

33
2^{ej.}



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA**

**FUNCIONES DEL INSTRUCTOR
COMO LIDER DE LOS GRUPOS
DE CAPACITACION**



T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADA EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A :

LUZ MARIA REYES ORTIZ

Asesorada por: Lic. Ana María del Pilar Martínez Hernández

Guadalupe Martínez

México, D. F.

Noviembre de 1992

Vo. So. [Signature]

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	<i>Página</i>
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. UBICACION ORGANIZACIONAL DE LA CAPACITACION	
1.1 <i>Concepto de Capacitación</i>	6
1.2 <i>La Capacitación en las empresas mexicanas</i>	8
1.2.1 <i>Objetivos y beneficios de la Capacitación en las empresas</i>	12
1.3 <i>El instructor dentro del departamento de Capacitación</i>	21
1.4 <i>Formación Pedagógica del instructor como Líder de los grupos de Capacitación</i>	25
CAPITULO II. ALGUNAS TEORIAS QUE ESTUDIAN AL LIDER Y AL LIDERAZGO	
2.1 <i>Importancia del líder para los grupos</i>	31
2.2 <i>Teoría basada en la Administración Científica</i>	37
2.3 <i>Teorías basadas en las Relaciones Humanas</i>	38
2.4 <i>Teoría basada en el Liderazgo Situacional</i>	45
2.5 <i>Teoría según la 'Cultura de Excelencia'</i>	51
2.6 <i>Aspectos generales del liderazgo</i>	59

**CAPITULO III. CRITERIOS PEDAGOGICOS DEL
LIDER DE CAPACITACION**

3.1	<i>Características individuales del adulto</i>	63
3.2	<i>Dimensiones grupales del grupo</i>	68
3.3	<i>Factores que facilitan y obstaculizan el aprendizaje del adulto</i>	72
3.4	<i>Criterios Pedagógicos</i>	77

**CAPITULO IV. FUNCIONES DEL INSTRUCTOR COMO LIDER
DE LOS GRUPOS DE CAPACITACION**

4.1	<i>Características de los grupos de Capacitación</i>	82
4.2	<i>Ventajas de los grupos de Capacitación</i>	86
4.3	<i>El instructor debe ser el líder de los grupos de Capacitación</i>	88
4.4	<i>Funciones del líder de Capacitación</i>	93
	4.4.1 <i>Formación de los grupos de Capacitación</i>	96
	4.4.2 <i>Coordinación del grupo de Capacitación</i>	103
	4.4.3 <i>Manejo de técnicas grupales</i>	105
4.5	<i>Elección del estilo de liderazgo adecuado</i>	108

CONCLUSIONES	112
---------------------------	------------

BIBLIOGRAFIA	117
---------------------------	------------

INDICE DE CUADROS

No.	TITULO	Página
1	Diferencias entre capacitación, adiestramiento y desarrollo	7
2	Funciones del Personal de Capacitación	23
3	Perfil Ideal del Puesto de Instructor dentro de una empresa	26,27,28
4	Líder y Liderazgo	36
5	Estilo de liderazgo según nivel de desarrollo	47
6	Claves de Excelencia hacia el cliente externo	51
7	Conductas para ser un líder de excelencia	58
8	Clasificación de los grupos por su objetivo	69
9	Clasificación de grupos por su formación	69
10	Carta Descriptiva	80
11	Criterios de un curso	94
12	Típos de Evaluación	95
13	Un tipo de liderazgo para cada grupo	109

INDICE DE DIAGRAMAS

No.	TITULO	Página
1	Funciones de la Administración de Recursos Humanos	19
2	Sistema de Capacitación	22
3	Liderazgo Situacional	49
4	Etapas del Hombre	65
5	Período de Adulterez	65

INTRODUCCION

Mi interés por el tema de liderazgo en capacitación, surge desde las primeras prácticas profesionales en una institución bancaria. En ellas, observé el siguiente problema: Los instructores no estaban conscientes de su papel como líderes del aprendizaje grupal ni como formadores de hábitos empresariales.

Si bien los instructores dominaban el área a enseñar, no poseían los elementos necesarios para conducir de una manera adecuada a sus grupos. Mediante entrevistas con ellos, me percaté de que desconocían: qué es un grupo, cómo es su dinámica, por qué se necesita un líder para realizar funciones grupales y favorecer el aprendizaje grupal.

*Ante estas carencias, y debido a que considero que no es suficiente reunir a un número determinado de participantes para formar a un grupo y favorecer tanto el aprendizaje individual como grupal, he decidido estructurar la presente tesina titulada: **Funciones del Instructor como líder de los grupos de Capacitación.** Mediante ésta pretendo:*

- 1. Identificar los beneficios que aporta la capacitación tanto al trabajador como al empresario.*
- 2. Reconocer la importancia de llevar a cabo eficazmente el Sistema de Capacitación.*

3. *Tomar conciencia de su papel como líder de los grupos de capacitación.*
4. *Elegir el estilo de liderazgo que más convenga al grupo dadas determinadas situaciones.*

Por esto, a nivel introductorio, en el primer capítulo describo los objetivos y funciones de la capacitación en las empresas y aclaro que una de las maneras de llevarla a cabo es por medio de la impartición de cursos. Asimismo, planteo que es necesario que el instructor se convierta en el líder de ese curso, para que integre al grupo y fortalezca el aprendizaje grupal.

En el capítulo 2 menciono algunas teorías que estudian al líder y al liderazgo, como las basadas en: la administración científica y en las relaciones humanas, la situacional y la teoría de excelencia, así como sus respectivos estilos de liderazgo con el objeto de que el instructor seleccione el que más le convenga de acuerdo a las características de los participantes y a la situación grupal dada.

Así, después de enunciar los lineamientos generales de liderazgo procedo a establecer los criterios pedagógicos que deben distinguir la actuación del líder de capacitación. En el capítulo 3 enfatizo que el elemento principal del grupo de capacitación es el adulto, por lo que estudio desde la perspectiva pedagógica, las características individuales del adulto (que lo hacen diferente del niño y del adolescente) y remarco las dimensiones que adopta en situaciones grupales.

Finalmente, en el capítulo 4 explico cómo todo lo anterior puede ser utilizado por el instructor, y específico sus funciones en cuanto a líder de la coordinación y facilitación del aprendizaje individual y grupal.

Cabe aclarar que a lo largo de la tesina procuraré ejemplificar los conceptos con experiencias obtenidas en mi trabajo en las siguientes empresas privadas: Shell México, S.A. de C.V., Multivalores, Casa de Bolsa, Hotel Fiesta Americana y Fuller, S.A. de C.V., sin abocarme a una sola debido a que el objetivo recepcional que pretendo es integrar todas esas experiencias para consolidar mis conocimientos pedagógicos y ofrecer en un futuro una guía más fundamentada sobre liderazgo de los grupos de capacitación a aquellas instituciones que así me lo requieran.

Por lo anterior, espero que este trabajo sea de utilidad a todas aquellas personas que imparten cursos de capacitación deseosas de mejorar su desempeño como líderes del aprendizaje grupal.

CAPITULO 1

UBICACION ORGANIZACIONAL DE LA CAPACITACION

"La educación no puede ser sino permanente, ya que también lo es el cambio de su medio ambiente." (1)

El siglo XX se ha caracterizado por numerosos y rápidos cambios debido a las grandes innovaciones tecnológicas a nivel mundial. Miguel Angel Comejo (2) afirma que se ha creado y se están desarrollando nuevas políticas sociales, económicas y de consumo originadas por la tercera gran revolución industrial, consistente en: la robótica, que ha acelerado los procesos productivos abatiendo su costo y sus materiales energéticos y de infraestructura; la microelectrónica, que ha creado nuevas máquinas que toman decisiones de acuerdo a las diferentes situaciones que se les plantean y que incluso son capaces de pensar simultáneamente con el hombre; la biotecnología, en cuyo proceso se empalman genes de un organismo a otro, y la búsqueda de nuevos materiales y energéticos, como la fibra óptica, semiconductores, energía nuclear y solar, así como la conquista del espacio.

Aunado a todos estos cambios tecnológicos y sus repercusiones económicas, también se han producido modificaciones a nivel político,

(1) SCHATZ, B. citado por MANZUR, T. de J. (comp.) *Antología...*, s/p.

(2) CORNEJO, M.A. *Excelencia Directiva...*, p. 3-12.

social y familiar, entre las que destacan: La amenaza de destrucción del mundo por medios nucleares o contaminantes; el deterioro de sistemas económico-político-sociales; el debilitamiento e incluso desaparición de culturas tradicionales, sobre todo en los países en vías de desarrollo que súbitamente se han encontrado sometidos al doble proceso de urbanización; la incorporación de la mujer a la política y al trabajo remunerado planteando la reestructuración de la familia; el aumento consiguiente de la proporción de jóvenes y viejos, ambos, reclamantes de una mejor oportunidad de vida.

Ahora bien ¿qué es lo que ha hecho posible que los nuevos conocimientos se transmitan y se produzcan dichos cambios? Una de sus múltiples causantes es la EDUCACION definida como:

"La actividad orientada para promover el desenvolvimiento de la persona humana y su integración a la sociedad / Del latín: educare=dirigir, encaminar". (3)

O como el:

"Proceso que tiende a capacitar al individuo para actuar conscientemente frente a nuevas situaciones de vida, aprovechando las experiencias anteriores y teniendo en cuenta la integración, la continuidad o el progreso social. Todo ello de acuerdo con la realidad de cada uno, de modo que sean atendidas las necesidades individuales y colectivas." (4)

(3) MERANI, A. *Diccionario de Pedagogía*. p. 5.

(4) NERICI, I. *Hacia una Didáctica General Dinámica*, p. 9.

Así, la educación es un proceso netamente humano que hace que la persona integre sus experiencias anteriores con las nuevas para obtener su desarrollo individual y el progreso social.

La educación es permanente porque el hombre no termina de aprender a determinada edad, ya que siempre estamos aprendiendo algo. El niño, el joven y el adulto continúan aprendiendo a lo largo de toda su vida.

Por ejemplo, el adulto al enfrentarse al sistema productivo específico de una empresa requiere actualizar o modificar sus conocimientos, habilidades y/o actitudes para laborar efectivamente en ese lugar, surgiendo así la capacitación, tema del siguiente apartado.

1.1 CONCEPTO DE CAPACITACION.

Alejandro Mendoza (5) hace una detallada exposición del alto grado de confusión que existe en nuestro país respecto al significado preciso de los términos de capacitación, adiestramiento y desarrollo. Después de una lectura cuidadosa de su texto y en base a mi experiencia práctica en cuanto al uso de esos términos en la empresa privada, he decidido clasificar a la capacitación, al adiestramiento y al desarrollo en cuanto a las áreas de especialización, puesto al que se dirige y tiempo de impartición, como lo muestro en el siguiente cuadro:

(5) MENDOZA, A. Manual para detectar..., p. 21-29.

CUADRO 1			
DIFERENCIAS ENTRE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO			
	AREAS DE ESPECIALIZACION	PUESTOS A LOS QUE SE DIRIGE	TIEMPO DE IMPARTICION
<i>Adiestramiento</i>	<i>Habilidades</i>	<i>Trabajadores manuales</i>	<i>Cuando ocupa el puesto o hay cambio de maquinaria.</i>
<i>Capacitación</i>	<i>Conocimientos</i>	<i>A los cuadros medios y a los de mayor jerarquía en la empresa.</i>	<i>Antes y/o durante el trabajo, o cambio de puesto.</i>
<i>Desarrollo</i>	<i>Actitudes</i>		

Sin embargo, espero que en un futuro dichas diferencias se eliminen a raíz de la tendencia a humanizar cada vez más los objetivos de la capacitación y a identificarlos con los de carácter plenamente educativo. Deseo que se integren la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo para formar un proceso educativo que abarque la totalidad del ser humano, que tome en cuenta sus aspectos psicomotrices, intelectuales y actitudinales.

A este respecto, transcribo la siguiente definición de capacitación:

"Proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar por una parte la realización individual que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización, con la consecución de los objetivos de la empresa." (6)

Coincido con la definición anterior para nombrar capacitación a: Todo proceso educativo basado en las necesidades del trabajador para que desarrolle mejor su puesto de trabajo o se promueva a uno de mayor jerarquía; y como objetivo final, lograr que el trabajador se desarrolle integralmente a nivel psicomotriz, intelectual y actitudinal para que viva mejor y produzca más.

Adopto esta postura de capacitación como práctica global porque considero al hombre como un ser integrado que no separa sus conocimientos, habilidades y actitudes y porque reconozco la estrecha relación que guardan el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo, la cual provoca que, cuando se lleva a cabo alguno de los tres, se presenten los demás.

De ahora en adelante, utilizaré la palabra 'capacitación' para referirme a la capacitación, al adiestramiento y al desarrollo en su conjunto.

1.2 CAPACITACION EN LAS EMPRESAS MEXICANAS.

Desde sus inicios, el hombre se ha capacitado en y para el trabajo.

(6) CALDERON, H. *Manual para la administración...*, p. 127.

Claro que no fue una actividad planeada, sino que apareció como una actividad natural integrada al mismo trabajo. Así, la capacitación nace como una actividad social, en donde el hombre, por medio de la capacitación asistemática, se capacita mutuamente para alcanzar objetivos comunes a través de esfuerzos laborales de conjunto.

En nuestros tiempos, la capacitación se puede llevar a cabo de manera asistemática (sin ninguna planeación ni sistema) y sistemática. Para efectos de la presente tesina, sólo me referiré a la capacitación sistemática que se adapta a un orden empresarial determinado y que está regida por disposiciones legales de nuestro país.

En México, el artículo 123 Constitucional en sus fracciones XIII y XXXI y en los artículos 3º, 7º, 15º, 132, 153, 159, 180 y 391 de la Ley Federal del Trabajo son los que reglamentan la actividad de capacitación dentro de las empresas. (7)

En su conjunto, dichos artículos establecen que la capacitación es un derecho y una obligación de los trabajadores. Es un derecho, puesto que determinan que el empresario les ofrezca capacitación para que realicen mejor su trabajo y reduzcan el riesgo del despido. Obligación en cuanto requieren asistir a los cursos a menos de que demuestren suficiencia en los exámenes que para tal motivo se les apliquen.

Para el empresario también es un derecho porque la ley lo faculta para ofrecer a sus trabajadores ese servicio y es una obligación porque él

(7) STyPS. Disposiciones legales referentes a la..., p. 1-7.

ha de proporcionar los insumos para capacitarlos, a más de reportar dicha actividad a la STyPS. Sin embargo, como analizo posteriormente en el apartado 1.2.1, son más los beneficios a obtener por el empresario que el detrimento en cuanto al dinero y esfuerzo invertidos. Es más, el mismo Estado Mexicano ofrece ciertos beneficios adicionales a las empresas que cumplen con las disposiciones generales en cuanto a:

1. La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
2. Los criterios de presentación de Planes y Programas.
3. Los criterios relativos a Listas y Constancias de Habilidades Laborales. (8)

Por citar un ejemplo de los beneficios adicionales, transcribo el siguiente artículo periodístico, el cual a pesar de su fecha de aparición, continúa siendo representativo de lo que señalo:

ESTIMULOS FISCALES A EMPRESAS QUE CAPACITEN A SUS TRABAJADORES

"Las empresas que capaciten a sus trabajadores tendrán derecho a un paquete de estímulos fiscales y a gozar de créditos preferenciales, según establece el Programa de Capacitación y Productividad 1984-1988, que será presentado el lunes próximo al Presidente Miguel de la Madrid Hurtado.

A los productores favorecidos se les deberá exigir que definan objetivos y metas de capacitación y productividad, así como las disposiciones para alcanzarlas, agrega" (Arsenio Farel Cubillas)". (9)

(8) NOTA: Para mayor información consultar los formatos que reparte gratuitamente la STyPS, a saber: STyPS, *Op. Cit.*, p. 1-54.

(9) GUZMAN, J. *Estímulos Fiscales...*, p. 10.

Pero así como hay estímulos también existen las sanciones, y es lamentablemente debido a éstas últimas por lo que muchas empresas se interesan por sistematizar legalmente la capacitación.

En 1987, ingresé a trabajar en Shell México, empresa petrolera altamente importante a nivel mundial. Como era trasnacional era imperioso cumplir con los requisitos legales para seguir operando en el país. Por esto, me contrataron para elaborar los Listados y las Constancias de Habilidades Laborales.

Me dí cuenta que el Plan de Capacitación sólo se había elaborado con anterioridad para cumplir, mas no para seguirlo. Esto dio lugar a un trabajo pedagógico que no se limitara a llenar formatos. Busqué líderes (de su papel e importancia hablaré a lo largo de la tesina) para integrar la Comisión Mixta de Capacitación. La característica de elección era su interés por la educación del hombre, por su superación y desarrollo. De ahí formulamos el nuevo Plan y Programas de Capacitación. Ellos como expertos en áreas administrativas, químicas y de seguridad sugerían títulos y contenidos de cursos. Como pedagoga les dí coherencia didáctica y programación en tiempo y espacio. Lo que aprendí es que el Plan y los Programas que tienen que presentar las empresas privadas cada dos años ante la Dirección General de Capacitación y Productividad a la STyPS, no tiene porqué ser requisito legal que se archiva hasta el momento de elaborar las constancias. Por el contrario, si se elabora

cuidadosamente y de manera realista, es un auxiliar invaluable en las actividades de capacitación.

Recalco que sólo si el Programa de Capacitación está bien planeado aportará los beneficios deseados por los empresarios y trabajadores a describir en el siguiente apartado.

