgo, cursos tomados en anteriores empresas sobre liderazgo. Número de personal a su cargo.
3. Formación de grupos para involucrarlos en las áreas, considerando sus cargas de trabajo.
4. Registro de los datos reportados en una base de computo.
5. Se abrió un expediente escrito de todos los documentos y reportes de los usuarios del programa.

Se analizó la siguiente población:

ZONA	EVALUADOS
<i>METROPOLITANA</i>	<i>310</i>
<i>NORESTE</i>	<i>111</i>
<i>SUR</i>	<i>51</i>
<i>OCCIDENTE</i>	<i>89</i>
<i>CENTRO</i>	<i>49</i>
TOTAL	610

El formato de inventario de mandos medios que se aplicó fue el siguiente:

**SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCION S.A. DE C.V.
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

INVENTARIO DE MANDOS MEDIOS

Con el fin de dar seguimiento al proceso de Nueva Cultura Laboral se elaborará el inventario de personal de mando medio y ejecutivo, para lo cual requerimos la siguiente información.

Sus respuestas son confidenciales, por favor responda verídicamente

DATOS GENERALES

Escriba sobre la línea lo que corresponda

Sucursal:		
Nombre:	No. Nom.:	Edad:
RFC:	Extensión:	Sexo:
Puesto en Nómina:		
Domicilio Particular:		

Indique con una " X " su último grado de estudios:

- Primaria incompleta:
- Primaria completa:
- Secundaria Incompleta
- Secundaria completa
- Bachillerato incompleto
- Bachillerato completo
- Bachillerato técnico incompleto
- Bachillerato técnico completo

Propuesta Pedagógica para la Formación de Liderazgo en Empresas de Servicio
 (Caso Práctico: Servicio Pan Americano de Protección S.A de C.V.)

Capítulo 4. Propuesta Pedagógica para la formación de Liderazgo en Empresas de Servicio

Licenciatura incompleta
 Licenciatura completa
 Diplomado incompleto
 Diplomado completo
 Maestría incompleta
 Maestría completa
 Idioma

Cual:	Semestre:
Cual:	Semestre:
Cual:	Semestre:
Cual:	Semestre:
Cual:	Semestre:
Cual:	Semestre:
Cual:	%:
Comprensión:	%:
Habla	%:
Lectura:	%:

DATOS LABORALES

Puesto actual:
Antigüedad en el puesto:
Puesto al que le reporta organizacionalmente:
Puesto al que le reporta funcionalmente:
No. de personal que le reporta directamente:
No. de personal que le reporta indirectamente:

Anote en el cuadro siguiente los datos correspondientes a sus empleos anteriores

NO	NOMBRE DE LA EMPRESA	FECHA		PUESTO	NO. DE PERSONAL A CARGO	CURSOS QUE TOMO (NOMBRE)	AÑO EN QUE ASISTIÓ
		DE:	A:				

Anote en el cuadro siguiente los datos correspondientes a su trayectoria en la empresa

NO	PUESTO	FECHA		NO. DE PERSONAL A CARGO	CURSOS QUE TOMO (NOMBRE)	AÑO EN QUE ASISTIÓ
		DE:	A:			

El modelo de base de datos es el siguiente conforme a las variables analizadas:

- Zona de la empresa de procedencia
- Edad
- Estado civil
- Domicilio
- Escolaridad
- Formación y manejo de personal antes de ingresar a Servicio Pan Americano S.A. de C.V.
- Formación y manejo de personal en Servicio Pan Americano S.A. de C.V.
- Puestos ocupados y grado de responsabilidad
- Cursos tomados en la empresa sobre liderazgo
- Cursos tomados en anteriores empresas sobre liderazgo
- Número de personal a su cargo.

A continuación se ilustran los resultados obtenidos por medio del inventario (evaluación diagnóstica de la población), conforme a los indicadores:

**Resultados del inventario
610 evaluados**

Promedio de edad:	37 años
Estado civil:	90 % casados
Antigüedad en el puesto:	1.6 años
Antigüedad desempeñando	
Puestos con personal a cargo:	2.2 años
Antigüedad en la empresa:	9.0 años
Nivel Escolar:	Preparatoria trunca (83.1 %)
Capacitación promedio por año:	0.2
Cultura en sistemas :	0.45 (escala de 2)
Promedio de personal a cargo:	46 personas

Se identifican:

40 personas con nivel de mando con maestría (6.5 %)
30 con diplomados (4.9%)
34 con primaria (5.5 %)

Hay 280 jefes que no tiene conocimientos de computo (45.9 %)
352 que no contaban con experiencia previa en manejo de personal (57.7 %)
139 jefes que tiene menos de un año en el puesto

4.3.2. Evaluación Diagnóstica

En esta etapa se identifican en los participantes las áreas críticas y puntos fuertes del liderazgo que ejercen así como las actitudes manifiestas hacia el cambio.

Para lograr lo anterior se trabajó con grupos de 20 personas aplicándoles una autoevaluación, simultáneamente a la evaluación del líder en el aula, se aplicaron cuestionarios al personal subordinado a cargo para identificar el liderazgo que ejerce.

El número de evaluaciones diagnósticas aplicadas fue:

ZONA	EVALUADOS	EVALUARON	CUESTIONARIOS APLICADOS
METROPOLITANA	310	1280	1590
NORESTE	111	460	571
SUR	51	210	261
OCCIDENTE	89	367	456
CENTRO	49	202	251
TOTAL	610	2519	3129

La descripción de variables y el modelo que contiene la evaluación diagnóstica es el siguiente:

Objetivo de la Evaluación Diagnóstica

Identificar las áreas críticas del liderazgo que ejerce el personal con mando, perteneciente a Servicio Pan americano de Protección, para definir así, la orientación de la capacitación en liderazgo y productividad.

Los **instrumentos** aplicados fueron:

- 1.- Cuestionario para identificar el estilo de liderazgo predominante
- 2.- Cuestionario para Detección de Necesidades de capacitación para personal subordinado.