1.2.1 OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LA CAPACITACION EN LAS EMPRESAS.

Los objetivos que la empresa privada espera satisfacer por medio de la capacitación son:

- 1. **Formar personal calificado y adaptado a las características propias de la empresa. La escuela no puede formar personal especial para cada empresa, e incluso las personas que han trabajado en otras instituciones requieren algún tipo de capacitación para laborar en la nueva empresa.***
- 2. **Aumentar la productividad evitando que los trabajadores desperdicien material y horas de trabajo.***
- 3. **Favorecer la permanencia del personal dentro de la empresa al prepararlos para ocupar puestos de mayor jerarquía. (Formar líderes que propicien el crecimiento empresarial).***

Por su parte, los trabajadores también demandan capacitación (como un derecho laboral) para adquirir una formación más completa y práctica que les permita obtener una base para evitar el despido y negociar su fuerza de trabajo.

Ahora bien, para poder cumplir con los objetivos de la capacitación se han planteado diversas soluciones, tres de las principales son:

- 1. Centros de capacitación coordinados por instituciones educativas de gobierno.*
- 2. Centros de capacitación de las cámaras patronales, y*
- 3. Centros de capacitación en el interior de la empresa.*

La tercera opción de tener centros de capacitación dentro de las empresas para que impartan independientemente y/o coordinen sus actividades de capacitación conjuntamente con otras empresas del ramo que realicen actividades comunes y hayan alcanzado un nivel tecnológico parecido, y/o trabajen con ayuda de despachos especializados, me parece la más acertada porque:

"En la actualidad, más que nunca, no puede demandarse al sistema tradicional de educación impartir una educación y una formación sobre medida, que corresponda exactamente a los requerimientos de las empresas, cuyas operaciones se modifican rápida y considerablemente." (10)

Es entonces, a los empresarios a quienes les corresponde formar su personal. Si lo hacen dentro de sus propias instalaciones, con su

(10) MANZUR, T. de J. (comp.) *Op. Cit.*, s/p.

propio material, recursos humanos y de acuerdo a las políticas empresariales, obtendrán las siguientes ventajas:

1. ***Economía de recursos*** ya que el manejo de herramienta y maquinaria será mejor. El trabajador inicia su aprendizaje, se perfecciona y se especializa con las mismas herramientas de la empresa.
2. ***Aprovechamiento del esfuerzo, interés y tiempo*** que tanto la empresa como el trabajador le dedican a la capacitación; se aprende con los temas y ejemplos de la realidad empresarial, lo que implica una continuidad de sus conocimientos.
3. ***Flexibilidad para ofrecer programas de capacitación***; se depende de las condiciones empresariales y no es necesario esperar el inicio del ciclo o que se planee el programa de una nueva especialidad en algún centro educativo.

Los beneficios que ofrece la capacitación a la empresa son:

1. ***Lograr que los trabajadores se identifiquen con los objetivos y filosofía de la empresa y con ello, mantener estándares adecuados de comportamiento y cultura organizacional. Fomentar la comunicación y la responsabilidad laboral.***
2. ***Contar con personal calificado y especializado de acuerdo al perfil y necesidades de la empresa.***

3. **Incrementar la productividad, enseñando al personal a optimizar los recursos, a ofrecer servicios de excelencia y eliminar los accidentes de trabajo que son provocados intencionalmente.**

- 4.- **Prepararse para el futuro, contar con trabajadores capaces de responder con efectividad a futuras demandas, (reserva técnica para asegurar la supervivencia de la empresa y el progreso de los trabajadores).**

Asimismo, la capacitación ofrece los siguientes beneficios a los trabajadores:

1. *Favorece su sentido de integración y de participación como miembro de la empresa.*
2. *Entiende lo que hace, para qué lo hace y su interrelación con actividades conexas.*
3. *Se vuelve competitivo en el sentido de que se transforma en un experto, o sea, en alguien que es hábil y experimentado en su trabajo.*
4. *Amplía la posibilidad de percatarse plenamente de su potencial en beneficio de su capacidad de ganancia; lograr una mejora económica (Movilidad Ocupacional).*
5. *Favorece su educación permanente (autodesarrollo).*

Pero sobre todo, un programa de capacitación bien planeado y ejecutado puede ayudar al bienestar del trabajador porque: Al prepararlo

en conocimientos, habilidades y modificar actitudes, le está dando la oportunidad de que realice su trabajo con una reducción de esfuerzo y con un máximo de satisfacción y seguridad. Le da las bases necesarias que le aseguran el eficiente desempeño de sus actividades, permitiéndole experimentar el éxito. Le da al trabajador la sensación de que la empresa se está preocupando por él, que lo toma en cuenta, que desea que se supere. La abre horizontes en el sentido de que le orienta para encontrar valores económicos, personales y sociales en su trabajo.

Además, la capacitación le ofrece al trabajador la oportunidad de adquirir conocimientos y desarrollar actitudes más valiosas (a nivel humano y productivo).

"Esta situación puede permitirle el ascenso a empleos de mayor jerarquía. El empleado no solamente asegurará así su estado económico, sino su mejoramiento en zonas de lo personal y lo social." (11)

"Un empleado adecuadamente adiestrado (...), tiene la oportunidad para hacer derivar sobre su vida la satisfacción máxima nacida de su trabajo." (12)

La mayoría de los trabajadores reclaman capacitación porque se dan cuenta de que, las continuas modificaciones en los procesos de producción (Influencia del GATT y del Tratado de Libre Comercio) les obligan a la movilidad ocupacional constante. Ellos reconocen la necesidad de actualizarse, como ya se dijo antes, para combatir la obsolescencia y disminuir el riesgo del despido.

(11) MC GEHEER, W. y P. THAYER. *Capacitación...*, p. 30.

(12) *Ibidem*.

Gilberto Sánchez, con quien coincido, manifiesta que la capacitación, resulta necesaria para ambos, trabajadores y empresa.

"Las empresas son las afectadas y las favorecidas directas de la formación profesional en su medio interno, en lo relativo al costo-beneficio de la misma, dadas las características específicas que se presentan en cada una de ellas. Por su parte, los trabajadores reclaman una mayor o mejor preparación al cambio tecnológico, a la movilidad ocupacional y a la solicitud de aumento salarial." (13)

Para poder obtener esos resultados se requiere la labor conjunta del pedagogo con el equipo interdisciplinario de recursos humanos. Juntos deben planear y llevar a ejecución adecuadamente un curso para que el empresario se encuentre dispuesto a cooperar (sabe que va a recuperar lo invertido en el curso porque obtendrá un mejor desempeño de los trabajadores), y éstos a su vez, no considerarán que malgastan el tiempo al asistir al curso cuyos conocimientos no los van a aplicar en su vida laboral.

Sí, la capacitación como proceso educativo de la empresa forma parte de la administración de recursos humanos. Ella está:

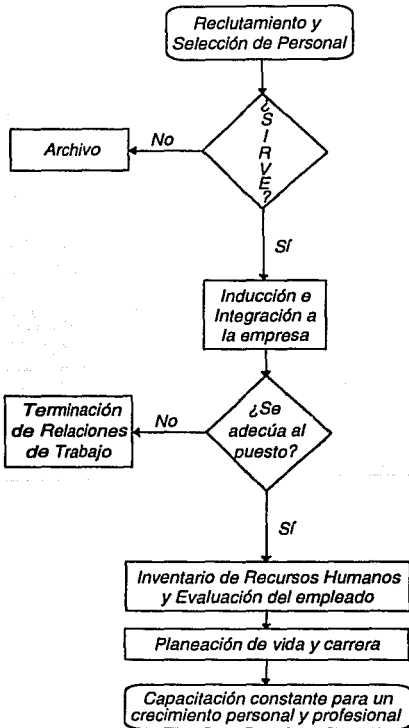
"Encuadrada dentro de la interesante función de integración, fase del proceso administrativo y más concretamente de la administración de personal, la educación es una función que coadyuva directamente para mantener en alto el nivel moral del personal de la empresa y como medio eficaz de integración." (14)

(13) SANCHEZ, G. "Trabajo y Capacitación", en: *Pedagogía para...*, p. 10.

(14) SILICEO, A. *Capacitación y Desarrollo de Personal*, p. 28.

Actualmente, la administración de recursos humanos para lograr una planeación integral de los recursos humanos debe, en mi opinión, comprender y coordinar en forma dinámica las siguientes funciones, expresadas en el diagrama que se muestra a continuación:

DIAGRAMA 1
FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS



El objetivo de estas funciones es lograr una correcta adecuación hombre/puesto, alcanzar el mejor ánimo (moral, automotivación e integración) y el óptimo nivel en cuanto a capacidad, creatividad, productividad y arraigo en el trabajador, para el buen desempeño de la empresa.

Cada una de dichas funciones es interdependiente, al grado de que si cualquiera de las funciones de reclutamiento, selección, inducción y evaluación falla, entonces la capacitación será inútil. Pero si por el contrario, las primeras tres funciones son acertadas, y lo es también la capacitación, se podrá contar con un inventario de recursos humanos, que favorezca el dinamismo de la empresa como del individuo.

La capacitación se podrá organizar como una función incluida o como una subdivisión del departamento de recursos humanos. Sin embargo, lo realmente importante para mí es que la capacitación no sólo sea responsabilidad del capacitador, sino también de cada director, gerente, jefe y supervisor. Incluso aunque la capacitación se encuentre centralizada en un departamento específico es indispensable que ellos participen en la planeación, coordinación y ejecución de ésta, con el objeto de promover conjuntamente una filosofía única que sirva para el mejoramiento de la empresa y del individuo.

En el siguiente apartado se muestra cómo está integrado el departamento de capacitación, si es que existe en la empresa, así como las funciones del instructor dentro de éste.

1.3 EL INSTRUCTOR DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION.

Ahora bien, en caso de establecer un departamento de capacitación, éste tendrá por objetivo:

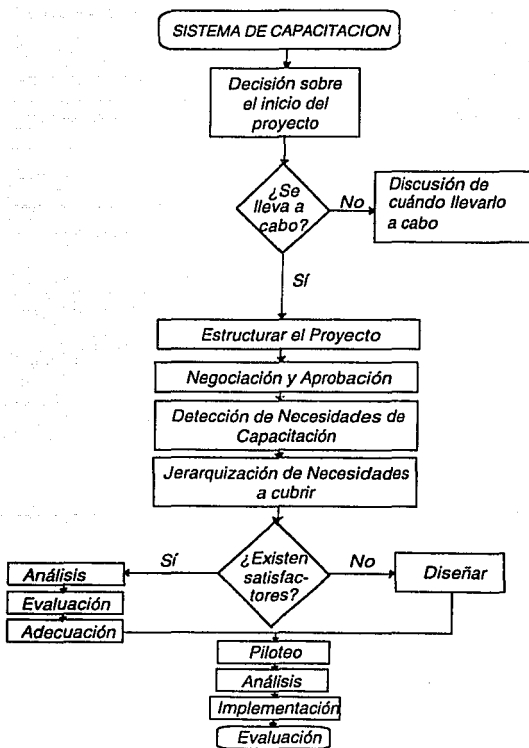
"Dotar al personal con los conocimientos, habilidades y actitudes que les sean necesarios para desempeñar su labor, al mismo tiempo que les permitan mantenerse actualizados ante el reto del creciente desarrollo tecnológico y la necesidad de ampliar cada vez más las necesidades del hombre." (15)

Así, el departamento de capacitación funciona como una unidad que asesora y lleva a cabo las acciones de capacitación, olvidándose del empirismo al recurrir a métodos y procedimientos científico-técnicos para planear y realizar todas las funciones comprendidas en el Sistema de Capacitación.

Para una mejor comprensión en la siguiente hoja esquematizo las funciones del Sistema de Capacitación, según mi propio criterio.

(15) MANZUR, T. de J. (comp.) *Op. Cit.*, s/p.

DIAGRAMA 2
SISTEMA DE CAPACITACION



Todos los miembros del departamento de capacitación deberán infundir la idea de que, si el Sistema de Capacitación se encuentra integrado a las actividades productivas, éste se convertirá en la fuerza vital de la empresa que favorecerá el desarrollo de los trabajadores reportando grandes beneficios a la productividad empresarial.

Dependiendo de las posibilidades y necesidades de la empresa, es de esperarse que en el departamento de capacitación labore un gerente, uno o varios coordinadores y varios instructores, como se indica en el siguiente cuadro:

CUADRO 2	
FUNCIONES DEL PERSONAL DE CAPACITACION	
PERSONAL	FUNCIONES
<i>Gerente</i>	<i>Planeación, programación y ejecución del sistema de capacitación.</i>
<i>Coordinador (es)</i>	<i>Coordinación de todas las actividades para llevar a cabo la capacitación. Aplicación y control del sistema.</i>
<i>Instructores</i>	<i>Impartición de cursos, seminarios, inducción y orientación al trabajador.</i>

Los instructores conforman el personal docente encargado de la impartición de la capacitación en las empresas, mismos que pueden ser de tres tipos:

1. **Internos.** *Asignados de tiempo completo al departamento de capacitación para que principalmente impartan cursos, seminarios e inducción. Ahora bien, dependiendo de la organización del departamento, estos instructores también pueden detectar necesidades de capacitación, diseñar programas, coordinar cursos y evaluarlos, así como diseñar el material didáctico.*
2. **Internos Habilitados.** *Personal de la empresa que por su desempeño destacado y alta motivación para trabajar en grupos colaboran en la capacitación de sus compañeros.*
3. **Externos.** *Personas o compañías independientes que ofrecen servicios de capacitación a diferentes empresas.*

Pero todos, tanto los instructores internos, internos habilitados y externos deberán comprometerse con la siguiente definición de instructor que nos ofrece Darvelio Castaño:

"Ser un Educador, un Agente de Cambio y sobre todo, una persona que AYUDA a los demás (...) Buscar con especial interés el desarrollo individual y social, la madurez y la independencia de nuevos hombres libres, más auténticos, más autorrealizados y satisfechos de sí mismos y de sus logros." (16)

¿Por qué? Porque considero que la capacitación, al igual que la educación, tiene que formar al hombre autónomo, libre, a gusto consigo mismo. Ya no es el tiempo de aquel maestro o instructor que todo lo sabe

(16) CASTAÑO, D. *La Capacitación...*, p. 66.

y que está distante del alumno. Si deseo humanizar la capacitación debo considerar al instructor como un facilitador del aprendizaje que disfruta ayudando a los demás, que busca su independencia para que sean buscadores del conocimiento que los haga dueños de sí mismos y más satisfechos de su vida.

Ni el instructor ni el trabajador son máquinas, por lo tanto, el instructor no debe ser un repetidor, sino un generador de nuevas experiencias. A continuación profundizaré sobre las características que a mi criterio debería poseer un instructor.

1.4 FORMACION PEDAGOGICA DEL INSTRUCTOR COMO LIDER DE LOS GRUPOS DE CAPACITACION.

Para entender por qué el instructor debe ser líder del proceso de capacitación permanente trataré de elaborar un Perfil del Instructor, basada en las categorías que marca Andrew A. Daly (17) pero complementado con las especificaciones que en base a mi experiencia profesional considero que debe tener el instructor, sólo las especificaciones de habilidades y actitudes las he obtenido de Mauro Rodríguez (18).

(17) DALY, A. *Selección y Organización...*, p. 548-549.

(18) RODRIGUEZ, MAURO. *Formación de Instructores*, p. 91-97.

CUADRO 3
PERFIL IDEAL DEL PUESTO DE INSTRUCTOR
DENTRO DE UNA EMPRESA

Título del puesto:	<u>Instructor de Capacitación</u>
Departamento:	<u>Capacitación</u>
EAQIOR	E S P E C I F I C A C I O N E S
Educación	<i>Licenciado en Pedagogía, Psicología, Administración de Empresas o en Relaciones Industriales, o en su caso, trabajador altamente motivado a laborar con grupos y especializado en algún proceso empresarial.</i>
Experiencia	<i>Dos años en el manejo y coordinación de grupos de enseñanza para adultos.</i>
Complejidad General	<i>Tener conocimiento claro de cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro del Proceso de Capacitación y para la empresa. Ser capaz de desarrollar programas de capacitación, implementarlos y llevar a cabo la instrucción para el logro del aprendizaje individual y grupal. Es importante que le guste trabajar con grupos.</i>
Funciones	<i>En caso de que la empresa no cuente con el programa de capacitación adecuado, tendrá que detectar necesidades de capacitación, elaborar planes y programas y diseñar material didáctico, así como impartir cursos, seminarios y pláticas, siguiendo los criterios pedagógicos y de liderazgo adecuados a la situación empresarial.</i>
Conocimientos	<i>De sí mismo, del tema, del grupo y del medio ambiente. Es decir, poseer conocimientos científico-técnicos pedagógicos, psicológicos y sociológicos que permitan facilitar el aprendizaje social e individual del adulto.</i>

CONTINUACION CUADRO 3	
FACTOR	ESPECIFICACIONES
<i>Habilidades Intelectuales (19)</i>	<ul style="list-style-type: none"> . <i>Agilidad y claridad de pensamiento. buena memoria</i> . <i>Amplitud de criterio. Imaginación creativa.</i> . <i>Objetividad. Capacidad de análisis y síntesis.</i>
<i>Habilidades Sociales (20)</i>	<ul style="list-style-type: none"> . <i>Para establecer relaciones adecuadas. Para manejar situaciones conflictivas e imprevistas.</i> . <i>Para percibir necesidades grupales y responder a ellas.</i> . <i>Para establecer buena comunicación verbal: transmitir mensajes, aclarar dudas, evitar malentendidos.</i> . <i>Para establecer buena comunicación no verbal.</i>
<i>Actitudes (21)</i>	<ul style="list-style-type: none"> . <i>Interés y entusiasmo por el grupo, el tema y trabajo.</i> . <i>Aceptación y respeto al grupo, al tema y a sí mismo.</i> . <i>Disposición a interactuar como agente de cambio.</i>
<i>Habilidades de Liderazgo</i>	<p><i>Conducir eficazmente al grupo.</i></p> <p><i>Controlar su autoridad. No debe hacer sentir al grupo que él es el jefe, sino una persona que conduce las actividades de aprendizaje. (*)</i></p> <p><i>Promover buenas relaciones entre los miembros del grupo. Debe brindar oportunidades a todos los participantes, ellos quieren lograr el mismo fin: aprender.</i></p> <p><i>Tratar de evitar desertores físicos y mentales.</i></p> <p><i>Tener madurez para aceptar las críticas que le realicen los participantes.</i></p>

(19) *Idem*, p. 96.(20) *Idem*.(21) *Ibidem*, p. 97.

(*) Tema central a desarrollarse en la presente tesina.

CONTINUACION CUADRO 3	
FACTOR	ESPECIFICACIONES
<i>Relaciones Internas</i>	<i>Mantiene relaciones con todos los niveles jerárquicos de la empresa. Requiere habilidad de negociación para la planeación e impartición de los cursos de capacitación.</i>
<i>Relaciones Externas</i>	<i>Contactos frecuentes con instructores externos e instituciones dedicadas a la enseñanza y/o capacitación. Requiere actualización e intercambio de experiencias con otras empresas.</i>
<i>Responsabilidad Gerencial</i>	<i>No tiene subordinados. Es personal de servicio. Reporta al gerente de capacitación o en su caso al gerente de relaciones industriales. Es conveniente que mantenga estrechas relaciones con el director de la empresa.</i>
<i>Responsabilidad Financiera</i>	<i>Administra los recursos financieros, materiales y didácticos dentro del presupuesto establecido.</i>

Al leer detenidamente el Perfil del Instructor, resulta que, sus principales funciones se efectúan en interacción con un grupo. Es necesario por tanto, que se comprometa y se involucre dentro del proceso de información y formación de crecimiento profesional del grupo a capacitar, por lo que debe tener una preparación pedagógica (diseño de programas, conocimiento del adulto, aplicación de técnicas didácticas) aunado a una preparación en liderazgo. Es inútil que él exprese conocimientos, si nadie lo escucha; de qué sirve que posea material didáctico si nadie sigue sus instrucciones de uso.

Es necesario que el instructor lideree al grupo, lo conduzca hacia cierta meta, administrando la participación, los recursos y el tiempo. Sólo así la sesión de capacitación será productiva y se lograrán los objetivos deseados.

Una de mis funciones como pedagoga será entonces, formar a los instructores. Trabajaré intensamente con los instructores internos habilitados para concientizarlos de que no sólo es necesario dominar los conocimientos a enseñar, sino que hay que saberlos transmitir mediante un orden didáctico y de liderazgo.

Asimismo, trabajaré con el instructor interno para perfeccionarlo en sus habilidades didácticas, haciéndole notar las ventajas del uso de las técnicas grupales. Aprendemos mejor lo que vivimos intensamente en grupo.

Respecto a los instructores externos, puedo realizar evaluaciones de reacción, aprendizaje, de ejecución y de resultados (infra: Capítulo IV) para decidir si dicho instructor reúne las características óptimas para confiarle un grupo en la empresa.

Pero, ¿en base en qué conocimientos como pedagoga diseñaría dicha capacitación y evaluación de instructores? Ese es el tema de la presente tesina a desarrollar en los siguientes capítulos.

CAPITULO II

ALGUNAS TEORIAS QUE ESTUDIAN AL LIDER Y AL LIDERAZGO

"Lo que busca el líder de excelencia es el manejo con éxito del cambio, manteniendo la cohesión del grupo y la lealtad a la empresa." (22)

Mi interés, al igual que el de diversos autores por el estudio del liderazgo, se debe a que el líder tiene grandes posibilidades de hacer crecer al grupo hacia determinadas acciones, convirtiéndolo en un agente de cambio en las actitudes y comportamientos dirigidos al logro de las metas grupales y empresariales.

En el ámbito laboral, se busca un líder eficaz, que conjuntamente con el manejo de otras variables, pueda lograr un desempeño eficiente que proporcione satisfacción a los integrantes del grupo. A continuación analizaré los distintos estilos de liderazgo que se plantean: algunos enfatizan un rasgo peculiar de la personalidad; otros delimitan el actuar del líder al concepto de hombre que éste tenga; otros según se centre el poder en el líder o en el grupo; algunos más en las características de la situación y otros en todo un concepto global de 'excelencia empresarial'.

Veré cuáles son sus aportes, para luego entender por qué cada uno de los factores que mencionan, son sólo uno de los tantos elementos del liderazgo.

2.1 IMPORTANCIA DEL LIDER PARA LOS GRUPOS.

Antes de mencionar las teorías de liderazgo es necesario establecer la relación que existe entre el líder y el grupo, por lo que primeramente analizaré qué es un grupo:

"El concepto de 'grupo' proviene del italiano 'gruppo', término técnico que en las bellas artes se comenzó a utilizar para significar a varios individuos pintados o esculpidos que componen un tema. A mitad del siglo XVII, en casi toda Europa, el vocablo se extiende al lenguaje corriente para designar un conjunto de elementos, de seres o de objetos que se encuentran reunidos en algún lugar determinado." (23)

Actualmente, la concepción gestáltica de grupo establece que:

"El grupo no es una suma de miembros; es una estructura que emerge de la interacción de los individuos y que induce ella misma a cambios en los individuos." (24)

Si el grupo es un número de personas que, en un lapso dado, interactúan con mayor frecuencia que otras y cuya comunicación es posible en forma directa y sin intermediarios, entonces, los grupos, según mi opinión, poseen las siguientes características:

(23) MORA, E. *Dinámica de grupos...*, p. 50.

(24) CHEHAYBAR, E. *Técnicas de aprendizaje grupal*, p. 16.

1. **Son fundamentales.** Siempre han existido porque el hombre necesita vivir en sociedad. Todo grupo se transforma, mas no todos llegan a perpetuarse.
2. **Movilizan fuerzas poderosas que producen efectos de mayor trascendencia para los individuos.** El sentido de identidad de una persona está formado por los grupos que le son importantes: su familia, profesión, etc. Más aún, la posición de una persona en un grupo puede afectar la forma en que otros se conducen hacia ella y hacia cualidades personales como son su nivel de aspiración y autoestima.
3. **Ocasionan beneficios o perjuicios a sus miembros o a terceras personas.**

Ahora bien, un conjunto de personas constituyen un grupo si poseen alguna de las siguientes características: Participan en interrelaciones frecuentes, se definen entre sí como miembros; otros los clasifican como pertenecientes al grupo; comparten normas respecto a temas de interés común; participan en un sistema de papeles entrelazados, se identifican entre sí como resultado de haber buscado los mismos ideales; encuentran que el grupo es recompensante; persiguen metas prometedoramente interdependientes y tienen una percepción colectiva de su unidad que los invita a actuar de modo utilitario al ambiente.

Ahora bien, las propiedades de los grupos son: (25)

-
- (25) Categorías de REEVES, E. *La Dinámica...*, p. 89-100. Explicación conjunta de REEVES, E. *Ibidem.* y de CARTWRIGHT, D. y A. ZANDER. *Dinámica*, p. 240.

1. **Objetivo del grupo.** *El grupo se formará de personas que se hayan identificado con los objetivos grupales establecidos. Para que un grupo permanezca debe poseer objetivos realistas que se adapten a los cambios ambientales y que sean uniformemente entendidos por sus miembros.*
2. **Tamaño y estructura del grupo.** *El número de personas en el grupo influirá en el grado de formalización de la estructura interna y el grado de participación de cada uno de sus miembros.*
3. **Lugar.** *Espacio físico donde se ejercen las actividades grupales.*
4. **Duración del grupo.** *Se mide por el tiempo de formación, actividad y permanencia de cada integrante y del grupo en general.*
5. **Membresía o pertenencia.** *Es estar 'en' el grupo y localizarse dentro de sus límites. Existen diferentes tipos de membresías a mencionar en el capítulo IV.*
6. **Cohesión de grupo.** *Es la fuerza que tiende a mantener unido al grupo. Está en relación directa con el tipo y la fuerza de su directiva, identificación del grupo con los objetivos, deseo de competir con otro grupo y percepción de una amenaza exterior.*
7. **Identificación de grupo.** *Serie de actitudes que hacen a cada persona percibir el grupo como una extensión de sí mismo y lo impelen a permanecer en contacto directo con los otros miembros y adherirse a los estándares grupales.*

8. **Normas de grupo.** *Son los estándares de acción cotidiana a nivel personal y grupal por las que un grupo adapta su esfuerzo al logro de sus metas. Las normas revelan los sistemas de valores y emociones del grupo. Pueden ser establecidas por tradición, por imposición de la autoridad superior, por cooperación entre el líder y el grupo, o por acción del propio grupo.*

9. **Sanciones del grupo.** *Son el poder policial para asegurar la obediencia de esas normas. La violación de las normas del grupo es sentida como una amenaza interna por el líder y los miembros del grupo. El tipo de sanción que utilice el grupo (que van desde la mera llamada de atención hasta el despido del grupo) dependerá de la popularidad del miembro infractor, así como del alcance de su violación.*

10. **Presencia del líder.** *Es la persona que ayuda a la cohesión e integración del grupo. Establece las normas y lleva a cabo las sanciones, en bien del objetivo grupal.*

Sí, a través de la historia, se ha demostrado que en los grupos ha existido 'alguien' que mueve al grupo a actuar, a realizar actividades en favor de algún objetivo. Generalmente, a esa persona se le llama líder, definiéndola como:

"Una persona con cierto puesto, (...) que funge de eje de la conducta del grupo, (...) (y) que recibe el mayor número de elecciones sociométricas o como una persona que influye sobre otras." (26)

Aun reconociendo que existen diferentes definiciones y puntos de vista acerca del líder, plantearé que el líder es:

1. *El centro de atención de la conducta grupal.*
2. *La persona capaz de dirigir al grupo para lograr metas grupales.*
3. *El que recibe la denominación de 'dirigente' de los intereses del grupo.*
4. *El que influye en las tareas y niveles de ejecución del grupo.*

Un ejemplo de lo anterior podría ser cuando el instructor solicita al grupo que nombre un representante o comisionado para que éste realice las funciones administrativas. Inmediatamente los miembros del grupo intercambian miradas y surgen los primeros nombres de las personas que destacan por su carácter, actitud de servicio y facultades para administrar. Enseguida se deciden por una persona nombrándola representante. A partir de ese momento, el instructor le indicará la manera de pasar asistencia, organizar fotocopias, repartir el material, etc., para que el grupo funcione de manera más ágil.

Por otra parte, el liderazgo consiste en la ejecución de las acciones que ayudan a determinar las metas del grupo, a hacer que el grupo se mueva hacia ciertas metas, a mejorar la calidad de las interacciones entre los miembros, a desarrollar la cohesión del grupo y a facilitarle recursos.

"El proceso de liderazgo se centra en:

1. *La iniciación de la política, las decisiones y las actividades dentro del grupo y con las personas fuera del grupo.*
2. *El seguimiento de los aspectos anteriores tan pronto como los ejecutan.*
3. *La aplicación de sanciones para las personas que no están de acuerdo." (27)*

Esta información la resumiré así en el siguiente cuadro:

CUADRO 4 LIDER Y LIDERAZGO	
<i>El liderazgo es</i>	<i>La influencia efectiva para controlar las acciones de otros miembros.</i>
<i>El líder es</i>	<i>La persona que ejerce esa influencia efectiva.</i>

El líder es quien puede ejercer poder sobre otra persona(s):

"Una persona tendrá poder sobre otra si puede ejecutar un acto que provoque algún cambio en otra persona." (28)

La persona que tiene el poder se caracteriza principalmente por: poseer los recursos que los demás desean y utilizar el poder que éstos le

(27) SHERIFF, M. y C. SHERIFF. *Psicología Social*, p. 158.

(28) CARTWRIGHT, D. y A. ZANDER. *Op. Cit.*, p. 241.

dan, así como, ejecutar constantemente actos que provoquen cambios en el comportamiento de los demás.

Ahora bien, así como existen diferencias entre los conceptos de líder, también existen entre los estilos de liderazgo. A continuación mencionaré algunas de las principales teorías de liderazgo.

2.2 TEORIA BASADA EN LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.

La teoría de la administración científica surge con Frederick W. Taylor (29), la cual plantea las siguientes obligaciones a los dirigentes:

1. *Crear una ciencia de cada elemento de trabajo.*
2. *Escoger científicamente y adiestrar al trabajador .*
3. *Asegurarse de que el trabajador realice el trabajo de acuerdo con los principios establecidos.*

Taylor considera al dirigente como una persona encargada de apresurar el logro de las metas de la organización mediante someter al hombre al servicio de la máquina.

Cabe mencionar que, como la labor de Taylor se centra en establecer a la administración como una ciencia, no realiza una teoría estricta de liderazgo, refiriéndose más bien al 'dirigente'. No toma en cuenta la interacción del dirigente con sus subordinados, dando lugar a las teorías de liderazgo basadas en las relaciones humanas que resaltan la importancia de las relaciones humanas en los grupos.

(29) TAYLOR, F. *Principios de la ...*, p. 41.

2.3 TEORIAS BASADAS EN LAS RELACIONES HUMANAS.

A pesar de que Elton Mayo es el padre de esta corriente, estas teorías se dividen en empiristas y humanistas. Las primeras investigan empíricamente las relaciones entre la conducta interpersonal y el grupo, con el fin de desarrollar principios de conducta útiles al líder.

Bass define al liderazgo como:

"El esfuerzo observado de un miembro para cambiar la conducta de otros miembros alterando la motivación de los demás o cambiando sus hábitos. " (30)

Regis Likert enuncia cuatro niveles de liderazgo:

1. *Ser autoritario, altamente estructurado.*
2. *Fomentar la comunicación abierta dentro del grupo.*
3. *Efectuar la supervisión democrática para facilitar la participación del trabajador en la toma de decisiones, y*
4. *Implicar la participación de los empleados en la estructuración del trabajo y el ambiente.*

Por su parte Blake y Mouton establece que el líder eficaz se preocupa tanto por la producción como por quienes trabajan con él y para él.

Afortunadamente tuve la oportunidad de llevar a la práctica estos conceptos. Durante una sesión del curso "Filosofía hacia el Cliente" de Multivalores, constaté que dos personas se distraían demasiado

(30) BASS citado por BLUM, M. y J. NAYLOR. Psicología, p. 104.

terminando por pedir permiso para ausentarse. En el receso las busqué. Estaban asistiendo a una compañera que había sido golpeada por su esposo. Mi papel fue conducirla a la enfermería y solicitar discreción al grupo. Sus compañeros aceptaron regresar al grupo con la seguridad de que su compañera sería asistida médica y legalmente. Cuando ésta regresó, sintió el apoyo de su grupo invitándoles a que realizaran un resumen de las sesiones a las que faltó. Así, un miembro del grupo fue atendido para favorecer el desempeño del grupo.

Por su parte, las teorías humanistas ofrecen sus conocimientos inductivos sobre el liderazgo. No son comúnmente aceptados por no provenir de investigaciones comprobadas, pero los mencionaremos debido a la relevancia de sus aportes.

Dentro de la corriente humanista se encuentran algunos autores que clasifican los estilos de liderazgo en: Autoritario, paternalista, democrático y "laissez-faire".

El líder autoritario toma las decisiones, da órdenes y normas, impone su criterio, ofreciendo pocas o ninguna explicación a sus acciones. Determina los objetivos y actividades del grupo, siendo él el único que conoce el procedimiento en su totalidad. Como este líder se muestra distante y poco amigable, el grupo soporta mayor hostilidad, agresividad y descontento. Sus miembros son apáticos, menos creadores y más dependientes.

El líder paternalista actúa en forma amable, cordial y paternal. Permite discutir pero al final expone sus opiniones de peso, las cuales deben ser acatadas 'por el bien de todos'. Es como un buen papá que cuida y protege contra las consecuencias erróneas. Influye gracias a su aire de protección y de experto. Se resiste si le hacen observaciones o se discuten sus decisiones. Los miembros de este grupo no se desarrollan, no crecen, carecen de oportunidades para tomar decisiones y aprender de sus propios errores; no adquieren responsabilidades. La inmadurez genera el paternalismo, y el paternalismo genera la inmadurez.

El líder democrático confía en la capacidad del grupo, alienta su participación y favorece las discusiones, pide y toma en cuenta sus opiniones antes de decidir, da explicaciones y permite críticas aceptándolas. Deja en libertad a los miembros para trabajar y elegir su equipo, pero siempre les ofrece su asistencia técnica. Sus grupos, al poseer un líder servicial, actúan motivados para la tarea, sus relaciones son más cordiales, hay más comunicación, menor hostilidad, y mayor desarrollo personal de sus miembros.

El líder pasivo ("laissez-faire") deja en completa libertad al grupo para tomar decisiones y realizar actividades. Evita intervenir en las discusiones, prescinde de dar sugerencias y de orientar. El grupo posee una estructura débil, no encuentra estabilidad pues hay tendencia a discutir por todo. Los miembros son individualistas, con escaso espíritu cooperativo y se desarrollan poco.

Ahora bien, plantear los estilos de liderazgo autoritario, paternalista, democrático y pasivo ha sido de utilidad para los empresarios, han servido para que cada líder se ubique a sí mismo y tienda hacia un estilo superior. Sin embargo, las críticas que se les pueden hacer a estos estilos es que encierran en modelos estrictos a los líderes y a los miembros del grupo. Además de que sobrestiman el rol del líder. Les falta reconocer que:

"El liderazgo es sólo una parte de la organización del grupo. Está afectado por otras relaciones de rol en el grupo, por los valores y normas que comparten los miembros, como por la naturaleza de las actividades y las tareas a las cuales se dedican. La forma como el líder trata a los otros -por ejemplo: qué tan directivo o permisivo es- es sólo un aspecto en sus relaciones de rol." (31)

Es más, se creía que la técnica democrática era benéfica en todas las ocasiones, no solamente para los participantes, sino también para el logro de los objetivos y el aumento de la productividad. Sin embargo, Anderson después de varios experimentos concluye que:

"La evidencia disponible no demuestra que el liderazgo autoritario ni el democrático se asocian en forma consistente con mayor productividad. En la mayor parte de las situaciones, sin embargo, el liderazgo democrático se asocia con mayor moral y motivación." (32)

Incluso, las investigaciones de Stanford y Meade (33) demuestran que el liderazgo democrático sólo tiene éxito y es aceptado si se aplica a una sociedad democrática (variables socioeconómico-culturales), y la

(31) BLUM, M. y J. NAYLOR. *Op. Cit.*, p. 168.