Los cuales ya se describieron anteriormente

Descripción del instrumento:

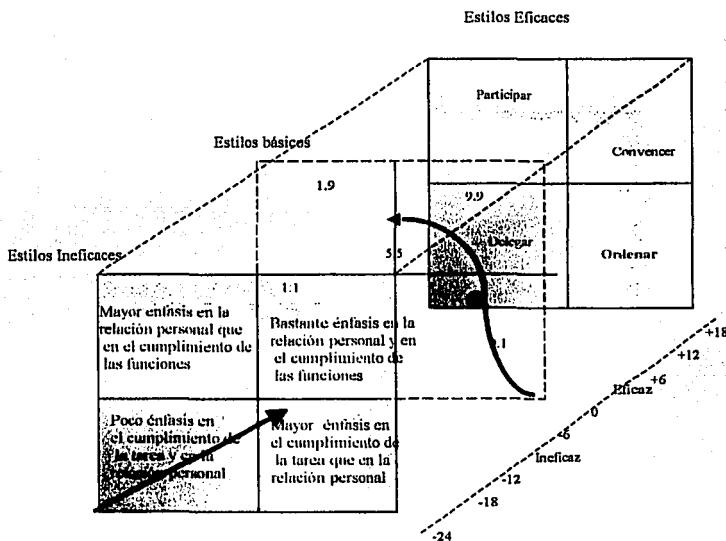
Como se comento, basada en el modelo gerencial de red de Blake y 3-D de liderazgo de Kennet H. Blachard, se ubican los cuadrantes respectivos al desempeño o estilo predominante para trabajar con el personal.

En términos de situación se Identificó en 9.1 es una actitud demasiado dura del jefe para con los subalternos.

El instrumento constó de las doce preguntas básicas, orientadas a la resolución de problemas situacionales, las cuales tiene un valor ya asignado.

Se procedió a vaciar los valores asignados y las respuestas para identificar los estilos predominantes y los cuadrantes dentro de los cuales se ubica el personal con mando, mostrados en el siguiente grafico:

Resultados Globales de la aplicación del Modelo Tridimensional y Red Estilos de Liderazgo



Los resultados de aplicación nos arrojaron un estilo de predominancia de 9.1 (587 cuestionarios), es decir, que la mayoría del personal en su estilo de liderazgo se basa en poner énfasis en el cumplimiento de la tarea más que a la relación, sobre todo en las áreas de operación donde también

Capítulo 4. Propuesta Pedagógica para la formación de Liderazgo en Empresas de Servicio

encontramos, de acuerdo a resultados del inventario, los niveles escolares más bajos.

La Alta tarea / Baja relación (E, 1), nos refiere que los líderes, se dedican a a "Decir" (Telling), porque este estilo se caracteriza por una comunicación en un sentido en que el líder *define los roles* de los seguidores y les *dice*, qué, cómo, cuándo, dónde y con quién van a ejecutar la(s) *tarea(s)*, por lo que la motivación del personal hacia con su tarea es baja, aun cuando posee la madurez y experiencia necesaria para trabajar solos.

Disposición	Disponibilidad / Capacidad	Nivel	Necesidad / Liderazgo a aplicar
<u>Alta habilidad, baja motivación o confianza.</u> Habilidad comprobada en el desempeño de la función, pero sin sentido o compromiso en su realización.	+ Habilidad -Voluntad / confianza	Rutina o desconfianza en la propia habilidad	Generación de confianza mediante la prueba y búsqueda del compromiso

En lo que respecta a los resultados de los Cuestionario para Detección de Necesidades de capacitación para personal subordinado se encontró lo siguiente:

Ambos documentos se enfocan a la evaluación de las habilidades y actitudes de los mandos medios en torno al ejercicio de un liderazgo y a la relación del grupo de trabajo.

Las áreas evaluadas de liderazgo, fueron:

Comunicación, Motivación, Integración, Diagnóstico de grupo, Toma de Decisiones, Delegación de Responsabilidades, Planeación, Negociación

La evaluación se realizó en tres sentidos: auto evaluación, evaluación de los jefes y evaluación del grupo de trabajo hacia el jefe es decir en 270° de acuerdo a la teoría de liderazgo situacional descrita en el capítulo 3.

Los formatos son los que a continuación se presentan:

Método de aplicación:

Se seleccionó al azar al 10% del personal subordinado de cada jefe evaluado, el cual llenará el cuestionario en su área de trabajo, bajo la supervisión del responsable de recursos humanos.

Se calificó a través de una hoja de cálculo de Excel en donde ya se introdujeron los puntos por respuesta, opciones e indicador que se evalúa, cada cuestionario se vacía persona por persona y en cada archivo se integra un área.

El resultado de los datos los arrojará la computadora a través de una gráfica automática

El modelo de registro de estos resultados se computarizó en dos líneas: cómo se evaluaban los jefes y cómo evaluaban los subordinados.

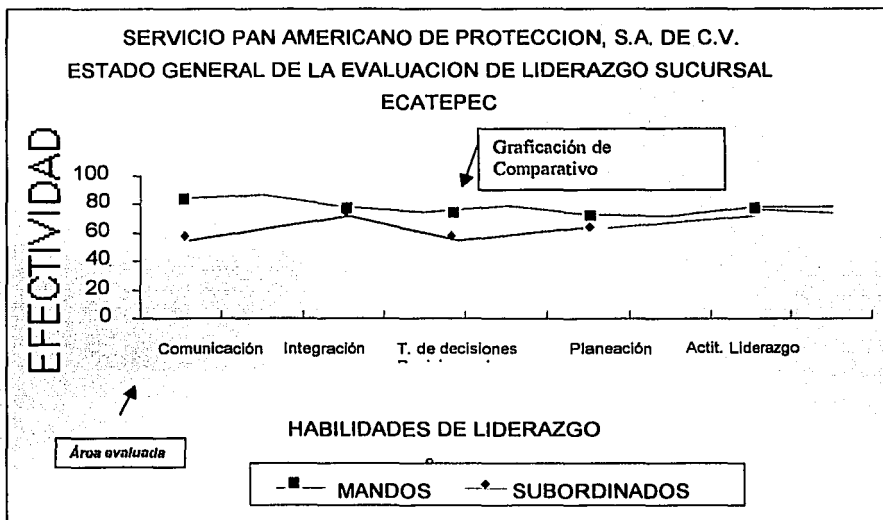
La interpretación de la grafica corresponde a identificar por cada área evaluada el porcentaje alcanzado y el porcentaje otorgado por los subalternos, lo que nos da una clara diferencia entre la percepción de la aplicación de liderazgo y la evaluación de desempeño que realicen sus colaboradores.

En términos de porcentaje puedo indicar que la mayoría de los jefes se califica más alto (77%) que sus subordinados (69%) en todos los aspectos de factor humano como: motivación, comunicación e integración de equipos de trabajo, mientras que las calificaciones son contrarias en aspectos de toma de decisiones, delegación, planeación de actividades, negociación, los jefes en promedio general se evalúan en un 71%, mientras que sus subordinados los evalúan en un 75%:

Esta información cruzada con la del instrumento anterior nos arroja, información valiosísima que confirma el ejercicio predominante del liderazgo orientado más hacia la tarea que hacia la relación.