(32) ANDERSON, citado por BLUM, M. y J. NAYLOR. *Op. Cit.*, p. 166.

(33) STANFORD y MEADE citado por WHITTAKER, J.K. *Op. Cit.*, p. 104.

persona que lo acepta es o quiere ser democrática (variable cultural individual).

Durante mi Servicio Social en el Banco Obrero impartí un curso de "Formación de Instructores". Para sensibilizar a los participantes en los estilos autoritario, paternalista, democrático y pasivo cada día practiqué uno. Los asistentes se sentían desconcertados pues no sabían cómo responder ante un instructor tan cambiante que un día ordena, otro pide sugerencias y a otro ni siquiera opina. Al finalizar el ejercicio, comentaron que del estilo paternalista al pasivo, prefirieron el primero pues se enfrentaron con una tarea nueva y necesitaban instrucciones.

Además comentaron que se sintieron como 'niños' ante el 'maestro autoritario' y como 'adultos' en el estilo democrático, prefiriendo éste último. Conforme el curso se fue desarrollando se motivaron más con el estilo democrático.

Otras concepciones humanistas de liderazgo han sido desarrolladas por Arguris y Mc Gregor. Arguris (34), plantea que existen problemas organizacionales debido a que las metas y necesidades del individuo son incompatibles con las de la organización. Contra esto, propone enriquecer el trabajo y centrar la dirección en los empleados. Su objetivo es lograr la satisfacción de las necesidades de los empleados.

(34) ARGURIS citado por NAPIER, R.W. y M.K. GERSHENFELD. *Grupos*. p. 199.

Por su parte, Mc Gregor (35), presenta dos posiciones respecto al liderazgo, denominadas Teoría X y Teoría Y, aclarando que el estilo de liderazgo que el líder elija depende fundamentalmente del concepto de hombre que tenga. Mc Gregor explica que hay dos formas en las que el líder puede clasificar al hombre. La primera de ellas titulada teoría X, es comúnmente utilizada por los empresarios y la teoría Y, es hacia donde deberíamos tender.

La teoría X o Teoría del Hombre Racional Económica, plantea que el hombre no posee ambición propia, evita el trabajo y la responsabilidad; sólo se motiva por medio de su ambición económica. Este líder organiza, incentiva, controla y coacciona a sus seguidores. Siente que éstos no pueden hacer nada sin él y que él lleva la carga de todo el trabajo.

La teoría Y ó Teoría del Hombre que se Autorrealiza, reconoce que el hombre requiere satisfacer sus necesidades en orden ascendente. Este posee diversas potencialidades y capacidades que pueden ser utilizadas gustosamente en nuevas responsabilidades que le permitan autorrealizarse. Disfruta de su trabajo y obtiene mayor satisfacción si puede cooperar en la fijación de las metas y si puede utilizar su creatividad. Estos líderes crean oportunidades para que sus subordinados empleen sus capacidades al máximo. No los controlan, ni incentivan o castigan, debido a que ellos mismos poseen la motivación necesaria y sólo esperan la ocasión propicia para emplearla.

(35) MC GREGOR citado por NAPIER, R.W. y M.K. GERSHENFELD. *Op. Cit.*, p. 200-210.

La teoría X aumenta la probabilidad de que el dinero sea empleado como recompensa y el castigo o la amenaza, como coerción para el logro de la obediencia. En cambio, la teoría Y se basa en recompensas intrínsecas como autosatisfacción y orgullo por lo obtenido, mientras que la coerción es muy poco utilizada.

Mc Gregor es partidario de la teoría Y por lo que propone la integración de las metas de la organización con las de las personas, mediante:

- 1. Una buena estructuración de la situación para que las metas se logren más fácilmente al perseguir el individuo sus propios objetivos y*
- 2. Una colaboración estrecha entre jefes y subordinados.*

Sin embargo, y aun cuando los efectos de las teorías de Mc Gregor han producido profundos cambios en el mundo norteamericano de los negocios, no han logrado obtener resultados reflejados en la producción.

Por más que me declare defensora de la Teoría Y por considerar que el hombre es un ser capaz de superarse y de desarrollar sus potencialidades, si la empresa donde laboro es rígida y autoritaria, lo más conveniente es poco a poco comenzar a influir sobre el director para algún día lograr modificar su concepto de hombre y conseguir una mejor colaboración y comunicación entre jefes y subordinados.

Debido a lo anterior, se puede apreciar que las posiciones de la administración científica, empirista y humanista sobre el liderazgo, presentan dos fallas. No equilibran la importancia de los objetivos y el elemento humano, a más de que consideran que, con unos rasgos de personalidad determinados, se puede lograr efectividad en el liderazgo. Las teorías posteriores demostrarán que el estilo de liderazgo ideal dependerá también de su adecuación a cada situación dada.

2.4 TEORIA BASADA EN EL LIDERAZGO SITUACIONAL.

Uno de los modelos de mayor aplicación es el del Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard (36). Estos autores plantean que el líder situacional debe cambiar su estilo dependiendo de la persona con quien esté trabajando y de la situación concreta en que se encuentre, de tal manera que sean los seguidores quienes acepten o rechacen al líder y le indiquen el estilo de dirección a seguir. Es decir, el líder situacional debe tener:

- 1. Sensibilidad y habilidad de diagnóstico para identificar los signos que le son claves en su medio ambiente, y*
- 2. Capacidad para adaptar su estilo de liderazgo a las demandas de ese ambiente.*

Entre los conceptos más importantes de esta teoría están:

(36) HERSEY, P. y K. BLANCHARD. *Estilo Eficaz de Dirigir...* p. 30.

1. **Situación.** Incluye las habilidades y actitudes de los individuos, las metas y estructuras de su grupo y el ambiente material, así como los valores resultantes de dichos elementos.
2. **Poder.** Definido como la probabilidad de que una persona se conduzca de cierto modo. Siempre que hagamos una referencia al LIDER/SEGUIDO(S)) se trata de un LIDER POTENCIAL y de un SEGUIDOR POTENCIAL.
3. **Amplitud de liderazgo.** El liderazgo se posee en cierto grado y en comparación con otros; donde reside depende del poder relativo del individuo considerado.
4. **Estilo de liderazgo.** Es la forma en que el líder se comporta cuando está tratando de influenciar el desempeño de alguien más y se conforma de la combinación de conductas directivas y de apoyo.
- 4.1 **Conducta directiva.** Indica claramente a la gente qué hacer, cómo, dónde y cuándo hacerlo. Supervisa cercanamente el desempeño.
- 4.2 **Conducta de apoyo.** Implica escuchar a la gente, proporcionarle apoyo por su esfuerzo y entonces facilitar su involucración en los problemas y toma de decisiones.
5. **Madurez.** Es necesario enfatizar que la madurez sólo es considerada respecto a una tarea específica que debe ser ejecutada; no se considera a un individuo o grupo como maduro en sentido total.

Así, el concepto de madurez en esta teoría comprende:

"Madurez del trabajo: *Habilidad y conocimientos técnicos para hacer la tarea.*

Madurez psicológica: *Sentimiento de autoconfianza y autorrespeto de uno mismo como individuo." (37)*

Las personas con un nivel diferente de desarrollo, necesitan ser tratadas de una manera distinta:

CUADRO 5	
ESTILO DE LIDERAZGO SEGUN NIVEL DE DESARROLLO	
NIVEL DE DESARROLLO	ESTILO DE LIDERAZGO APROPIADO (38)
D 1 <i>Baja competencia Alto compromiso</i>	E 1 <i>Dirigir</i> <i>Estructura, control y supervisión</i>
D 2 <i>Alguna competencia Bajo compromiso</i>	E 2 <i>Guiar</i> <i>Dirección y apoyo</i>
D 3 <i>Alta competencia Variable compromiso</i>	E 3 <i>Apoyar</i> <i>Reconociendo, escuchando y facilitando</i>
D 4 <i>Alta competencia Alto compromiso</i>	E 4 <i>Delegar</i> <i>Darle la responsabilidad de las decisiones cotidianas</i>

(37) AGUILAR, G. y E. AGUILAR. *Liderazgo Situacional*, p. 30.

(38) HERSEY P. y K. BLANCHARD. *Op. Cit.*, p. 30.

Pues bien, ese sería el estilo de liderazgo para un nivel de desarrollo del subordinado en cierto momento, pero, ¿qué puede hacer para que todos los seguidores adquieran alta competencia y alto compromiso? Esta teoría plantea que una persona se puede mover de un estado de dependencia a una independencia relativa, por lo que propone una función curvilínea de liderazgo que se puede ir recorriendo según avance continuamente la madurez de los seguidores.

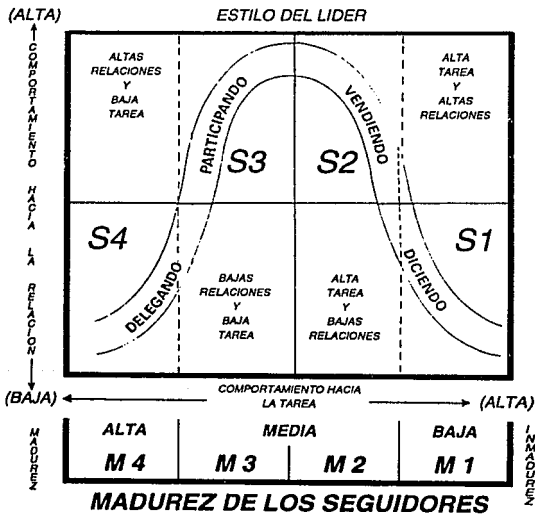
El líder debe comenzar a disminuir su comportamiento de tarea y aumentar su comportamiento de relación, cuando el nivel del seguidor va en aumento en la ejecución de la tarea específica y el individuo o el grupo alcanza un nivel promedio de madurez. Cuando el individuo o el grupo empieza a desplazarse hacia 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.

Cuando el individuo o el grupo llegan a un alto nivel de madurez de tarea, se puede considerar que también es psicológicamente maduro ya que tanto el individuo, como el grupo, se pueden proporcionar sus propias caricias y su auto-reforzamiento de tal manera que el líder no necesita dar mucho soporte socio-emocional. En este nivel de madurez, individuo o grupo, ve en la reducción de supervisión estrecha, un signo de confianza y confidencia.

Este ciclo se ilustra con la curva, en forma de campana, que pasa por los cuatro cuadrantes de liderazgo. Estos cuadrantes corresponden a

la parte de Estilos Efectivos del Modelo Tridimensional de la Efectividad del Líder, como se presenta en el siguiente diagrama:

DIAGRAMA 3 (39)
LIDERAZGO SITUACIONAL



Una de las críticas que se le hacen a esta teoría es que el concepto de madurez es útil para hacer el diagnóstico, pero no el único. Las otras variables situacionales: el estilo de jefe (si está 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 de los seguidores.

Sin embargo, esta teoría de Liderazgo Situacional es de suma utilidad para el Pedagogo que trabaja con grupos. No sólo le sirve para adecuar su propio estilo de liderazgo a la situación de cada grupo, sino que le permite identificar conductas importantes en los participantes. Por ejemplo:

El pedagogo al ofrecer un curso de 'Formación de Supervisores' debe ser primeramente coherente con el estilo de liderazgo que recomienda y con el que actúa. Segundo, debe detectar a:

- 1. Las personas que no saben y no están motivadas.*
- 2. Las personas que no saben y están motivadas.*
- 3. Las personas que saben pero no están motivadas.*
- 4. Las personas que saben y están motivadas.*

para ejercer las acciones pertinentes que conduzcan a lograr que el individuo esté dispuesto a aceptar el nuevo puesto de supervisor y sea capaz de serlo de manera eficaz.

Cuántas veces se ha ascendido de puesto a una persona por creer que tiene los conocimientos necesarios, pero no se ha tomado en cuenta su motivación, su deseo por ocupar ese nuevo puesto y su concientización de la responsabilidad que esto implica.

2.5 TEORIA SEGUN LA 'CULTURA DE EXCELENCIA'.

La 'Cultura de Excelencia' es el modelo empresarial que ha tenido gran auge en Japón a partir de la Segunda Guerra Mundial. Si bien este modelo tiene el 95% de sus raíces en técnicas americanas, lo que le ha dado gran éxito es que el 5% restante es netamente japonés, 'ideológicamente japonés'. Es decir, las técnicas norteamericanas de administración por resultados y de control estadístico se adaptaron a las necesidades japonesas y se reestructuraron según la FILOSOFIA DE EXCELENCIA JAPONESA. A continuación se enlistan las claves de éxito de esa Filosofía de Excelencia.

CUADRO 6	
CLAVES DE EXCELENCIA HACIA EL CLIENTE EXTERNO (40)	
CLAVE	EXPLICACION
Satisfacción del cliente	Hay que producir lo que le gusta a la gente y... dárselo.
Control de calidad	En términos comerciales, la calidad, es aquel producto que cumple sus ofrecimientos, satisfaciendo las necesidades de su cliente. Hacer bien las cosas desde la primera vez.
Servicio de Valor Agregado	Servicios de post-venta que hay que ofrecer al cliente para que siga consumiendo el producto.
Precio	De acuerdo a las bondades del producto, calidad y servicio de post-venta.

Las claves de éxito hacia el cliente interno son: (41)

(40) CORNEJO, M.A. Op. Cit., p. 87-116.

(41) Idem.

1. *Estímulo a la creación.*
2. *Creatividad e innovación.*
3. *Desarrollo tecnológico.*
4. *Círculos de control de calidad.*
5. *Ambiente laboral, Selección de personal, etc.*
6. *Aportación de ideales y servicios de orden superior que hace la empresa en su país y al mundo en general.*

El estilo de liderazgo del director general es fundamental para el éxito o fracaso de la empresa, y es desde él donde se deben lograr resultados de alta productividad y obtener la satisfacción de las necesidades humanas del grupo.

El papel del líder de excelencia en las empresas es operar los recursos emocionales y espirituales de la empresa. Su objetivo es hacer sentir a su gente orgullo por su trabajo y satisfacción por ser útiles en una empresa exitosa. Su meta es dirigir a sus seguidores hacia altos niveles de realización, mediante la concientización de las repercusiones que tiene el trabajo de calidad para ellos, para la empresa y para el país.

*Ahora bien, la cultura de excelencia reconoce que hay tres tipos de líderes en toda sociedad humana: el líder **natural** que nace con cierto carisma y dones que le permiten un grado de influencia innata sobre los demás; el líder **circunstancial** que por el hecho de tener poder para satisfacer necesidades y resolver problemas o ser nombrado por un*

superior adquiere influencia sobre los demás; y el líder cognoscitivo que ha sido entrenado sistemáticamente para ser líder. (42)

Tradicionalmente se creía que el líder nace y no se hace, lo cual se ha demostrado falso, ya que es factible preparar científicamente a una persona para que sea un líder de éxito. Así que, el empresario, debe preocuparse de preparar a los líderes naturales, pero sobre todo a los circunstanciales, para que se conviertan en líderes cognoscitivos de excelencia.

Las características del líder cognoscitivo de excelencia son: (43)

- 1. **Orientación a resultados.** Debe saber lo que quiere, cuándo y para qué.*
- 2. **Compromiso con su misión.** Su labor será seleccionar, sintetizar y articular una visión del futuro deseable de la empresa y llevar sus ideales a la acción.*
- 3. **Comunicación efectiva.** El poder de los líderes es directamente proporcional a su capacidad de comunicar ideas. Si éstas son claras, atraerán la confianza de su seguidor.*
- 4. **Confianza.** No puede ser ordenada ni comprada, sino ganada.*
- 5. **Creatividad e innovación** para mejorar la situación actual.*

(42) CORNEJO, M.A. *Op. Cit.*, p. 120.

(43) Categorías que realicé a partir del texto: CORNEJO, M.A. *Op. Cit.*, p. 159-166.

6. **Trato.** *Para que aceptemos de buena gana la dirección de otro tenemos que sentirnos a gusto, por lo tanto, el gran secreto del líder estriba en la forma de tratar a los demás.*

Asimismo, el líder de excelencia deberá actuar según los siguientes principios: (44)

1. **Humildad para aprender.** *Los líderes son alumnos perpetuos. Comparten la incertidumbre con sus colegas en las reuniones de trabajo, utilizan sus errores como experiencias de aprendizaje, usan sus habilidades interpersonales para animar a otros a que se comprometan en la búsqueda de nuevas ideas y alientan la comprensión de sus propios límites y prejuicios, comparando sus puntos de vista con los colegas aventajados.*
2. **Desarrollar una cultura del ofrecer en lugar del pedir.** *El líder tiene que hacer que las cosas sucedan y estimular a sus compañeros para que participen, para que entiendan que en todas las esferas de la vida, se requiere reciprocidad. Si alguien se contrata con una empresa, es porque necesita de ella para vivir; ésta en cambio, requiere de sus servicios para lograr sus objetivos.*
3. **Efectuar la 'adhocracia'.** *El líder debe infundir un espíritu de equipo, que no sólo esté interesado en hacer 'lo justo', sino en hacer 'algo más'. Si el equipo logra esta adhocracia se podrá*

(44) *Ibidem.* p. 26-84.

recompensar tanto al líder como a cada miembro del grupo, por alcanzar los objetivos empresariales (espíritu de equipo).