Se imprimió en reportes individuales, reportes de área y reportes generales por sucursal, los cuales son de carácter confidencial para el área de Capacitación y su uso compete única y exclusivamente al involucrado, al jefe inmediato superior y al gerente de la sucursal de procedencia. Permite identificar áreas de mejora y aspectos a considerar para el plan de desarrollo dentro de la empresa.

Ejemplo de la Sucursal Ecatepec:

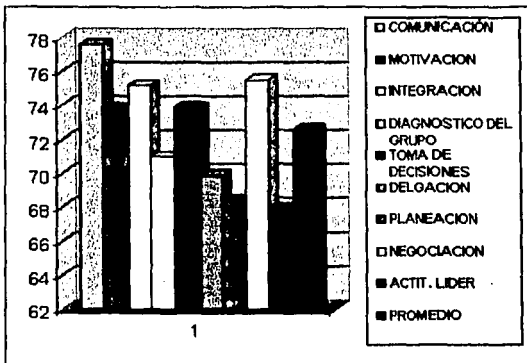


A continuación se presentan las graficas que se realizaron como resultados de retroalimentación para: cada trabajador, área, sucursal, regional y un consolidado en el ámbito nacional (anexo B)

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA

AREAS

COMUNICACIÓN	77.6
MOTIVACIÓN	73.8
INTEGRACIÓN	75.2
DIAGNOSTICO DEL GRUPO	71
TOMA DE DECISIONES	73.9
DELEGACION	69.9
PLANEACION	68.4
NEGOCIACION	75.5
ACTIT. LIDER	67.9
PROMEDIO	72.6



De estos resultados se obtuvo el análisis para identificar la prioridad de los contenidos a impartir durante los cursos, dando como resultado una preferencia para aplicar los cursos de comunicación, trabajo en equipo, y motivación del personal, de acuerdo a la grafica anterior. Estos contenidos se incluyeron en un curso que se institucionalizo denominado: **Sumando esfuerzos, multiplicando resultados.**

La programación de cada curso dependió de las necesidades de cada zona. Al revisar los resultados, apreciamos que generalmente las calificaciones de autoevaluación de los jefes siempre son más altas de las que otorgan los subordinados y fueron contados los casos (5 para ser exactos) que la calificación del personal rebaso la del jefe.

De igual manera apreciamos en la gráfica que generalmente los aspectos que se evaluaron más bajo fueron la actitud de liderazgo, la delegación de actividades y la falta de planeación de tareas, lo que nos indica que los jefes continúan apoyándose en la experiencia técnica que poseen del área.

4.3.3. Inducción al la Nueva Cultura Laboral, Convenios y Contrato Colectivo de Trabajo.

Para la aplicación de este punto se convocó a los directivos de cada zona regional y se instrumentó con ellos la programación y preparación logística de los cursos.

Los contenidos se aplicaron al cien por cien en cada una, con instructores del corporativo, en un termino de tres meses.

Los objetivos se cumplieron como estaban establecidos y los resultados estuvieron palpables al disminuir el número de paros laborales en las sucursales regionales, la atención y resolución de problemas en cuanto a la administración de las prestaciones laborales y en una relación armónica con el sindicato.

Este proceso se realiza continuamente con personal sindicalizado principalmente, debido a las modificaciones que se tiene que realizar al Contrato Colectivo de Trabajo con las revisiones establecidas entre empresa y sindicato

**RESULTADOS DE LA CAPACITACION EN NUEVA CULTURA LABORAL, CONVENIOS
Y CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO**

GRUPO	ASISTENTES PROGRAMADOS	ASISTENTES REALES	PROCEDENCIA DE INASISTENCIAS	PROCEDENCIA DE ASISTENCIAS NO PROGRAMADAS
METROPOLITAN A	310	326		10 OFICINA MEXICO, 6 TLALNEPANTLA
NORESTE	111	109	2 MONTERREY	
SUR	51	46	2 PUEBLA, 3 TEZIUTLAN	
OCCIDENTE	89	96	6 GUADALAJARA, 1 COLIMA	6 GUADALAJARA, 1 COLIMA
CENTRO	49	40	2 QUERETARO, 2 CELAYA, 5 SAN LUIS POTOSÍ	
TOTAL	610	617	16	23

4.3.4. Formación de Liderazgo

En la organización se inició con los cursos de formación en cada una de las regionales a escala nacional, identificando que el modelo de pensamiento entre el personal con mando es el de organización (480 personas), el estilo de liderazgo situacional aplicado se orienta a la tarea alta y las relaciones bajas, por lo que generalmente se ordenan las tareas.

Identificando el grado de madurez de los grupos el personal con gente a su cargo reporta en un 90%, que su grupo sabe como hacer la tarea pero les falta motivación y compromiso al respecto.

Actualmente se ha aplicado las identificaciones de las competencias a desarrollar y el comportamiento de cada sucursal por indicadores de productividad de acuerdo al sistema que la empresa sigue mes a mes.

La estandarización de conocimientos en los niveles con mando, los ha sensibilizado en la importancia de integrar sugerencias de proyectos de mejora en función de los conocimientos que se les imparten.

También se han identificado a los trabajadores candidatos a formar antes de ser promocionados a puestos con mando, lo que en la empresa llaman "Tablas de reemplazo"

A continuación se describe la estructura de los contenidos que se impartieron:

Módulo I.

1. Liderazgo
2. Comunicación efectiva del líder
3. Motivación y Liderazgo

4. Módulo II.

5. Integración de equipos de trabajo

6. Módulo III.

7. Diagnóstico de conductas del grupo liderado
8. Actitudes del líder que ayudan al grupo
9. Aspectos emocionales de su grupo

10. Módulo IV.

11. Toma de decisiones
12. Elaboración de planes y programas de trabajo

13. Módulo V.

1. Negociación y solución de problemas

El total de la población ha asistido a los módulos 1 y 2, cubriendo los objetivos planeados. En tiempo, el programa se ha extendido debido a los problemas logísticos encontrados como falta de aulas, costo de desplazamiento de los participantes a otras ciudades, carga de trabajo en las áreas operativas, falta de personal que remplace a los asistentes al curso, falta de presupuesto para contratar personal externo.

También se manifestó una clara reacción frente al cambio, pues sentirse evaluados, identificados, generó actitudes que oscilaban desde el sabotaje, demoras, protestas, apatía, indiferencia, aceptación, apoyo, cooperación y compromiso, creando un ambiente de aceptación y rechazo al programa en todos los niveles.

Muchos de los argumentos del personal para no tomar los cursos se expresaban en los comentarios de la evaluación del evento, indicando que no sólo se consideraran contenidos de aspectos humanos, o sólo aspectos técnicos, o que no se daría seguimiento al programa, o que no tendría nada que ver con habilidades personales.