4. ***Implantar la rotación horizontal.*** *Por medio de ésta se produce una comprensión y empatía organizacional que combate las guerras internas de poder que suelen acarrear nefastos resultados para la empresa. La rotación tiene la ventaja de permitir desarrollar a la gente, dándole un ascenso lento y desde abajo, pero constante.*
5. ***Ofrecer seguridad económico-social en el empleo.*** *El líder debe realizar un verdadero proceso de selección para eliminar periodos de prueba que no significan más que votos de desconfianza. Es conveniente además, pagar los mejores salarios para augurar una sana relación desde el principio. Ante las peores crisis les informará de las alternativas para conservar su empleo.*
6. ***Utilizar procesos integradores.*** *El líder debe buscar integrar a todo su equipo de trabajo. Si alguien falla, hay que entenderlo; si no sabe, hay que capacitarlo; si no quiere, hay que motivarlo; si es de nuevo ingreso, hay que darle tiempo de adaptación. Es necesario desarrollar ritos de integración social en todos los niveles, mantenerse en contacto con la operación y darse tiempo no estructurado para escuchar a su gente.*
7. ***Motivación permanente.*** *Hay que mantener en movimiento positivo al factor más importante de la producción: el hombre.*

"Si algo motiva verdaderamente a la gente es el reto de hacer las cosas bien, pero hay que saber expresar el mensaje transmitiéndolo con entusiasmo, dignificándolo y enriqueciendo todas las funciones que le son necesarias en una empresa, por lo que en la excelencia no hay tareas más importantes que otras; todas son importantes." (45)

8. **Manejo del stress.** *El stress ayuda a estimular la producción, pero en altas cantidades la paraliza. Hay que crear disciplinas desestresantes para liberar la neurosis.*
9. **Llevar un control implícito.** *Hay que confiar en la gente, dándole el auto-control de sus tareas, y crear círculos de calidad.*
10. **Aprovechar la experiencia en excelencia.** *La experiencia de un trabajador excelente hay que aprovecharla, hay que reproducirla geométricamente. Es decir, hay que permitirle que enseñe a los demás, con lo cual se cumplirá el principio: "Al más capaz como capacitador".*
11. **Realizar investigación tecnológica para buscar el abatimiento de los costos de producción y el aumento de calidad.**
12. **Ofrecer un sistema de educación permanente.** *El líder debe:*
 - * *Buscar la formación de su gente en tres áreas básicas:*
 - * *Técnica - Para obtener mano de obra calificada.*
 - * *Humana - Para obtener espíritu de obra.*
 - * *Cívica - Para obtener compromiso social. " (46)*

(45) *ibidem*, p. 55

(46) *ibidem*, p. 83.

13. **Buscar la excelencia directiva del vértice a la base. Ningún cambio se puede gestar sin el involucramiento y compromiso del máximo líder de la empresa. Es él quien debe comprometer a sus ejecutivos exigiendo a todos, congruencia con los principios de excelencia directiva propuestos.**

Por lo tanto, hay que tener paciencia para consolidar una cultura de excelencia.

Ahora bien, al leer los postulados del 'Liderazgo de Excelencia' comprendí la gran diferencia entre un instructor autoritario y uno de excelencia, inclinándome a actuar mejor como éste último debido a su fundamento humanista. Coincido con el líder de excelencia es su postura de operar con y para los recursos emocionales y espirituales de la empresa. Prefiero conceptualizar al trabajador como un ser que es importante por sí mismo y para la empresa.

Por esto, a continuación enunciaré las conductas que trataré de eliminar al estar trabajando en grupos para situarme mejor como un líder de excelencia:

CUADRO 7
CONDUCTAS PARA SER UN LIDER DE
EXCELENCIA

<i>CONDUCTAS A ELIMINAR</i>	<i>CONDUCTAS A REFORZAR</i>
1. <i>"Aquí mando yo".</i>	1. <i>"Aquí sirvo yo".</i>
2. <i>Inspirar miedo ocasionando la sonrisa de frente y la crítica de espaldas.</i>	2. <i>Inspirar confianza. Los participantes pueden comentarle sus aciertos y fracasos para fortalecer a él y al grupo.</i>
3. <i>Buscar un culpable cuando hay un error y sancionarlo.</i>	3. <i>Arreglar las fallas y rehabilitar al caído.</i>
4. <i>Asignar los deberes como si si fueran súbditos.</i>	4. <i>Trabajar <u>con</u> los participantes y comprometerse con el trabajo.</i>
5. <i>Manejar a la gente convirtiéndola en un número.</i>	5. <i>Preparar a la gente, tratarla como personas con diferentes intereses y gustos.</i>

Considero que sí podré llegar a ser un líder de excelencia si después de cada sesión analizo mis conductas, reforzando las positivas y corrigiendo las otras. Confío en que el hombre es perfectible si realmente busca mejorar.

2.6 ASPECTOS GENERALES DEL LIDERAZGO.

A pesar de las diferencias entre las teorías estudiadas, la mayoría de los autores coinciden en que no se puede hablar de liderazgo, sin hacer referencia al poder. Este delimita las metas que se buscan y la distribución de los recursos, factores que repercuten significativamente en el desempeño y en la satisfacción de los miembros del grupo.

Así, el liderazgo es ejercer el poder para contribuir a alguna función del grupo. Y generalmente, tal contribución exige influir sobre la conducta de otra gente: hay que organizar las actividades, dar instrucciones, debe persuadirse a las personas, hay que motivarlas a luchar por las metas del grupo.

Para French y Raven (47) alguien tendrá poder sobre otro, si puede ejecutar un acto que provoque cambios en otra persona. La consecuencia más inmediata de poseer poder es que aumenta la capacidad de la persona para obtener los resultados que desea.

Enseguida expondremos las cinco clases de poder que dichos autores postulan: (48)

1. **Poder referente.** *Es detentado por personas que poseen características como: poseer un "status" y posición superior, mostrar un estilo personal o carisma. En cada caso, quien es poderoso tiene*

(47) FRENCH y RAVEN citados por NAPIER, R.W. y M.K. GERSHENFELD. *Op. Cit.*, p. 170.

(48) *Ibidem*, p. 170-171.

poder porque el seguidor se identifica con él y acepta voluntariamente su influencia (no se siente manipulado). Es el querer parecerse al líder.

2. **Poder legítimo.** *Surge de los valores internalizados que puede provenir de diversas fuentes como son: la ley, el nivel superior de la empresa, los padres, etc., a las que por costumbre se les otorga autoridad y derecho de tomar decisiones.*
3. **Poder del experto.** *Es de esperarse que una persona se deje influir por otra a la que considera poseedora de los conocimientos y habilidades que ella necesita. Sin embargo, quien detenta este poder no debe intervenir más allá de su área de experiencia para no perder la confianza de sus seguidores.*
4. **Poder de recompensa.** *Quien lo ejerce se basa en su capacidad de otorgar recompensas o premios. Quien lo acepta, prefiere someterse a la voluntad del líder, ser sumiso, evitar problemas y obtener la recompensa. Pero, si la recompensa no le interesa a la persona, el líder perderá su poder.*
5. **Poder coercitivo.** *Actúa por el miedo que causa. Cuando el líder no logra la obediencia, recurre a la coacción; no sólo obliga al individuo a hacer determinada acción sino que evita que escape a su poder.*

Para que el liderazgo sea efectivo, deberá basarse en alguna clase de poder. El poder referente, donde la persona se identifica con otra y la respeta, tiene la influencia más alta. El poder de la recompensa, aumenta el atractivo por la promesa del premio y disminuye la resistencia. Aunque el poder coercitivo provoca el aumento de la resistencia, ésta puede ser disminuida si el poder es legítimo. Por lo tanto, a su debido tiempo, cuando es funcional, cada poder puede ser extremadamente potente.

Frecuentemente observamos que la influencia del líder se basa en lograr una combinación de fuentes de poder y en evitar la perjudicial resistencia, ya que ésta:

"Implica someterse a exigencias personales arbitrarias de alguien, lo que por consiguiente es equivalente a una derrota personal." (49)

Ahora bien, Napier y Geshenfeld mencionan que aunque no exista un estilo de liderazgo que pueda ser considerado ideal, existen descubrimientos que pueden generalizarse para hacer más comprensible el complejo fenómeno de liderazgo. Primeramente manifiestan que las características del líder y la situación grupal son tan sólo una de tantas variables de la complicada ecuación de liderazgo. Y que, éste puede ser desempeñado por cualquiera de los miembros del grupo, ya que cualquiera puede intentar influir sobre los demás.

(49) *Ibidem*, p. 225.

También establecen que:

1. *"Las clases de supuestos que una persona tenga sobre la gente (...) determinarán la forma en que dirija o supervise. El llegar a darse cuenta de las propias concepciones es, (...) factor primordial en un estilo de liderazgo personal.*
2. *Un líder eficaz (...) se conduce cómodamente a lo largo de toda la gama del continuo de liderazgo. Puede adaptar su conducta a los requisitos de todos los miembros, al problema inmediato y a los factores de la situación. Es suficientemente flexible para que su conducta contribuya a que el grupo avance." (50)*

Dicha flexibilidad deberá basarse en el diagnóstico de sus propias fuerzas, de las del grupo y las de la situación de enseñanza-aprendizaje que se esté llevando a cabo y de las condiciones empresariales en las que están inmersos.

Pero sobretodo, el instructor debe ser un líder 'auténtico', que le guste servir a los demás de manera sincera, que ame su vocación y se sienta feliz de dirigir grupos.

En el siguiente capítulo estudiaré cómo el instructor puede reforzar su poder referente y de experto mediante el conocimiento del ser maravilloso al que se dirige: el adulto.

(50) *Ibidem*, p. 177.

CAPITULO III

CRITERIOS PEDAGOGICOS DEL LIDER DE CAPACITACION

Considero de especial importancia este capítulo para el instructor como líder de capacitación, puesto que le ayudará a conocer las características generales del adulto, y con ello, a comprender a las personas a quienes capacita. El diseño y ejecución de la capacitación individual y grupal debe basarse entre otros, en el conocimiento de los factores que facilitan el aprendizaje del adulto evitando así, los factores que lo obstaculizan.

3.1 CARACTERISTICAS INDIVIDUALES DEL ADULTO.

Jurídicamente, el término 'adulto' equivale al arribo de la mayoría de edad, según la cual la persona vive y actúa en sociedad, según su propia responsabilidad, acatando los preceptos legales, pero sin tutela de otros.

Psicológicamente, el término 'adulto' es símbolo de 'madurez de la personalidad' y pretende indicar al sujeto responsable, que posee las características personales del dominio de sí mismo, seriedad y juicio.

"Etimológicamente: El término 'adulto' procede del verbo latino 'adolescere' significa 'crecer', y que es la forma del participio pasado 'Adultum'; significa por lo tanto, 'el que ha terminado de crecer o desarrollarse, el crecido'." (51)

Las definiciones anteriores desafortunadamente tienen aún vigencia en nuestros tiempos, y son comúnmente utilizadas. Se cree que el adulto ya es una 'persona mayor', formada y terminada que posee libertades negadas a los niños y adolescentes. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que la edad cronológica del adulto no corre paralela con la del logro de la madurez de su personalidad; hay que aceptar que en la conducta del adulto se inter cruzan, sin solución de continuidad, aspectos de la niñez, adolescencia y de la personalidad madura.

Además considero que el hombre nunca termina de crecer, jamás termina de conocerse a sí mismo y adaptarse a su medio ambiente, por lo que siempre será un ser que 'está siendo' y se 'está haciendo'; diariamente cambia para perfeccionarse, conocer, adaptarse, transformar y controlar, tanto su medio ambiente físico como socio-cultural.

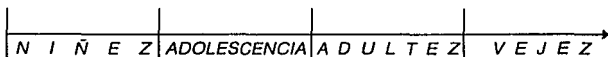
"Hay que reconocer a la adultez como una fase evolutiva y conflictual por sí misma, más bien que considerarla como el fin maduro de todo desarrollo." (52)

Idealmente, la etapa de adultez es un periodo que busca el perfeccionamiento del hombre (aún no alcanzado ni individual ni históricamente), mediante el continuo aprendizaje y la convivencia con el mundo físico y social. Tengo que enfatizar que éste es un ideal, debido a que cada uno, como ser especial e irrepetible, intenta su propia definición y objetivos existenciales.

Ahora bien, estoy consciente de que el hombre es un ser en constante cambio y que es imposible estandarizarlo o uniformarlo porque existen diferencias individuales y sociales, esbozaré, bajo requisito de ser flexibles y de no imponer modelos, algunas características que nos ayuden a comprender de manera general al adulto.

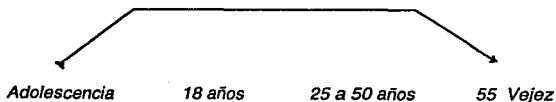
Primeramente estableceré que el periodo de la adultez es un continuo que nace al entrecruzarse con la adolescencia y finaliza al perderse en los confines de la vejez.

DIAGRAMA 4
ETAPAS DEL HOMBRE



Legalmente en México no se permite el trabajo remunerado a los niños, por lo que el instructor trabajará con gente que tenga desde los 18 años de edad hasta personas que estén prontas a jubilarse por poseer 65 años de edad.

DIAGRAMA 5
PERIODO DE ADULTEZ



En esta tesina me referiré al adulto que está en la 'meseta' por ser el que preferentemente integra los grupos de capacitación.

Este adulto ha alcanzado su máxima diferenciación morfofisiológica, ya ha alcanzado su estatura y todas las partes del cuerpo han madurado, obteniendo una adecuada relación entre el tamaño y función de los órganos del cuerpo, e incluso ya se reproduce.

Claro que no hay que negar que a medida que aumenta la edad, el adulto va sufriendo gradualmente cambios biológicos, como son: declinación sensorial, pérdida de la fuerza muscular, disminución de reflejos, etc., hechos que no hacen perder ni la inteligencia ni la capacidad para aprender.

La inteligencia del adulto se mantiene activa si es estimulada; decrece pero no desaparece a causa del desuso que de ella hacen muchos adultos, al no esforzarse por elaborar conceptos, juicios y raciocinios.

Pero volviendo al aspecto de madurez, diremos que:

"El Adulto a fin de lograr su madurez debe liberarse de la dependencia infantil de su padre y de su madre y lograr la imagen y vivencia de su propia paternidad en el mundo." (53)

El adulto es un ser que vive en comunidad, se halla inserto en la sociedad e implicado en la vida común del mundo. Capta su papel

específico a desempeñar en el seno de los distintos grupos a los que pertenece (como profesional, padre, ciudadano, etc.).

El adulto es capaz de una gran intimidad con amistades y familiares; manifiesta expresiones de amor, responsabilidad y bondad hacia los demás. Y es precisamente, esta capacidad de amar, de 'generatividad' lo que lo va a distinguir de los otros estadios de la vida. En la niñez y en la vejez se requiere preponderantemente recibir amor y cuidados; el adulto lo puede ofrecer en mayor proporción que demandarlos.

La generatividad es la virtud del adulto, entendida ésta como la capacidad de generar vida, de crear ideas y producir productos. (54)

"Consideremos solamente la acrecentada capacidad que muestran algunos adultos contemporáneos, de 'cuidar' a niños que no son biológicamente suyos (...) La generatividad invita siempre a la posibilidad de que se produzca un desvío energético hacia la productividad, y la creatividad al servicio de las generaciones." (55)

Todo lo anterior, provoca que el adulto sea un ser autónomo pero a la vez, responsable frente a los demás. El adulto debe aceptar sus responsabilidades y responder por sus actos y palabras. Debe estar consciente de su papel social: es el modelo de la próxima generación, actúa como un transmisor de los valores ideales.

(54) ERIKSON, E.H. *Op. Cit.*, p. 29.

(55) *Ibidem*, p. 29-30.

Por otra parte, el adulto construye compromisos sociales, laborales, políticos y civiles cada vez más fuertes, siendo el económico su preocupación fundamental.

Nuevamente recordaremos que éstas son algunas ideas generales acerca de los adultos, ya que cada individuo es diferente, lo que dificulta su caracterización.

3.2 DIMENSIONES GRUPALES DEL ADULTO.

La generatividad y socialización del adulto, lo hacen ser capaz de formar asociaciones o grupos.

Reafirmando la definición de grupo expresada en el capítulo II, a continuación detallaré los diferentes tipos de asociaciones que pueden formar.

Considero que como el objetivo es uno de los factores que determinan el desenvolvimiento del grupo, éste debe ser el primer criterio de clasificación, según lo indico a continuación.

1a. Clasificación:

CUADRO 8	
CLASIFICACION DE GRUPOS POR SU OBJETIVO	
O B J E T I V O S :	QUE SATISFACEN NECESIDADES:
<i>Económicos</i>	<i>Fisiológicas y de prestigio.</i>
<i>De desarrollo</i>	<i>De 'autorrealización'</i>
<i>De protección</i>	<i>De autoconservación.</i>
<i>De lucha por el poder</i>	<i>De poder: ganar fuerza y seguridad.</i>
<i>Etc.</i>	<i>Etc.</i>

2a. Clasificación:

CUADRO 9		
POR LAS CIRCUNSTANCIAS DE SU FORMACION. (56)		
FORMACION	DEFINICION	EJEMPLO
<i>Deliberada</i>	<i>Una o varias personas pueden crear deliberadamente un grupo para lograr algún objetivo.</i>	<i>Grupos de trabajo con una tarea asignada a cumplir.</i>
<i>Espontánea</i>	<i>Unas personas espontáneamente se unen, basadas en las relaciones voluntarias.</i>	<i>Grupos de amigos y reuniones informales de ciertas personas dentro de una empresa.</i>
<i>Designación Externa</i>	<i>Un conjunto de individuos puede volverse grupo porque otra gente los trate de un modo homogéneo.</i>	<i>Personas catalogadas por sexo, color de piel. (Asignación externa).</i>

(56) Elaboré este cuadro basada en las categorías de CARTWRIGHT, D. y A. ZANDER, *Op. Cit.*, p. 68.