El trabajo del área aumentó, pues para lograr la aceptación del proyecto y disminuir la resistencia al cambio, se apoyó con el área de comunicación para difundir los avances y los beneficios.

Es importante resaltar, que no obstante estos obstáculos, la capacitación continúa, y que hoy los trabajadores de mandos medios tiene identificado un programa de formación para ellos, generando una visión de desarrollo a largo plazo dentro de la empresa.

Hoy, los mandos de la empresa han generado cierta habilidad para adaptarse a los cambios, se han comprometido a aplicar prácticamente lo aprendido en los cursos, y a incorporar elementos que aumenten su efectividad, están en el proceso de adaptación de estilos en función de

la madurez de sus colaboradores, reflejando una disminución notoria de quejas en el área de recursos humanos (de un promedio de 40 asuntos pendientes por mes a 10 en promedio) por maltrato o ineficiencia.

También es importante resaltar, que algunos clientes de los más importantes han solicitado nuevamente los servicios, producto de la percepción que genera un clima laboral estable (de 20 paros laborales al mes, a cero) pues no se afectan los servicios prestados.

Conclusiones

La educación es un proceso social permanente de interacción del individuo con su medio ambiente, de manera espontánea o sistemática, consciente o inconsciente, para realizar proyectos y desarrollar formas de vida a través de su actividad en un campo específico.

Tiene el fin de identificar, evaluar y adaptarse a una gama de problemas o situaciones que se presentan a lo largo de su existencia.

Como proceso educativo, se basa en las necesidades de un individuo, y de las necesidades de la empresa, se orienta al desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes, proporcionando, desarrollando y perfeccionando actitudes, habilidades y destrezas de una persona, para prepararla y que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo.

Las organizaciones, son sistemas sociales que dependen de diversos factores para trabajar con sus recursos humanos, materiales, y financieros.

Las deficiencias de capacitación y la falta de seguimiento continuo de los programas de Capacitación y adiestramiento en las empresas, son algunas de las causas que impiden el crecimiento y desarrollo armónico del personal que las integra, manifestándose en una crisis organizacional.

El crecimiento acelerado sin una planeación estratégica, se desborda en problemáticas laborales de atención y motivación a los empleados, que los niveles medios y directivos no pueden resolver, evidenciando falta de liderazgo, capacidad de negociación y toma de decisiones.

Una organización que no es capaz de responder al medio ambiente puede mantenerse durante varios años, pero su porcentaje de mercado gradualmente va declinando, y sólo a través de la flexibilidad de la organización para romper con su dinámica y la propuesta de un cambio de fondo en su ambiente interno, pueden ayudarla a salir adelante. Dicho **cambio de fondo implica un proceso educativo de aprendizaje en todos sus ámbitos: empresarial, grupal e individual.**

Al aplicar un Programa de Formación en Liderazgo en las empresas de Servicios de Traslado, Recolección, Entrega y Custodia de Valores, a niveles de Mandos Medios y Gerenciales, se recuperará y/o reforzará la integración de sus equipos de trabajo, iniciando una cultura de promoción de éstos puestos al puesto inmediato superior, mediante la certificación de habilidades y conocimientos.

Los niveles escolares del personal con mando, no son condicionantes pero si influyen en el desempeño de un puesto y en la administración de los recursos asignados, sin embargo una deficiente preparación del personal promocionado a un nivel de mando y gerencial en materia de liderazgo y gestión de recursos, propicia la desarticulación de los equipos de trabajo, para la resolución oportuna de requerimientos y problemas.

La falta de una cultura de capacitación, involucra un esfuerzo del área de recursos humanos, para dar respuesta real a las necesidades de los procesos y las personas de la empresa.

La administración ha aportado diversas explicaciones sobre la función de los recursos humanos de manera diferente de acuerdo con la importancia de la estructura, la tarea y las relaciones humanas dentro de la organización.

Impactado a la capacitación, cada una de ellas se dirige hacia diferentes niveles o áreas de la organización, dándole un propósito distinto de acuerdo con las estrategias corporativas, su misión, sus valores y la noción de organización a la que responde.

Este estudio, parte de la necesidad de incrementar la eficiencia y competencia de las organizaciones, atacando problemas como :

- .. Bajo rendimiento del personal.
- .. Insatisfacción general de los trabajadores.
- .. Competencia excesiva pero con tendencia poco definida.

Fue necesario poner énfasis en los recursos humanos, analizando las funciones que permiten reducir el tiempo de producción al fijar el tiempo estándar para la ejecución de las operaciones y la resolución de problemas manifiestos como una huelga.

A Servicio Pan Americano de Protección se le vio, como una estructura funcional que aplica a cada tarea el principio de especialización de las funciones, como:

- .. Autoridad lineal.
- .. Con líneas formales poco directas de comunicación.
- .. Sin Descentralización de las decisiones, con una estructura piramidal
- .. Y con un alto énfasis en la especialización de los recursos humanos que requieren de poca experiencia del ejecutor y escaso conocimiento previo, los trabajadores aprendieron la forma de ejecutar el trabajo observando a sus compañeros con más experiencia.

Con base en el análisis de las operaciones y del conocimiento de la naturaleza humana, esta tesis sostiene que la organización debe de aplicar principios de equidad, donde el administrador sea un profesional y un educador que influya en la conducta de la gente, en tanto que los hombres dentro de las organizaciones forman parte de algún grupo que requiere de un líder que busque la mejor contribución de todos y cada uno de los miembros.

Siguiendo esto, la capacitación debe de estar enfocado al desarrollo de las capacidades del administrador como integrador de grupos, obteniendo la colaboración de todos los miembros.

La empresa como sistema social conscientemente coordinado, tiene problemas básicos de relaciones interpersonales, de ahí que la administración pretendiera orientarse a la comprensión de las necesidades y características de las personas que forman parte de la empresa, ya que sólo sería posible integrarlas.

Con este lineamiento, entrenamiento tuvo que dirigirse básicamente a los administradores (directores, gerentes, supervisores) para que se conviertan en líderes de los grupos y motiven a los trabajadores para que contribuyan de la mejor manera al cumplimiento de sus tareas.

La organización demanda la integración de un grupo de personas capaces de comunicarse y de contribuir con sus acciones al cumplimiento de un objetivo común, para cooperar, ser eficaces y eficientes para sobrevivir en un sistema social.

Los administradores entonces, y de acuerdo al presente estudio, tienen que ser capacitados como planeadores sociales, que ofrezcan a los individuos la oportunidad de aportar su mejor potencial para el logro de un objetivo común, ajustarse a otros individuos y a otros grupos pretendiendo ser comprendido, bien aceptado y participar para atender sus intereses y aspiraciones más inmediatas. Y es a partir de la comprensión de la naturaleza de esas relaciones, como el administrador obtendrá los mejores resultados de sus subordinados.

La capacitación se encamina entonces a los directores, gerentes y supervisores para enseñarles la forma de dirigir, motivar y tratar a los empleados para que satisfagan íntegramente sus necesidades y expectativas.

En síntesis, la propuesta de este programa de Formación en Liderazgo, busca corregir la fuerte tendencia a la

deshumanización del trabajo, a través del reconocimiento de la importancia de los recursos humanos en la organización y de la necesidad de dirigirlos con base en el liderazgo y no en la autoridad, pero sin perder de vista que existen, con base en la planeación y en la delimitación de las responsabilidades y de la autoridad, resultados efectivos. Si el trabajo se realiza de manera ordenada, con responsabilidades definidas, con una jerarquía de funciones, a través del entrenamiento los miembros de la organización las asimilan y las cumplen libremente.

En este tipo de organización el hombre debe poseer una personalidad.

Sin perder de vista que objetivos organizacionales son el punto de referencia para evaluar el desempeño de cada líder a formar, el incremento de resultados se dirige básicamente a los gerentes, en lo relativo a las tareas de organización, planeación y control, de manera que sean más eficientes.

Una empresa es un sistema de decisiones donde el individuo participa de ella de una manera racional y consciente.

El hombre es un individuo capaz de opinar, tomar decisiones y resolver problemas, que busca la manera más satisfactoria de hacer su trabajo. Con un esfuerzo organizado que permita la integración de grupos de trabajo.

EL planteamiento de la Tesis se baso en un enfoque sistemático, en el cual se da la fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones, que son: el análisis estructural y el análisis del comportamiento humano.

Para ello se retomó la dinámica de grupos orientada hacia los procesos de cambio planeados de la organización, caracterizándose por ser conscientes, racionales y por dirigirse a alcanzar metas ya establecidas.

Como sistema complejo, con una cultura propia y con un sistema de valores que determinan los canales de información y los procedimientos de trabajo, al empleado se le vió como el ser con aptitudes para la productividad, y que éstas pueden permanecer inactivas si el ambiente en el que vive y trabaja le es restringido, hostil y le impide tanto el crecimiento como el desarrollo de sus potencialidades.

Si bien es cierto el planteamiento de un desarrollo organizacional es un esfuerzo educativo complejo, que busca cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, la capacitación es un de los medios a través de los cuales se puede influir en los miembros de la organización para generar aprendizajes y cambios en el comportamiento, con capacidad para comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar las decisiones más adecuadas para la organización en su totalidad.

Los recursos humanos como uno de los subsistemas de la estructura, tienen la capacidad de integrar y organizar, de influir y ser influido por su medio ambiente, procurando alcanzar un estado de equilibrio dinámico en ese medio.

La evolución del empleo de la Capacitación como una estrategia Directiva importante en una empresa, **ha permitido a Servicio Pan Americano de Protección S.A de C.V., generar el inicio de una cultura de promoción de los puestos medios y gerenciales para los puestos inmediatos superiores, mediante la certificación de habilidades y conocimientos ligados al puesto.**

Actualmente se considera a la Formación de liderazgo como un requisito sin excepción, porque lleva implícito la efectividad del trabajo en equipo y el trabajo gerencial, además de generar efectos colaterales dentro de la organización como un clima laboral armónico, motivación al trabajo, sentido de pertenencia a la organización, disminución de mermas, tiempos muertos, y un mejoramiento en la recuperación de los servicios prestados en el mercado.

Por lo anterior también se concluye que el interés de los puestos inferiores a los puestos medios se genera de manera automática, pues implica requisitos claros de desarrollo, una vez alcanzado dicho nivel dentro de la organización.

Un proceso de capacitación amplio como el que se presentó, debe estar aunado a las estrategias directivas claves del negocio: una visión de conjunto de la empresa, una revisión funcional del plan de mercado, la revisión de la ejecución de los procesos operativos, la administración de prestaciones y beneficios del negocio al personal, la situación financiera, el entorno comercial, los presupuestos asignados, la actualización de los procesos.

La visión sistémica de una organización permite analizar la complejidad de los detalles de la organización y la complejidad de la dinámica que la misma genera, con la causa y los efectos que en ocasiones no producen los resultados esperados.

El líder dentro de una organización es el elemento que enseña a su personal, la visión de la empresa, alienta el aprendizaje individual y grupal sistemáticamente.

El pensamiento sistémico del personal, el dominio personal, la madurez, los modelos de desempeño, la construcción de un objetivo compartido, el aprendizaje en equipo, son elementos propios del liderazgo.

El liderazgo dentro de las organizaciones es un efecto colectivo de administración individual, aún cuando las responsabilidades del liderazgo estén distribuidos entre hombres y mujeres de la empresa, las consecuencias las reciben sólo ciertos trabajadores llamados directores, gerentes, jefes, coordinadores o supervisores, de ahí que si no se han formado las habilidades necesarias, el resultado integral de la función se vea afectado, conllevando a una deficiencia en el desempeño del puesto.

Bibliografía

- ADOIR John, **Líderes no Jefes**, Ed. Fondo Editorial Legis, Colombia, 1990, P.p. 310
- ANTONIO Correa Leticia ,PÉREZ Nieves Verónica, **Capacitación en el trabajo: Evaluación de los efectos del esparcimiento intercesiones y la etapa de seguimiento en el aprovechamiento de los capacitados**. TESIS, UNAM,, México, 1989,P.p. 268
- ARMO, Documentos de trabajo del Servicio Nacional, **"Educación de adultos en el trabajo"**, México, 1977, P.p. 13.
- ARIAS Galicia Fernando, **Administración de Recursos Humanos**, Ed. Trillas, México, 1990.P.p. 432.
- ARREDONDO Mariano, **Notas para un modelo de docencia**, Revista mensual, Perfiles Educativos, México, P.p. 67.
- BALLESTEROS Emilia, **Ciencias de la Educación**, Ed. Patria, México, 1982, P.p. 280.
- BEREAR J- DUNN James, **Psicología de la Educación**, Ed. Limusa, México, 1990, P.p. 620.
- BIGGIE Morris, **Teorías de aprendizaje para maestros**, Ed. Trillas, P.p. 350.
- BUCKEY- Caplan, **La Formación Teoría y Práctica**, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1991, P.p. 273
- CARTWRIGHT –Zander, **Dinámica de Grupos**, Ed. Trillas, México, 1971, P.p. 310.

CHATEU Jean, **Los Grandes Pedagogos**, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1989, P.p. 190.

CHIAVENATO Idalberto, **Introducción a la Teoría General de la Administración**, Ed. McGraw Hill, México 1987, P.p. 586.