3a. Clasificación: *Por el tipo de interacción entre sus miembros, se subdividen en: Primario y Secundario.*

El grupo primario es aquel que involucra un número reducido de personas, los cuales interaccionan directamente, cara a cara, siendo conscientes de la existencia del grupo y de su pertenencia a él, y de la presencia de los otros miembros.

Los miembros se hallan ligados por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales que les dan una solidaridad inconsciente. Ejemplos típicos de grupos primarios son el grupo de amigos, la pandilla, el 'grupo terapéutico'. (57)

El grupo secundario "mantiene relaciones frías, impersonales, más formales. El grupo en este caso no es un fin de sí mismo, sino un medio para lograr otros fines. Las relaciones se establecen más bien a través de comunicaciones indirectas". (58)

Ejemplo de estos grupos son las empresas, los clubes, barrios o ciudades.

4a. Clasificación: *Por el grado de formalización de sus normas. Los grupos formales se caracterizan por su rigidez; inflexibilidad en la persecución de los objetivos; imposición externa de su líder por dirigentes superiores que llevan un control estricto; ajuste de los miembros a la disciplina impuesta desde arriba.*

(57) CIRIGLIANO, G. y A. VILLAVEVERDE, *Op. Cit.*, p. 67.

(58) *Ibidem*, p. 67.

"El mejor ejemplo de un grupo formal es la organización de trabajo (...) Las normas más universales establecidas para el grupo de trabajo son los estándares de producción y de calidad. Estos dos puntos están íntimamente relacionados con el logro de las metas económicas de la empresa y sirven como controles efectivos." (59)

Los grupos formales y semiformales son muy parecidos; sólo se distinguen porque en los segundos la pertenencia es 'más' voluntaria y las normas del grupo se pueden negociar. Ejemplos de grupos semiformales son las logias, las iglesias, y sociedades de padres de familiar, por lo que, gran parte de nuestra vida social se realiza en estos grupos.

Los grupos informales están integrados por personas que quieren compartir sus experiencias fuera de la protección de autoridades o de la ordenanza formal, por ejemplo: grupos de personas que se eligen libremente independientemente del departamento en que laboren. En general, estos grupos informales son muy importantes, porque en ellos se efectúa gran parte de nuestra educación y nos imprimen la mayoría de los valores culturales. Pero, a nivel empresarial, son más trascendentales, puesto que la amistad que vincula al nuevo integrante de la empresa con la persona(s) que lo hace(n) sentir bienvenido, puede contribuir o destruir a una empresa; construir en el sentido de darle más fuerza al equipo de trabajo; destruirla, en cuanto a que las personas se pueden agrupar en contra de la autoridad.

3.3 FACTORES QUE FACILITAN Y OBSTACULIZAN EL APRENDIZAJE DEL ADULTO.

El adulto cuenta con la gran ventaja de ser capaz de formarse a sí mismo. Es alguien dinámico que busca una definición más adecuada de sí mismo, es capaz de identificar sus propias necesidades vitales y la forma de satisfacerlas. Sus capacidades mentales para abstraer, generalizar, juzgar, deducir e inducir, seguir y construir todo tipo de razonamiento, están en un punto cumbre.

La edad adulta es la edad:

*"En que el hombre y la mujer se encuentran en la plenitud de sus posibilidades de aprender, no por medio de la repetición o imitación, como ocurre en el niño y también en los animales superiores, sino de una manera plenamente humana, o sea, por medio de un aprendizaje reflexivo, que le permita aprender, en la escuela de la vida, experiencias personales."
(60)*

Sin embargo, el adulto también posee otras características como la rigidez de su pensamiento, el debate que sostiene con los complejos culturales (miedo a la burla, ser incapaz), las cuales hacen difícil el trabajo didáctico con los adultos. Incluso, para diseñar un programa educativo, es necesario considerar como punto de partida el marco de referencia cultural del adulto. Este último, está constituido por conocimientos, habilidades y sentimientos; representa el modo de reaccionar como un todo hacia la nueva experiencia.

(60) LUDOJOSKI, R. *Op. Cit.*, p. 118

Además, el adulto está interesado en la asimilación de aspectos prácticos más que en el enciclopedismo. Escucha, ve y percibe selectivamente. Siente desconfianza de la veracidad de lo nuevo y manifiesta una lenta comprensión de nuevos conocimientos, sobre todo, si éstos alteran sus 'modelos'. Y, en casos extremos puede resistirse a aprender por poseer ideas contrarias a las que se le tratan de enseñar.

"El aprendizaje a esta edad, debe ser individualizado y social, de manera que además de tener en cuenta el ritmo específico de cada alumno, fomente el sentido de cooperación y trabajo en equipo." (61)

Ahora bien, cualquier actividad educativa que el adulto realice para mejorar su capacidad técnica, sus condiciones de vida y/o nivel cultural, tendrán altas posibilidades de éxito si las efectúa con empeño bajo las siguientes características básicas facilitadoras del aprendizaje: que se sienta dispuesto y motivado a aprender; que tenga una idea clara de lo que quiere lograr; que se sienta capaz de enfrentarse al cambio y al autodesarrollo; y que sea tratado como adulto.

Por esto, el adulto, para comprometerse en actividades educativas debe sentir la necesidad de hacerlo, de quererlo y tener objetivos personales. Subrayamos la palabra querer ya que el tono emocional puede causar disposición a aprender o crear resistencia, resultando de especial interés las 'resistencias del adulto', ya que:

(61) LUDOJOSKI, R. Op. Cit., p. 83

"Las peores trabas que frenan al adulto que aprende, tienen poco o nada que ver con la edad; son obstáculos que él mismo se impone." (62)

A continuación mencionaré algunas de esas trabas que obstaculizan el aprendizaje del adulto para que el instructor trate de contrarrestarlas en la coordinación del grupo. (63)

1. **Concepciones falsas.** *Como sobrevalorar la juventud como el estado ideal, pensar que se tiene 'demasiada edad' para comenzar algo y aprender.*
2. **Resistencia al cambio.** *El adulto no quiere y manifiesta problemas para cambiar rutinas y viejos hábitos.*

"El aprendizaje implica cambio. ¿Quién quiere cambiar? En realidad, nadie (...) (Ya que) el cambio significa perturbación, y el ser humano está dispuesto a soportarla sólo en ciertas condiciones y no en todas las restantes." (64)

3. **Falta de motivación.** *El líder de la capacitación, debe motivar al adulto imprimiéndole confianza en sí mismo e involucrándolo para que comprenda que lo que aprenderá le servirá para mejorar la calidad de su vida.*
4. **Fatiga.** *Resultante de su jornada laboral, inanición, aburrimiento, monotonía, trabajo mecanizado, etc.*

(62) *Ibidem.* Introducción.

(63) *Ibidem.* p. 68.

(64) *Idem.*

5. **Miedo al fracaso, al error, a romper con su imagen ante la sociedad.** Tensiones y presiones excesivas que lo paralicen.
6. **Recordar experiencias educativas anteriores.** Relacionar nuevas situaciones de aprendizaje con las frustrantes de la niñez es nefasto; por lo que es imprescindible hacer sentir al adulto, que la nueva situación es única, que ha sido diseñada especialmente para él, de acuerdo a sus características actuales.
7. **Miedo a subutilizar su tiempo.** No tiene caso perderlo en aprender algo que va a olvidar rápidamente o en algo que no se va a tener tiempo de aplicar, pues pronto se va a morir.
8. **Falta de hábitos de estudio.** Apatía a las lecturas: dificultad para realizarlas y/o falta de hábito.
9. **Incomprensión del vocabulario** empleado en la situación de aprendizaje.
10. **Inadaptación entre el objetivo del programa y los objetivos del adulto.** Cuando el adulto adopta un criterio no real de los valores y posibilidades del programa, tiende a separarse de éste indignado porque no es lo que esperaba.

Las recomendaciones, que se contraponen a dichos obstáculos y que sirven para lograr el aprendizaje efectivo son:

Antes que otra cosa, lo que se recomienda es que las personas involucradas en situaciones de capacitación, estén conscientes de que la enseñanza es una relación humana que reclama comprensión y afecto mutuo entre sus participantes. Los prestadores de este servicio deben ser sencillos, modestos. No emplearán sistemas de competencia entre los adultos para no lastimar su delicadeza y poner en duda el reconocimiento y prestigio que éstos ya tienen entre los suyos.

"Lo afectivo tiene gran significación en el aprendizaje de los adultos. En los niveles más bajos es de importancia decisiva, pues las personas que no han tenido oportunidad para un incremento organizado de su inteligencia, desarrollan en forma extraordinaria sensibilidad y se guían demasiado por el afecto que sienten por el capacitador." (65)

Tampoco deberán crear:

"Parásitos de su cultura, sino personas que se empeñen y quieran formar la suya." (66)

Por eso, emplearán el método que realmente se recomienda para los adultos: el de 'aprender volviendo a descubrir'. Descubrir, valiéndose de su propio interés por encontrar la verdad, por compartir experiencias con los demás. Y qué mejor que un diálogo sano y abierto entre el instructor y los participantes, para fomentar su participación activa y la toma de conciencia de su responsabilidad como individuo y como miembro del grupo frente a la situación de aprendizaje.

(65) MANZUR, T. de J. *Op. Cit.*, s/p.

(66) BONFIL, C. *"Organización y Métodos"*, p. 24.

3.4 CRITERIOS PEDAGOGICOS.

Una vez que el instructor cuenta con conocimientos generales acerca del 'sujeto de capacitación', es decir del adulto, y conocer que éste tiene características individuales y asume comportamientos grupales, es necesario que fundamente más aún su actuación en teorías del aprendizaje. Así pues, un primer criterio pedagógico será decidir cuál teoría de aprendizaje fundamenta su labor ante el grupo. A continuación a manera de ejemplo se ilustran dos de las principales teorías: la conductista y la cognoscitivista.

La teoría neoconductista del aprendizaje considera que el comportamiento humano puede ser dividido para su estudio en respuestas, las cuales acontecen en función de determinados estímulos. A través de la presencia de los estímulos reforzantes se explica la adquisición de una gran cantidad de conductas.

"Estímulo es entendido como un cambio de energía en el ambiente que rodea a un sujeto. Se entiende por respuesta a toda aquella actividad que desarrolla un sujeto." (67)

La manera en que la teoría cognoscitivista enfoca el estudio del aprendizaje difiere de cómo lo han hecho las teorías conductistas. La diferencia más notable radica en que se interesa por el estudio de procesos internos que ocurren en el individuo cuando aprende, cómo ingresa la información, cómo se transforma en el individuo y cómo está lista para hacerse manifiesta en el individuo.

(67) SAAD, E. *Teorías del aprendizaje...*, p. 76.

Los cognoscitivistas consideran el aprendizaje como un proceso en el cual se cambian las estructuras cognitivas debido a la interacción de los factores del ambiente (de la situación del aprendizaje) con las estructuras cognitivas.

"Se entiende por estructura cognoscitiva a la organización de conocimientos y experiencias que posee un individuo y que le permite responder a situaciones nuevas o similares." (68)

Como segundo criterio el instructor debe considerar las variables interpersonales y las situacionales.

Derivadas de las teorías psicológicas del aprendizaje, las variables del aprendizaje permiten identificar las condiciones tanto del ambiente como del interior del sujeto que producen y/o determinan la cantidad del aprendizaje. Resultan de especial interés para los instructores aquellas variables del ambiente que puede manipular, ya que le permite tener ingerencia en la cantidad del aprendizaje.

Cuando las variables que influyen en el aprendizaje se encuentran en el interior del individuo se denominan variables internas. Estas se conciben como estados mentales inherentes al desarrollo de los individuos, factores biológicos, de pensamiento, personalidad, etc. Ejemplos de estas variables son: la estructura cognoscitiva, capacidad intelectual, motivación intrínseca, factores de personalidad, fatiga y actitudes. (69)

(68) *ibidem*, p. 100

(69) *ibidem*, p. 126.

Cuando las variables que influyen en el aprendizaje, se encuentran fuera del individuo, en el ambiente, se denominan variables externas o situacionales y tienen como característica principal que pueden ser manipuladas o controladas, hacen referencia a aspectos tales como práctica, materiales de enseñanza, progresión de la dificultad, conocimiento de los objetivos, participación activa, retroalimentación y discriminación, factores de grupo, motivación extrínseca, características del instructor y estrategias institucionales. (70)

Un tercer criterio sería la planeación didáctica y administrativa del curso. Es decir, la fijación de objetivos, contenidos y materiales, técnicas y evaluación en concordancia con el tiempo y presupuesto asignado por la empresa. Al respecto existen diferentes textos que explican el diseño del curso (71) pero aquí sólo me limitaré a hacer unos breves comentarios.

Es sumamente importante redactar los objetivos educacionales de manera clara y precisa para que tanto el jefe como el trabajador comprendan qué resultados se esperan al finalizar el curso.

El contenido además de tener una secuencia lógica e ir en grado de profundidad deberá ser analizado previamente con el responsable del área de trabajo para vigilar su aplicación.

Los materiales didácticos, los apoyos audiovisuales y las técnicas didácticas deberán estar en correspondencia con los objetivos y

(70) *Idem.*

(71) Por ejemplo: MANZUR, T. de J. *Op. Cit.*, s/p. y NERICI, I. *Op. Cit.*, p. 40-60.

contenidos del curso, así como con la edad promedio de los participantes.

(72)

Las cartas descriptivas se utilizan con el fin de tener en un mismo plano información sobre el objetivo, contenido, técnicas y tiempo y analizar su concordancia. El formato que mejor me ha dado resultado es el siguiente:

CUADRO 10 CARTA DESCRIPTIVA				
TITULO DEL CURSO				Hoja No. _____
OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICA DIDACTICA	MATERIAL	TIEMPO

(72) Para mayor información consultar: SILICEO, Op. Cit., y ACEVEDO, A. Aprender Jugando. México, Limusa. 1989.

CAPITULO IV

FUNCIONES DEL LIDER EN LOS GRUPOS DE CAPACITACION

El líder del grupo deberá "afectar el aprendizaje de los alumnos no sólo mediante su capacidad en la materia, sino también por su habilidad para elevar la motivación, estimar la participación y generar moral." (73)

He explicado en capítulos anteriores, que la capacitación grupal sólo se justifica cuando existe coincidencia de necesidades de capacitación en varios individuos, y se requiere propiciar un intercambio de experiencias entre ellos.

En este capítulo estableceré las características y ventajas de los grupos de capacitación, explicaré porqué el instructor debe ser el líder de éstos, cuáles son sus funciones y cómo elegir el estilo de liderazgo adecuado a cada situación grupal.

Es aquí donde todos los conceptos anteriores se reúnen para ofrecer una panorámica práctica al lector.

CAPITULO IV

FUNCIONES DEL LIDER EN LOS GRUPOS DE CAPACITACION

El líder del grupo deberá "afectar el aprendizaje de los alumnos no sólo mediante su capacidad en la materia, sino también por su habilidad para elevar la motivación, estimar la participación y generar moral." (73)

He explicado en capítulos anteriores, que la capacitación grupal sólo se justifica cuando existe coincidencia de necesidades de capacitación en varios individuos, y se requiere propiciar un intercambio de experiencias entre ellos.

En este capítulo estableceré las características y ventajas de los grupos de capacitación, explicaré porqué el instructor debe ser el líder de éstos, cuáles son sus funciones y cómo elegir el estilo de liderazgo adecuado a cada situación grupal.

Es aquí donde todos los conceptos anteriores se reúnen para ofrecer una panorámica práctica al lector.

4.1 CARACTERISTICAS DE LOS GRUPOS DE CAPACITACION.

Reafirmando la definición de grupo expresada en el Capítulo II, establecemos que la primera gran característica de los grupos de capacitación que debe regir la actividad del instructor, es que éste es un ente social, que debe ser tratado como tal.

Ya en 1940, Bradford, Bernne y Lipitt (74), insistían en observar al conjunto de alumnos como grupo y Passon & Mackenzie en 1950, denunciaron que algunas de las dificultades de la clase, como problemas de disciplina, fracaso de proyectos bien planeados y resistencia al cambio, podrían ser ocasionados debido a la mala interpretación de la conducta del grupo por parte de los instructores. Actualmente, se reconoce que para que el instructor realice su labor con eficiencia debe utilizar al máximo el poder educativo del grupo.

Implícitamente, los grupos tienen poder educativo porque mejoran a sus integrantes, al brindarles la posibilidad de desarrollar sus capacidades o potencias, y de superar problemas personales. Sin embargo, los grupos pueden ser utilizados explícitamente para enseñar y aprender.

"La fuerza o potencia del grupo, puede traducirse en fuerza educadora o modeladora, y por lo tanto no sólo puede usarse sino que no debe desperdiciarse en la acción educativa." (75)

Reiteramos que el instructor al dirigir un curso de capacitación debe estar consciente de que está trabajando con un grupo y no frente a un

(74) CIRIGLIANO, G. y A. VILLAVERDE. *Op. Cit.*, p. 40.

(75) *Idem.*

individuo más otro. Claro está que éstos (individuo y grupo) poseen semejanzas: ambos son humanos, avanzan a través de ciclos de vida reconocibles (aun cuando los miembros del grupo estén cambiando constantemente), desarrollan hábitos de trabajo muy difíciles de cambiar aunque sea por unos mejores, etc. Sin embargo, el instructor debe estar alerta a las diferencias entre un grupo y un individuo.