COLLINS, Barry E. **Psicología Social de los procesos de Grupo en la Adopción de Decisiones**, Ed. Ateneo, Buenos Aires, 1971, P.p. 236

DÍAZ Barriga Frida, **Metodología del diseño Curricular**, Ed. Trillas, México 1990, P.p. 136

DÍAZ Barriga Ángel, **Didáctica y Curriculum**, Ed. Nuevo Mar, México 1990. 138.

DURKHEIM Emilio, **Educación y Sociología**, Ed. Colofón, México, P.p. 189.

FRAGOSO López Marta Beatriz, **Elaboración de un manual dará la información didáctica de los instructores de un curso de capacitación**, TESIS, UNAM, México, 1984, P.p. 123.

FULMER M. Robert, **Administración y Organización**, Ed. CECSA, México, 1989, P.p. 327

GAGO Huguet Antonio, **Modelos de Sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje**, Ed. Trillas, México, 1997, P.p. 126.

GONZALEZ Niñez J. De Jesús, Et-al, **Dinámica de Grupos**, Editorial Pax, México, 1999, P.p. 134

HILL A. Linda, **El Nuevo Gerente**, Ed. Mc Graw Hill, México, 1993, P.p. 335.

ILLICH Ivan, ***Educación sin escuelas***, Ed. Península, Barcelona, 1975, P.p. 165.

LA BALLE Thomas, ***Educación forma, No formal e informal***, Ed. Nueva Imagen, 1987, P.p. 156.

LEON Antonie, ***Psicopedagogía de los Adultos***, Ed. SXXI, México 1986, P.p. 199.

LILIENFED Robert, ***Teoría de Sistemas, orígenes y aplicaciones en las ciencias sociales***, Ed. Trillas, México , 1998, pág. 228.

LÓPEZ Castillo Bertha Aurora, ***Propuesta de un modelo de evaluación para programas de educación no formal***, TESIS, UNAM, México, 1989, P.p. 169.

MCGEHEE William, ***Capacitación, Adiestramiento y Formación Profesional***, Ed. Limusa, Madrid, España, 1986, P.p. 336

MENDOZA Nuñez Alejandro, ***Manual para Determinar Necesidades de Capacitación***, Ed. Trillas, México, 1990, P.p. 136

NESTROM W. Jhon - DAVIS Kleith, ***Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional***, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1991, P.p. 734.

PINTO Villatoro Roberto, ***Proceso de Capacitación***, Ed. Diana, México, 1992, P.p. 1999

REDDIN W.J., ***Efectividad Gerencial***, Editorial Diana, México, 1989, P.p. 407.

RESNIK Paul, ***Como dirigir una pequeña empresa***, Ed. Mc Graw Hill, México, 1996, P.p. 204

REZA Trosino Jesús Carlos, ***El ABC del instructor***, Ed. Panorama, México, 1998, P.p. 152

REZA Trosino Jesús Carlos, ***Como aplicar con efectividad la Planeación Estratégica en la Capacitación***, Ed. Panorama, México, 1999, P.p. 66

REZA Trosino Jesús Carlos, ***Como aplicar los principios de la Capacitación en las Organizaciones***, Ed. Panorama, México, 1999, P.p. 79

RODRÍGUEZ Estrada Mauro, ***Formación de instructores***, Ed. Mc Graw Hill, México, 1991, P.p. 290.

SALAMAN Magdalena, ***Panorama de las principales corrientes de la interpretación como fenómeno social***, Ed. Nuevo Sol. P.p. 128.

SENGE M. Peter, ***La Quinta Disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje***, Ed. Granica, Barcelona, España, 1998, P.p. 490.

Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V., ***De nuestros tesoros y sus custodios, historias y leyendas***, México, 1990, P.p. 149.

Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V., ***El desafío de crecer juntos, SERPAPROSA y usted***, México, 1999, P.p. 70.

SILICEO Alfonso, ***Capacitación y Desarrollo de Personal***, Ed. Limusa, México, 1991, P.p.151.

SMITH Earry y DELAHAYE Brian, ***El ABC de la Capacitación Práctica***, Ed. Mc. Graw Hill, México, 190, P.p. 431.

Sport, W.H.J., ***Psicología y Sociología del Líder***, Ed. Piados, Buenos Aires, 186, P.p. 256.

TORRES Carlos Alberto (compilador), ***Ensayos sobre la educación de adultos en América Latina***, CEE, México, 1982, P.p. 83

VILLALPANDO Roberto, ***Manual Pedagógico***, Ed. Armada de México, México, 1988, P.p.406.

VILLAVERDE Cirigliano, ***Dinámica de Grupos y Educación***, Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1975, P.p. 328

VROOM H. Víctor – DECI L. Edward, ***Motivación y Alta Dirección***, Ed. Trillas, México, 1996, P.p. 366.

ZEABLE Javier y MILLAN Roberto, ***El Enfoque no Didáctico en la Formación de Instructores***, TESIS, UNAM: México, 1983, P.p. 132.

*Propuesta Pedagógica para la Formación de Liderazgo en Empresas de Servicio
(Caso Práctico: Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V.)*

Anexos

Anexos

SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCION S.A. DE C.V.

ANEXO 1

ESTILO DE LIDERAZGO

ZONA: _____ SUCURSAL: _____

NOMBRE: _____ PUESTO: _____

Instrucciones: a continuación se presenta una serie de doce enunciados o situaciones prácticas en la administración del personal, cada una tiene cuatro opciones de respuesta. Tache con una X el inciso que mejor se acerque a la acción que usted tomaría al respecto.

SITUACIÓN	ALTERNATIVAS DE ACCIÓN
<p>1.- Últimamente sus subordinados no responden al trato amable y la evidente preocupación por su bienestar. El rendimiento en general está disminuyendo rápidamente.</p>	<p>a) Insista en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad de que cada uno cumpla con sus funciones b) Este disponible para el diálogo, pero no ejerza ninguna presión para entablarlo. c) Converse primero con sus subordinados y después fije las metas d) Deje intencionalmente de intervenir</p>
<p>2.- El rendimiento que se observa en el grupo está aumentando. Usted ha estado asegurándose de que todos los miembros de este conozcan bien sus funciones y las normas de trabajo.</p>	<p>a) Mantenga un trato amable, pero cerciórese continuamente que todos los miembros del grupo conozcan bien sus funciones y las normas de trabajo b) No tome ninguna acción definitiva c) Haga todo lo posible para que el grupo se sienta importante y participe en los asuntos de la empresa. d) Recalque la importancia de cumplir plazos fijados y las funciones respectivas.</p>
<p>3.- Los miembros de su grupo no pueden resolver un problema dado. En general, usted los ha dejado resolver siempre por sí mismos, los problemas. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales andan bien.</p>	<p>a) Trate de despertar el interés de los integrantes del grupo en el problema y procure resolverlo. b) Deje que el grupo lo resuelva todo. c) Actúe rápida y firmemente para resolver el problema y corregir la situación. d) Anime al grupo a tratar de resolver el problema y este disponible para el diálogo.</p>
<p>4.- Usted está considerando realizar un cambio fundamental. Sus subordinados tienen un magnifico historial de servicios y respetan la necesidad del cambio.</p>	<p>a) Permite que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no presiona. b) Anuncia cambios y los supervisa con una supervisión estricta. c) Permite al grupo formular su propia directriz. d) Incorpora las recomendaciones del grupo, pero dirige el cambio.</p>