El grupo difiere del individuo porque: (76)

- 1. Ofrece a su ambiente una personalidad más compleja que la de cualquiera de sus miembros individuales. La mezcla de las contribuciones de sus miembros se traducen en nuevas facetas de personalidad, ocasionando que las características del adulto como individuo se modifiquen al interactuar con el grupo. Las reacciones del individuo dependerán de la interacción entre su personalidad y la personalidad de los otros miembros del grupo: será un fenómeno de grupo.*
- 2. Es más sensible a los diversos elementos de su ambiente que cualquiera de sus miembros, pero es más lento para reaccionar.*
- 3. Es más vulnerable que un individuo a los cambios del dirigente. Hay posibilidades de que el grupo cambie significativamente más que un individuo bajo un nuevo dirigente.*

(76) *Categorías elaboradas en base a: CARTWRIGHT, D. y A. ZANDER. Op. Cit., p. 140-150.*

El instructor deberá entender que la presencia de otras personas puede ejercer resultados considerablemente más complejos que el simple ascenso del nivel de excitación en el participante. La presencia de otros puede propiciar, por ejemplo, conductas imitativas, con o sin resultados positivos para el individuo.

Si el instructor como líder del aprendizaje grupal toma en cuenta todas estas modificaciones conductuales provocadas por el grupo, podrá:

- 1. Disminuir su tendencia a utilizar métodos de enseñanza individualizada y aumentar el uso de técnicas grupales.*
- 2. Favorecer tanto el aprendizaje individual como grupal.*
- 3. Favorecer valores grupales, como la cooperación, entre miembros del grupo.*

Ahora bien, los grupos de capacitación por su objetivo se clasifican dentro de los grupos de aprendizaje, porque en ellos interactúan un conjunto de individuos con el fin expreso de enseñar-aprender.

Además constituyen grupos formales debido a que:

- 1. Tienen objetivos concretos a cumplir en determinado tiempo.*
- 2. Asignan roles y actividades a sus integrantes para el logro de sus objetivos.*
- 3. Cuentan con normas distintas de acción a las de ejecución individual.*
- 4. Aseguran que sus normas grupales se sigan o en su caso, sancionan.*

5. *Tienen responsabilidad social: deben cumplir con lo que empresarial y socialmente se les ha indicado.*
6. *Mantienen expectativas respecto al deber ser del grupo y a las conductas que debe mostrar el líder.*

El grupo de capacitación es una organización social y psicológica. Constituye una organización psicológica porque, dentro de la organización formal del grupo, surgen agrupaciones informales que dan lugar a: formas adicionales de experiencia y a satisfacciones o insatisfacciones en los miembros del grupo. La situación psicológica que resulte de ellas, afectará la moral, el trabajo y la participación grupal; la eficiencia del aprendizaje individual se verá modificado por las relaciones personales con los demás participantes del grupo, por el reconocimiento que él obtenga de su trabajo, y por la atmósfera psíquica que prevalezca en el grupo.

Por lo anterior y como una propuesta personal, planteo que el instructor como líder grupal, deberá cuidar que el grupo de capacitación posea las siguientes características:

1. ***Ambiente facilitador.*** *El grupo debe actuar dentro de un ambiente favorable, donde las relaciones interpersonales sean cordiales, amables, francas, de aprecio y colaboración. El actuar en un grupo puede producir sentimientos de temor, hostilidad, timidez, hostilidad, que se engloban en el concepto de intimidación. El instructor debe*

luchar por reducir esas tensiones para favorecer el trabajo y producción del grupo.

2. **Liderazgo estimulante.** *El grupo requiere de un liderazgo que lo conduzca, que facilite la tarea y el logro de sus objetivos.*
3. **Objetivos claramente establecidos.**
4. **Flexibilidad.** *Para adaptarse a los cambios ambientales.*
5. **Consenso.** *El grupo debe establecer un tipo de comunicación libre y espontánea que impida la formación de 'bandos' y favorezca un 'buen clima de grupo'.*
6. **Comprensión del proceso.** *Los miembros del grupo deben entender qué y para qué están aprendiendo, así como comprender el proceso grupal para integrarse y aprender.*
7. **Evaluación continua.** *Para conocer su aproximación a los objetivos de aprendizaje y desarrollo del grupo.*

4.2 VENTAJAS DE LOS GRUPOS DE CAPACITACION.

La capacitación grupal ha tenido gran aceptación puesto que: por un lado, reconoce que el individuo es un ser bio-psico-social, que puede y debe ser educado en grupo. Y por otro lado, debido a que estimula y forma hábitos para que el trabajador, no sólo sea hábil en la aplicación de

técnicas, sino que sea diestro en su desempeño, tanto como miembro de su 'equipo de trabajo', como del gran grupo empresarial.

La capacitación en grupos ofrece la ventaja de permitir al adulto convivir con otros, y al mismo tiempo, manifestar sus sentimientos, aprender de las experiencias y criterios de los coparticipantes, etc.

"La dinámica de grupos considerada dentro de los programas de capacitación permite al participante sentirse más humano. Estimula mediante el trabajo de grupos, la formación del 'homo sapiens' (que piensa) sin detrimento, pero sin predominio del 'homo faber' (que hace)." (77)

Otras ventajas de que el adulto estudie en grupo y en presencia del instructor, desde mi punto de vista, son:

- 1. **Los miembros del grupo se estimulan.** El estudio en grupo permite que la interacción con sus compañeros les afirme que, si los adultos tienen problemas de aprendizaje, éstos pueden ser solucionados debido a que no han perdido su capacidad de aprendizaje. El grupo les da seguridad.*
- 2. **Los adultos reciben apoyo del instructor.** Los adultos que no han seguido una educación sistemática pueden creer que jamás podrán salir adelante, y esa falta de confianza les evitará progresar, a menos que el instructor les ayude a reafirmarse y los apoye. El se puede dar cuenta de las deficiencias de vista u oído del participante, de tal forma que oriente al adulto para subsanarlas.*

3. **Los adultos intercambian experiencias.** *El grupo favorece la comunicación de experiencias. Cada miembro puede ejemplificar conceptos abstractos a partir de sus propias vivencias.*
4. **Se da la retroalimentación.** *No se puede estar seguro de que el mensaje emitido fue captado tal y como lo planeó el emisor, si la comunicación sólo se está llevando a cabo en una sola dirección. Las preguntas y debates grupales permitirán constatar el grado de comprensión.*
5. **Se da la oportunidad de crear nuevas relaciones personales y con ella crear membresías sobrepuestas.**

4.3 EL INSTRUCTOR DEBE SER EL LIDER DE LOS GRUPOS DE CAPACITACION.

A finales de la Segunda Guerra Mundial, cuando la educación de adultos, mostró lo difícil que es coordinar un grupo, donde la participación es voluntaria, se empezó a generar la idea de que el instructor debe ocupar el papel líder del grupo; el deberá favorecer el aprendizaje de los participantes mediante su capacidad en la materia y su habilidad para elevar la motivación, estimular la participación y generar la moral.

Así, lo ideal sería que el instructor ejerciera la función de liderazgo en los grupos de capacitación debido a su capacidad para satisfacer necesidades grupales. Sin embargo y como a veces sucede, el instructor puede no ser la persona más capaz, ni ser la persona elegida por

consenso por el grupo, ni ser la persona que lucha por los intereses de los demás, o lo que es peor, puede no ejercer correctamente el liderazgo, provocando que algunos miembros del grupo se movilicen para obtenerlo. Puede suceder que entre los miembros 'hambrientos de poder' y los que se sientan capaces de ser líderes, se lleve a cabo una 'lucha por el poder'. Uno de ellos, podrá recurrir a su 'poder de opinión' para influenciar las creencias y actitudes de otros, uno más podrá ser el líder 'socioemocional', para lograr que los miembros del grupo sientan placer por su membresía. A éstos últimos se les llama líderes emergentes y son peligrosos para el grupo porque tienden a ser más agresivos y dominantes que los líderes elegidos. Su poder, por lo general, se centra en satisfacer sus propias necesidades, olvidándose de contribuir a la locomoción o al mantenimiento del grupo. Por esto, es indispensable que el instructor busque ser el líder elegido por el grupo de capacitación recién formado; de lo contrario, correrá el riesgo de que los líderes empresariales (jefes), y/o líderes emergentes surgidos en este nuevo grupo, influyan más que él en la conducción del grupo de capacitación. Ellos pueden boicotear las actividades del instructor y desviar al grupo de sus objetivos de aprendizaje.

El instructor (al igual que cualquier líder), debe estar consciente de que el simple hecho de estar en un puesto de jerarquía no da liderazgo, por lo que es necesario que él, se gane el respeto y aceptación de sus subordinados.

El instructor debe aprender a utilizar los diversos tipos de poder (mencionados en el capítulo II), ya que todos representan herramientas importantes para su desempeño.

Sin embargo, debe cuidar que el poder que domine su relación con los participantes, sea el poder del experto, ya que, por estar basado en los conocimientos y habilidades del líder, es un poder ganado que disminuye la resistencia y favorece la fidelidad de los subordinados. Cabe hacer mención que el líder de capacitación debe reconocer cuando no conoce algo y no inventar, para no perder su poder y liderazgo. En caso de que el grupo le manifieste sus quejas respecto a la empresa, su labor es escucharlo y hacerlas llegar a las personas correspondientes, sin comprometerse a arreglar los problemas, pues éstos exceden su poder.

Otro hecho decisivo es que el poder del instructor no debe basarse en la 'dureza', sino en la persuasión. No puede exigir que alguien asista al curso; puede invitarlo y motivarlo. Los participantes no deben sentirse sometidos, puesto que actuarán sólo por vigilancia, ocultando sus verdaderos sentimientos, volviéndose apáticos o alineados al sistema, pero también agresivos y rebeldes a la autoridad. En resumen, no recomiendo al poder coercitivo.

Por ejemplo, en una ocasión se me asignó promover un curso de "Mantenimiento" en el Hotel Fiesta Americana. El personal al que estaba dirigido se resistía a participar, hasta que uno de ellos se atrevió a comentar: "No queremos asistir porque ese día es el Campeonato Interliga

Hotelera de Fútbol y queremos jugar". Si hubiera sido autoritaria hubiese pretendido obligar a cancelar ese evento deportivo, pero analizando que no afectaría el desarrollo de la empresa, decidí postergar unos días el curso, ganándome así la aceptación y gusto por estar presentes en el aula de capacitación.

El instructor para ser líder eficiente deberá mantenerse sensible a las necesidades grupales y atender a los principales objetivos grupales:

1. *Lograr las metas específicas de aprendizaje (objetivos del curso) y*
2. *Mantener el grupo en sí y fortalecerlo.*

"Ejemplos de conducta que sirve para lograr la meta son: iniciar la actividad, mantener la atención de los miembros en la meta, aclarar el tema, desarrollar el plan de procedimiento, evaluar la calidad del trabajo hecho y evaluar la tarea. Ejemplos de conductas que sirven a funciones de mantenimiento del grupo son: conservar placenteras las relaciones interpersonales, arbitrar en las disputas, proporcionar ánimo, dar a la minoría la oportunidad de ser escuchada y aumentar la interdependencia entre los miembros." (78)

El instructor que hace hincapié simultáneamente en lograr la meta y mantener al grupo, tiene mayores posibilidades de generar una producción y moral mayor que aquéllos que se concentran en la producción o en el mantenimiento. El reto es, entonces, encontrar el equilibrio adecuado entre el logro del objetivo y el mantenimiento del grupo: de presentarse un problema en el grupo de capacitación, el líder deberá detener el curso

para realizar funciones de mantenimiento y después continuar con el programa.

Durante el curso de 'Actualización Financiera' en Multivalores encontré que generaban agresiones entre ellos, manteniendo al grupo en un estado de constante tensión y hostilidad. Decidí entonces, utilizar 'dinámicas vivenciales' referidas a las relaciones humanas para crear un ambiente cordial. Una vez que el ambiente grupal vuelve a ser amistoso y favorecedor del aprendizaje, podrá continuar y lograr su gran meta: PROPICIAR EL APRENDIZAJE GRUPAL.

"Propiciar el aprendizaje grupal en el aula significa promover que los estudiantes asuman la responsabilidad de su proceso de aprendizaje y aprendan, además de los contenidos de la materia, a interactuar, a comunicarse, a observar, a complementarse unos con otros y a superar barreras que a lo largo del proceso detienen su aprendizaje." (79)

Así, el mérito del estudio en grupo, es que todos los participantes se superen y aprendan. Por lo tanto, al finalizar el curso no sólo se debe premiar la disciplina y aplicación de unos cuantos participantes, sino también, hay que premiar la armonía y el esfuerzo para sacar a todo el grupo adelante.

"Es incuestionable que es mucho más fácil el éxito individual que en grupo, pues además de exigir las mismas características para lograr los objetivos (tenacidad, constancia y disciplina), en grupo se exige comunicación, armonía y coordinación; la única forma de crear ese espíritu de equipo es teniendo un líder que escucha a su subordinado, que inspira creatividad y participación, que es tolerante con los errores y, lo más importante, que otorga reconocimiento o la responsabilidad al conjunto, así cuando se gana como cuando se pierde." (80)

4.4 FUNCIONES DEL LIDER DE CAPACITACION.

Si el instructor no realiza personalmente las primeras actividades del Sistema de Capacitación (referido en el capítulo I, pero a saber: inicio del proyecto, estructuración y aprobación del mismo), sí es necesario que éste se entere de cuáles fueron las deficiencias en cuanto a:

- 1. El nivel de producción de servicios.*
- 2. Integración del grupo.*
- 3. Conocimientos, habilidades y actitudes hacia el trabajo, que dieron origen al proyecto de capacitación.*

Más aún, debe conocer y comprometerse con los criterios que justificaron la estructuración de la Capacitación Grupal por medio de la impartición de un curso:

CUADRO 11
CRITERIOS DE UN CURSO

<i>Personal al que va dirigido.</i>	<i>Un número determinado de personas que presentan carencias comunes que use pueden subsanar colectivamente, por lo que no se va a utilizar la capacitación individual dirigida a 1 ó 3 personas, ni se va a usar el procedimiento de capacitación tutelar (por medio de asesorías).</i>
<i>Conocimientos, habilidades y actitudes a enseñar.</i>	<i>El contenido del curso se presta para utilizar técnicas de grupo.</i>
<i>Prioridad de atención.</i>	<i>Urgencia de que al mismo tiempo se capacite a varias personas.</i>
<i>Resultados a obtener.</i>	<i>Conductas a obtener al finalizar el curso.</i>

Una vez enterado de lo anterior, el instructor y el departamento de capacitación, procederán a la formación de los grupos y la planeación didáctica-administrativa del curso. (Infra: Formación de grupos de capacitación).

Enseguida, pasarán a la fase del piloteo para ensayar el curso con una muestra de participantes. Sus objetivos serán verificar la funcionalidad del curso, conocer si satisface o no las necesidades para las que fue creado y detectar los aciertos y superar las fallas.

Después vendrá la parte más importante del Sistema de Capacitación Grupal: la Implementación y Realización del curso y, por lo tanto, la etapa decisiva de la actividad del instructor: la coordinación del curso, su liderazgo y uso de técnicas grupales. Debido a la trascendencia de estas actividades, éstas se desarrollarán en apartados especiales (ver *Infra*).

Finalmente, el departamento de capacitación (auxiliado o no por el instructor) realizará la evaluación del curso y le dará seguimiento. A continuación con base a mi experiencia personal enuncio los tipos de evaluación que puede realizar.

CUADRO 12
TIPOS DE EVALUACION

<i>En la evaluación:</i>	<i>Se conocerán:</i>
<i>De reacción</i>	<i>Las opiniones de los participantes sobre el curso.</i>
<i>De aprendizaje</i>	<i>Conocimientos, habilidades y actitudes aprendidas.</i>
<i>De ejecución</i>	<i>Habilidad del instructor para conducir (liderar) al grupo hacia el objetivo del curso.</i>
<i>De resultados</i>	<i>Productos tangibles del curso.</i>

Es determinante que al instructor se le notifiquen los resultados de dichas evaluaciones para que identifique cuáles fueron sus puntos positivos y en cuáles debe mejorar.

4.4.1 FORMACION DE GRUPOS DE CAPACITACION.

En capacitación, no es posible clasificar a los participantes según los estudios académicos que han cursado, ni es conveniente hacerlo, ya que su experiencia práctica y sus intereses constituyen factores decisivos para determinar la forma de educación que les resultará más adecuada en cada caso.

La admisión a los cursos de capacitación, en mi opinión, debe estar regida por los siguientes criterios:

- 1. **Sistémicos**, en cuanto a la detección de necesidades de capacitación y planeación del programa.*
- 2. **De políticas de Selección y Planeación de Vida y Carrera**, las cuales involucran al interesado y al jefe.*
- 3. **De cupo**, en cuanto al manejo del grupo que tenga el instructor, a la cantidad de material didáctico, a las técnicas grupales y a la capacidad del lugar a efectuarse el curso.*

La detección de necesidades de capacitación (DNC) informará el nombre y número de los trabajadores que requiere capacitación por haber

mostrado diferencias entre los conocimientos, habilidades y actitudes que poseen y los que deberían tener para laborar eficientemente. Las políticas de selección de participantes asegurarán que sólo sean invitados aquellos cuyas necesidades son mayores y tengan mayor capacidad de utilizar las enseñanzas. La empresa se interesará en seleccionar a aquéllos cuya capacitación la beneficiará más y en segundo lugar podría considerar los beneficios que se acumulan en favor del trabajador.

"Las oportunidades de capacitación no deben considerarse como recompensa por buena conducta o por años de servicio". (81)

Ahora bien, de requerirse ofrecer capacitación grupal (coincidencia de necesidades y oportunidad de compartir experiencias) se procederá a realizar la planeación didáctica-administrativa del curso, consistente en:
(82)

- 1. Planeación Didáctica:** objetivo, contenido, metodología, diseño de material didáctico, tiempo y evaluación.
- 2. Planeación Administrativa:** fijación de la fecha y horario del curso; designación del personal auxiliar; preparación del material didáctico; reservación del lugar para llevarlo a cabo, contratación o no de servicios de cafetería y evaluar el costo-beneficio del curso.

(81) MC FARLAN, D. *Administración...*, p. 367

(82) MANZUR, T. de J. *Op. Cit.*, s/p.