<p>5.- El desempeño de su grupo ha venido decayendo en los últimos meses. Los miembros no se han preocupado por cumplir con sus objetivos. Continuamente necesitan recordatorios para efectuar las tareas con tiempo, la redefinición de roles ha ayudado en el pasado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Permite al grupo formular su propia directriz b) Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que se cumplan los objetivos. c) Redefine metas y supervisa cuidadosamente su realización. d) Permite la participación del grupo para fijar las metas pero no presiona.
<p>6.- Se enfrenta a una situación que funciona eficientemente. Su predecesor fue un administrador que dirigía con mucha firmeza. Usted desea mantener la productividad, pero querría comenzar a humanizar el ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Hace todo lo posible para que el grupo se sienta interesado e importante. b) Enfatiza en la importancia de las fechas límites y las tareas. c) Evita intencionalmente intervenir. d) Consigue que el grupo participe en la toma de decisiones pero se cerciora que los objetivos se cumplan.
<p>7.- Usted está considerando realizar cambios importantes en la estructura de su organización. Los miembros de su grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios necesarios. El grupo ha mostrado flexibilidad en su situación diaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Define el cambio y supervisa cuidadosamente b) Adquiere la aprobación del grupo al respecto y permite que los integrantes organicen su implantación. c) Esta dispuesto a realizar los cambios recomendados, pero mantiene el control de la implementación. d) Evita la confrontación y deja las cosas como están.
<p>8.- La productividad y las relaciones del grupo son buenas. Usted experimenta cierta inseguridad ante la falta de dirección del grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Deja al grupo tranquilo b) Discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios c) Toma decisiones necesarias para encaminar a sus subordinados a trabajar en un sistema definido. d) Cuida de perjudicar las relaciones jefe-subordinado haciendo excesivo uso de autoridad.
<p>9.- Su superior le ha asignado para encabezar un comité de trabajo, que está muy atrasado en presentar las recomendaciones de cambio solicitadas. El grupo no tiene las recomendaciones de cambio solicitadas. El grupo no tiene un concepto claro de sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido mediocre. Sus reuniones se han convertido en eventos sociales. Potencialmente tienen el talento necesario para ayudar</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Deja que el grupo lo resuelva. b) Incorpora las recomendaciones pero se cerciora que los objetivos se cumplan. c) Redefine metas y supervisa cuidadosamente su ejecución. d) Permite que el personal se involucre en la fijación de las metas, pero no presiona.
<p>10.- Sus subordinados de ordinario, capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo favorablemente a su reciente redefinición de las normas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Permite que el grupo participe en la redefinición de metas pero no lo presiona. b) Redefine normas y supervisa cuidadosamente su aplicación. c) Evita la confrontación al no ejercer presión. d) Incorpora las recomendaciones del grupo, pero se cerciora de que se cumplan las normas.

<p>11.- Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El supervisor anterior no se involucra en los asuntos de su grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y su propia dirección. Las interrelaciones en el grupo son buenas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Toma medidas necesarias para orientar a sus subordinados a trabajar en un sistema definido. b) Involucra a sus subordinados en la toma de decisiones y apoya las contribuciones valiosas. c) Analiza el rendimiento previo del grupo y luego examina la necesidad de aplicar nuevos procedimientos. d) Continúa sin ocuparse del grupo.
<p>12.- Informaciones recientes indican la presencia de algunas dificultades internas entre sus subordinados, el grupo cuenta con un historial admirable de logros. Sus integrantes han cumplido eficientemente con las metas a largo plazo y han trabajado en armonía durante el pasado año. Todos están bien calificados para sus tareas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Ensaya su solución con los subordinados y analiza la necesidad de nuevos métodos b) Permite que los integrantes lo resuelvan por sí mismos. c) Actúa rápida y firmemente para corregir y reorientar. d) Esta disponible para el diálogo, cuidando no dañar las relaciones entre jefe y subordinado.

SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCION S.A. DE C.V.

ANEXO 1

DETERMINACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

ZONA: _____ SUCURSAL: _____

NOMBRE: _____ PUESTO: _____

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		1	2	3	4
SITUACION	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
	1		2	3	4

SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCION S.A. DE C.V.

ANEXO 1

**DETERMINACIÓN DE POSIBILIDADES DE ADAPTACIÓN
DEL ESTILO DE LIDERAZGO**

ZONA: _____ SUCURSAL: _____

NOMBRE: _____ PUESTO: _____

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		A	B	C	D
SITUACION	1	+2	-1	+1	-2
	2	+2	-2	+1	-1
	3	+1	-1	-2	+2
	4	+1	-2	+2	-1
	5	-1	+1	+2	-1
	6	-1	+1	-2	+2
	7	-2	+2	+1	-1
	8	+2	-1	-2	+2
	9	-2	+1	+2	-1
	10	+1	-2	-1	+2
	11	-2	+2	-1	+1
	12	-1	+2	-2	+1
SUBTOTAL					

SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCION S.A. DE C.V.

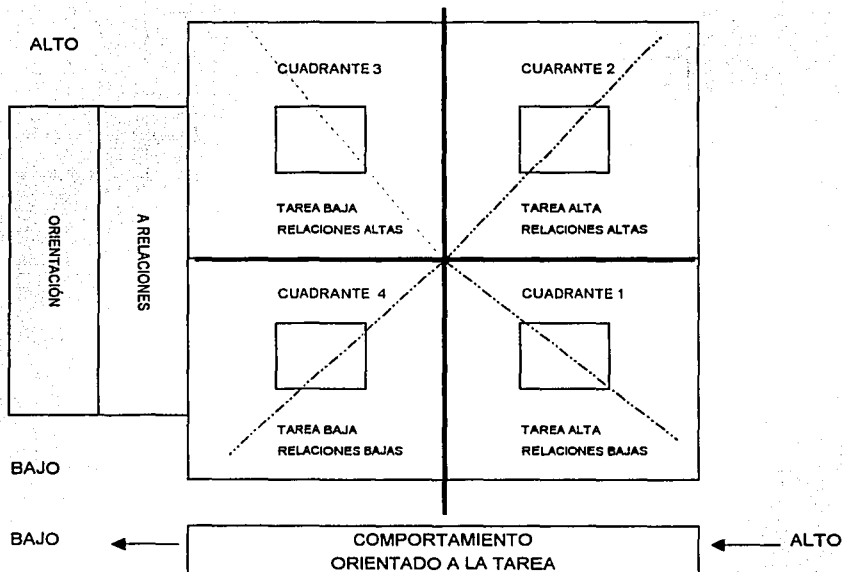
ANEXO 1

DETERMINACIÓN DE POSIBILIDADES DE ADAPTACIÓN
DEL ESTILO DE LIDERAZGO

ZONA: _____ SUCURSAL: _____

NOMBRE: _____ PUESTO: _____

Modelo de Red Gerencial



SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCION S.A. DE C.V.
ZONA METROPOLITANA
CAPACITACION Y DESARROLLO

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION
NIVEL JEFATURAS Y SUPERVISIONES

ANEXO A

Sucursal: _____

Coordinación: _____

Departamento: _____

Nombre del Jefe o Responsable del Departamento: _____

NOMBRE DEL PROCESO	No. DE PERSONAL ASIGNADO AL PROCESO	PROBLEMAS DETECTADOS EN SU EJECUCION (% DE DESEMPEÑO)	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES QUE REQUIERE EL PROCESO	<u>CURSOS</u> SUGERIDOS

XXXXIV

DESCRIBA DE MANERA GENERAL LOS PROBLEMAS QUE USTED HA IDENTIFICADO EN LOS PROCESOS QUE SON SU RESPONSABILIDAD Y QUE ESTEN AFECTANDO LA PRODUCCIÓN DE LA MISMA, Y QUE ASI MISMO SE PUDAN RESOLVER POR CAPACITACION Y/O ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL

CAUSAS	% DE EJECUCION		USO EXCLUSIVO CAPACITACION
	PRECAPACITACION	POSTCAPACITACION	

PUESTOS EN EL DEPARTAMENTO: _____

No. DE PERSONAL ADMINISTRATIVO: _____

No. DE PERSONAL SINDICALIZADO: _____

% DE PERSONAL A CAPACITAR MENSUALMENTE: _____

% DE PERSONAL A CAPACITAR EN 1999: _____

NO. DE TURNOS QUE MANEJA EL AREA: _____

HORARIOS: _____

DIAS AL MES, IDEALES PARA CAPACITAR
A SU PERSONAL

1A. SEMANA: L M M J V S D

2A. SEMANA: L M M J V S D

3A. SEMANA: L M M J V S D

4A. SEMANA: L M M J V S D

5A. SEMANA: L M M J V S D

USO EXCLUSIVO CAPACITACION ZONA

ENERO	JULIO
FEBRERO	AGOSTO
MARZO	SEPTIEMBRE
ABRIL	OCTUBRE
MAYO	NOVIEMBRE
JUNIO	DICIEMBRE

REALIZO

NOMBRE Y FIRMA RESPONSABLE DPTO.

XXXX
VV

IDENTIFICACION DE CAUSAS					ENUNCIE LOS <u>CURSOS</u> QUE A SU CONSIDERACION AYUDARIAN A SOLUCIONAR LAS CAUSAS ENUNCIADAS Y A DESEMPEÑAR MEJOR SU TRABAJO	
DESCRIPCION DE LOS PROBLEMAS ENLISTADOS	TIPO					
	DC	DH	IT	R	SR	
1.-						
	TIPO DE CAUSAS DC: POR FALTA DE CONOCIMIENTO R: POR FALTA DE INFORMACION OPORTUNA DH: POR FALTA DE HABILIDADES DEL PERSONAL SR: POR FALLAS EN LAS SANCIONES Y LAS RECOMPENSAS IT: INTERFERENCIA DE OTRA(S) AREA(S)					REALIZO: _____ NOMBRE Y FIRMA COORDINADOR DE AREA

SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCION S.A. DE C.V.

DETERMINACIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO

ANEXO B

Zona: _____ Sucursal: _____
 Nombre: _____ Puesto: _____
 Área: _____ Fecha: _____

Instrucciones: Lea detenidamente los conceptos descritos. Anote en el recuadro de acuerdo a su elección la prioridad que cada uno tiene para usted, empezando por el de mayor prioridad el 1 y el de menor el 16.

En el recuadro de abajo enuncie conductualmente, las tres habilidades técnicas principales que se requieren en su trabajo.

HABILIDAD	DESCRIPCIÓN	PRIORIDAD
1. Análisis de información	Capacidad para separar la información en las partes que la componen	
2. Manejo de información financiera	Capacidad de integrar y desarrollar aplicaciones basándose en la información financiera que se le suministra	
3. Aplicaciones tecnológicas	Capacidad de integrar nuevas aplicaciones tecnológicas en su área de responsabilidad.	
4. Aplicación lógica en el manejo de problemas	Capacidad para identificar y solucionar la causa raíz de los problemas a los que se enfrenta	
5. Administración de recursos	Capacidad para asignar y optimizar la aplicación de recursos de su departamento o áreas de responsabilidad	
6. Organización del trabajo	Capacidad para establecer prioridades y jerarquizaciones en los diferentes asuntos que demandan su función	
7. Estructuración de actividades y secuencias	Capacidad para determinar la secuencia de actividades óptima en el desarrollo de proyectos y funciones	
8. Atención a detalles	Capacidad de concentrarse, realizar y vigilar el cumplimiento de varios detalles de su función	
9. Manejo de relaciones interpersonales	Capacidad para establecer relaciones interpersonales satisfactorias en el ámbito de desempeño	
10. Informar o instruir a compañeros y/o colaboradores	Capacidad para desarrollar habilidades y/o conocimientos en otros	
11. Capacidad de expresión verbal/corporal	Capacidad de comunicación fluida tanto verbal como corporal	
12. Comunicación escrita frecuente	Capacidad para comunicar de manera escrita asuntos relacionados con su trabajo	
13. Desarrollo de ideas innovadoras	Capacidad para desarrollar ideas de mejora dentro de su función	
14. Integración de diferentes ideas	Capacidad para resumir conclusiones partiendo de diferentes ideas.	
15. Manejo de conceptos no tangibles	Capacidad para integrar en su actuación cotidiana conceptos no tangibles (justicia, honor, lealtad, etc.)	
16. Imaginativo, original	Capacidad para ver las consecuencias y proponer alternativas originales	

Habilidades técnicas especializadas	
1.	
2.	
3.	