Para asignar a cada participante a un grupo determinado, es recomendable lograr el consenso de tres partes: el departamento de capacitación, el jefe del trabajador y el mismo trabajador.

El departamento de capacitación manifestará sus sugerencias al jefe por un candidato determinado, basado en la idea de que los grupos de capacitación deben permitir la heterogeneidad de opiniones pero, de preferencia, deben reunir a trabajadores que tengan intereses semejantes y que posean una historia laboral equivalente. Claro que para que pueda el departamento de capacitación hacer estas sugerencias, además de la DNC, deberá conocer a cada uno de los candidatos en cuanto a intereses y trayectoria personal, auxiliándose, tal vez, de una entrevista o del expediente de personal.

El jefe del trabajador podrá aceptar o negociar esas sugerencias tomando en cuenta los intereses de la empresa y necesidades del departamento. Por ejemplo, no permitirá la ausencia de su personal en tiempo de alta producción, puesto que se debe comprometer a no molestar al participante durante el curso. No llamadas telefónicas, ni permisos de ausencias por horas.

Propuesto el candidato por ambos líderes (instructor y jefe), procederán a participar al trabajador su decisión, con el fin de conocer sus inquietudes y problemas respecto al curso. El instructor, al escuchar las inquietudes del grupo, podrá retroalimentar el curso y eliminar falsas

expectativas. Al comentar los problemas, se podrán negociar soluciones. He aquí la importancia del líder de capacitación para:

- 1. Motivar al grupo, animando a cada participante a que se comprometa con su propia Planeación de Vida y Carrera.*
- 2. Negociar soluciones con los participantes y la empresa.*

Es preciso remarcar que el participante (persona a quien está dirigido el programa y que realiza todas las actividades propuestas por el mismo), es un elemento de la sociedad con historia propia, por lo que el instructor deberá partir de esas historias personales y sociales para poder brindarles una capacitación funcional acorde a su labor productiva (tanto a nivel de adaptación como de transformación). A manera de ejemplo de lo anterior, manifestaremos la utilidad que tiene para el instructor conocer si el participante es recién egresado de la escuela, de nuevo ingreso o tiene cierta antigüedad en la empresa.

Los participantes recién graduados se encuentran en un periodo de transición entre un medio (escuela) y otro (empresa). Esta transición presenta problemas que afectan el éxito de los cursos de capacitación. Brevemente los mencionaremos: (83)

- 1. Pérdida de importancia individual. El recién graduado, de ser uno de los 'mayores de la escuela', es ahora el aprendiz, joven e inexperto.*

2. **Imposición de condiciones más rígidas.** Más horas de trabajo, comparadas con las de la escuela.
3. **Cambio de ambiente.** Más peligrosidad, polvo, ruido, etc., y menos oportunidad para jugar y combatir el aburrimiento.

Estos problemas incrementan la necesidad de involucrar a los participantes dentro de un proceso de capacitación interesante y que amenice su entrada a la empresa.

En el grupo de capacitación habrá trabajadores con antigüedad, presentando los siguientes problemas: (84)

1. **Problemas de cambio de condiciones.** Causados por cambio de empleo, horarios, etc.
2. **Incremento de responsabilidad personal.** Que trae como consecuencia dudas de poder alcanzar las metas que se esperan de ellos.
3. **Pérdida de rapidez para aprender.**
4. **Problemas para cambiar rutinas o viejos hábitos.**
5. **Esperanza de nuevo sueldo, lo que a veces no sucede.**

Ahora bien, otro de los criterios que debe cuidar el líder de capacitación es el tamaño del grupo y sus repercusiones en las membresías y aprendizaje de los participantes: Se consideran grupos pequeños los que van de tres a quince personas. En ellos se da mayor cohesión e

(84) *Idem.*

integración, los participantes se conocen, mantienen relaciones más estrechas y armoniosas, hay confianza y seguridad. Se llega más fácil al consenso, y los miembros disponen de más oportunidades y tiempo para intervenir.

En los grupos grandes, de dieciséis a cuarenta, a medida de su amplitud, se observan las características opuestas: menor cohesión e interacción, mayor intimidación, etc.

"Es corriente que los grupos se subdividan espontáneamente en subgrupos o corrillos o camarillas. (...) Por ello la conducción de un grupo grande exige mayor capacidad y experiencia." (85)

Hay que tener gran visión para crear grupos pequeños o grandes según se requieran, ya que la incorporación o no al grupo de capacitación puede causar en los trabajadores alguna de las siguientes membresías. (86)

1. **Membresía psicológica:** la persona queda atraída positivamente por el grupo.
2. **Membresía marginal:** el individuo aceptado no desea pertenecer al grupo.
3. **Membresía rebelde:** el individuo aceptado no desea pertenecer al grupo.

(85) CIRIGLIANO y VILLAVEVERE. *Op. Cit.*, p. 81.

(86) *Ibidem*, p. 110-120.

4. **Membresía no voluntaria:** la persona se ve obligada a pertenecer al grupo porque ya se le trata como miembro, o le resulta muy costoso retirarse (pérdida de dinero y/o prestigio).
5. **No membresía involuntaria:** se excluye a alguien del grupo al cual le gustaría pertenecer.
6. **Membresía sobrepuesta:** pertenecer a dos o más subgrupos de un grupo más complejo, compatibles o no.
7. **Membresía desunida:** dos subgrupos de un grupo más complejo no comparten ningún miembro en común, ocasionando que se eleven las posibilidades de que éstos entren en rivalidades y conflictos.

El líder de capacitación no debe provocar las consecuencias de la membresía no voluntaria (como la frustración), ya que causarán un mal funcionamiento del grupo. A su vez, el rechazo de la no membresía voluntaria puede ocasionar devastadoras consecuencias en la persona rechazada. Lo ideal es que tanto el instructor como los trabajadores, posean membresías múltiples, así como membresías sobrepuestas que favorezcan el trabajo de la empresa como un gran equipo.

Las membresías en otros grupos pueden ser origen de creación e innovación al aportar al grupo puntos de vista heterogéneos y una variedad de valores e informaciones. La membresía de grupo múltiple puede aumentar la capacidad del grupo para la acción al proporcionarle una amplia extensión de 'contactos' y nexos con otros grupos, que ayudarán al grupo a lograr sus objetivos.

Pero, uno de los criterios que más debe influir en la formación de los grupos de capacitación, es que el 'jefe' asista antes o con el subordinado al curso. Los cursos de relaciones humanas en los que sólo asisten los subordinados son contraproducentes, ya que ellos al regresar a su puesto y analizar a la luz de los nuevos conocimientos su jefe, optan por expresar: 'quien debería ir al seminario es mi jefe y no yo', o definitivamente por buscar un mejor jefe en esa empresa o en otra. Por lo anterior, es indispensable que a los seminarios de culturización organizacional, asistan tanto superiores como subordinados para crear un compromiso de práctica inmediata de los conocimientos, y con ello, lograr la efectividad del curso.

4.4.2 COORDINACION DEL GRUPO DE CAPACITACION.

El conductor o líder del grupo es aquél que ayuda al grupo a funcionar. Es el que alienta a que lo sigan, es el animador.

He seleccionado el término coordinación de grupo para hacer énfasis en que el instructor ya no es la persona 'omnipotente', dueña de un 'saber absoluto' que se sitúa frente al grupo; sino una persona que está adentro del grupo, que es copartícipe del aprendizaje de todos y cada uno de los adultos y del grupo en general. Que si bien es un líder basado en el poder del experto, es porque está preparado para la observación de fenómenos grupales, para interpretarlos y

"tomar decisiones pertinentes en función de la materia que imparte, de los objetivos de la misma, de los momentos que vive el grupo, de las estrategias de aprendizaje y del manejo de las técnicas que elija." (87)

El instructor puede detectar la dinámica del grupo sabiendo que sus fenómenos se deben a múltiples variables que convergen en el mismo, y que éstas están condicionadas por la manera como el grupo vive los diferentes roles, por los tipos de liderazgo y la lucha por el poder que presentan, la capacidad de competencia, cooperación y la influencia que tiene el instructor sobre el grupo y la naturaleza de los contenidos a enseñar.

Entre los factores individuales y grupales que debe considerar el instructor para la correcta conducción de un grupo de capacitación están:

- 1. **Las diferencias individuales** entre los participantes, ya que algunos asimilan más rápidamente que otros el material y viceversa; esto provoca que los participantes desaventajados reciban información fuera de su alcance, lo que les produce confusión, y los aventajados se vean detenidos en su proceso de aprendizaje. Lo mejor sería permitir a los participantes desarrollarse de acuerdo a sus características, motivación y capacidad.*
- 2. **Las deficiencias en los hábitos de estudio**, las cuales pueden ser debidas, entre otras causas, a la ausencia de factores motivacionales en los cursos anteriores.*

(87) CHEHAYBAR, E. *Op. Cit.*, p. 16.

4.4.3 MANEJO DE TÉCNICAS GRUPALES.

Una de las herramientas del Proceso de Instrucción para Adultos son las Técnicas Grupales.

Sin embargo, para que éstas formenten el aprendizaje grupal es indispensable que el instructor considere a los participantes como grupo, que se ubique y los ubique como seres sociales que integran grupos; que valore la 'importancia de aprender a interactuar en grupo y a vincularse con los otros grupos' , que considere a la interacción y al grupo como medio y fuente de experiencias que posibilitan el aprendizaje del adulto y que reconozca la relevancia de la comunicación y de la dialéctica en las modificaciones sujeto-grupo, etc.

Sólo así, logrará utilizar a las técnicas grupales como apoyo para buscar el abordaje y la transformación del conocimiento desde una perspectiva de grupo.

Cirigliano y Villaverde definen a las técnicas de grupo como:

"Maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad de grupo." (88)

Sin embargo, cabe aclarar que el instructor debe ser muy hábil en su aplicación, puesto que las técnicas no tienen valor por sí mismas

(88) CIRIGLIANO, G. y A. VILLAVERDE, citados por CHEHAYBAR, E. *Op. Cit.*, p. 17.

(dependen del programa al cual se van a insertar) y poseen objetivos implícitos difíciles de alcanzar: (89)

1. *"Desarrollar el sentimiento del 'nosotros'.*
2. *Enseñar a pensar activamente.*
3. *Enseñar a escuchar de modo comprensivo.*
4. *Desarrollar capacidades de respeto, intercambio, responsabilidad, autonomía, creación.*
5. *Vencer temores o inhibiciones, superar tensiones y crear sentimientos de seguridad.*
6. *Crear una actitud positiva ante los problemas de las relaciones humanas, favorable a la adaptación social del individuo*.*

Las ventajas de la utilización de las técnicas grupales en capacitación son:

1. *Activar los impulsos y motivaciones individuales.*
2. *Estimular tanto la dinámica interna como la externa.*
3. *Integrar mejor las fuerzas grupales dirigiéndose a las metas del grupo.*
4. *Otorgar estructura al grupo, le dan cierta base de organización*

"Un grupo no puede operar si no crea una mínima organización interna." (90)

(89) CIRIGLIANO, G. y A. VILLAVARDE. *Op. Cit.*, p. 86.

(90) *Ibidem*, p. 79.

5. *Permitir educar para la convivencia.*
6. *Permitir el surgimiento de habilidades diferentes al simple conocimiento (e.g. enriquecen la capacidad de comunicación).*

Las técnicas de grupo facilitan en gran medida la tarea del instructor. Sin embargo, es necesario que no se usen indiscriminadamente. El, como líder grupal, deberá valorar la 'situación de aprendizaje' y seleccionar algunas técnicas.

Entre los requisitos o normas generales para que el instructor aplique las técnicas grupales, están:

1. *Comprender o interpretar el valor y el sentido de las técnicas grupales y utilizarlas con la flexibilidad exigida por las circunstancias.*
2. *Conocer la estructura, dinámica, posibilidades y riesgos de la técnica a utilizar.*
3. *Determinar el objetivo y seguir el procedimiento.*
4. *Fomentar un ambiente cordial y la participación activa.*
5. *Considerar que todas las técnicas se basan en el trabajo voluntario, de buena intención y de 'juego limpio'. (91)*

(91) CHEHAYBAR, E. *Op. Cit.*, p. 40.

4.5 ELECCION DEL ESTILO DE LIDERAZGO ADECUADO.

Existen diversos criterios para elegir el estilo de liderazgo adecuado a cada situación de aprendizaje. Incluso, un instructor puede optar por uno y otro estilo según el 'momento' del grupo, las circunstancias de los participantes y la exigencia de la tarea.

Dentro de la variable de 'momento del grupo' se encuentra el tiempo de formación del grupo: de recién inicio, conformado, a punto de desaparecer. A este respecto he observado en los grupos de recién inicio que algunos instructores se muestran autoritarios y marcan las normas a seguir durante el curso. Los participantes sólo acatan. Personalmente, prefiero realizar una dinámica de 'romper el hielo', y hablarles de la importancia de la puntualidad, asistencia, respeto, etc., para que juntos marquemos las normas y sanciones correspondientes. Esta sería una forma más democrática de actuar. Pero tal vez, sea autoritaria si noto que esas normas no se cumplen.

Otras variables contenidas dentro de la clasificación del 'momento del grupo' es el grado de estructuración logrado por el grupo. A continuación muestro una tabla para especificar cómo dependiendo del grado de estructuración del grupo es el tipo de respuesta al liderazgo del instructor.

CUADRO 13
UN TIPO DE LIDERAZGO PARA CADA GRUPO

<i>TIPO DE GRUPO</i>	<i>TIPO DE LIDERAZGO Y REACCION DEL GRUPO</i>
<i>Formal</i>	<i>La respuesta al liderazgo es incitada por un sentido del deber o bajo la coacción, sea ésta abierta o implícita.</i>
<i>Semiformal</i>	<i>Responde a su directiva tradicionalmente, de acuerdo a las normas establecidas por el grupo con anterioridad.</i>
<i>Informal</i>	<i>La respuesta depende del libre arbitrio y será única en cada situación a que el grupo se enfrente.</i>

Incluso,

"Algunos grupos son más difíciles de dirigir que otros debido a que están firmemente determinados a ser autosuficientes".

No es negativo que un grupo de capacitación sea autosuficiente o autogestivo, el problema radicaría en que el instructor no se diera cuenta de esa madurez grupal y pretendiera imponer sus órdenes en lugar de permitir su libre desenvolvimiento.

Así, el instructor cuando forma y coordina al grupo de capacitación, debe mantenerse sensible a esas variables y adaptar su liderazgo a él. También deberá contemplar la personalidad de cada integrante y su madurez de tarea (Supra: Liderazgo Situacional). Asimismo, deberá

considerar el tiempo del curso, la urgencia de que ese personal se capacite y el estilo de liderazgo imperante en la empresa. No se trata de que fomente grupos reaccionarios al estilo de la empresa, (por ejemplo: grupos democráticos en empresas autoritarias), pero tampoco se intenta perpetuar modelos de capacitación inoperantes.

De esta manera, bajo determinadas circunstancias empresariales y educativas, el instructor podrá ser autoritario, paternalista, democrático, pasivo o de excelencia. Sin embargo, le auguro mayor éxito si trabaja lo menos posible como líder autoritario, paternalista o pasivo, y más como líder participativo y de excelencia.

El estilo de liderazgo de excelencia que, según mi opinión, es el que produce mayores ventajas al aprendizaje porque:

- 1. Compromete tanto al instructor como al grupo en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Todos trabajan con y como los demás, logrando un mejor aprendizaje individual y grupal.*
- 2. Logra que cada participante se responsabilice de su aprendizaje y del de los demás, no sólo de conocimientos y habilidades, sino de actitudes sociales (Trabajo en equipos).*

Pero, este estilo es el que requiere más esfuerzo y dedicación del instructor. Primeramente, pide que él se conozca en cuanto a capacidades y límites y luche por potencializar sus virtudes. Enseguida, le

exige que respete a los demás, los reconozca como seres que potencialmente quieren y pueden superarse.

Pide que el instructor no sea egoísta, para que comparta su 'secreto de éxito' y capacite con entusiasmo y eficiencia. Tampoco desea que sea un sádico, en el sentido de dejar caer el peso de su autoridad sobre el 'culpable', sobre el que se equivoca y se tarda en aprender. Su función es arreglar las fallas y rehabilitar al caído.

También, necesita que el líder esté consciente de que entre él y los participantes se forma un vínculo afectivo, el cual hay que alimentar para que sea favorable al aprendizaje.

Por lo anterior, y a mi criterio, el sentido de liderazgo más difícil de lograr pero el que más beneficios otorga a la capacitación y al desarrollo humano, es el de 'EXCELENCIA'.

Como pedagoga trataré de orientar a los instructores sobre las ventajas de este último estilo para que ellos decidan si les conviene utilizarlo.

CONCLUSIONES

En un mundo de cambios constantes y vertiginosos, es indispensable que el hombre cuente con una educación permanente, ya que ésta supone un proceso de enseñanza-aprendizaje continuo que promueve el desenvolvimiento de la persona humana y su integración a la sociedad.

Ahora bien, una de las áreas en las cuales se puede especializar el pedagogo es la capacitación, entendiéndolo por ésta, al proceso educativo que realizan las empresas para enseñar al trabajador los conocimientos, habilidades y destrezas que él puede utilizar en el 'aquí y ahora' de su trabajo.

El fin de la capacitación es lograr que el trabajador desarrolle habilidades a nivel psicomotriz, intelectual y actitudinal para que viva mejor y produzca más.

La capacitación es un derecho de los trabajadores. Sin embargo para que rinda sus mejores resultados es necesario que se lleve a cabo dentro de la misma empresa bajo la dirección de un profesionalista (de preferencia pedagogo) que planea y haga ejecutar adecuadamente el plan y programas de capacitación de acuerdo a las necesidades reales de la empresa y las características del trabajador.

Después de la Detección de Necesidades de Capacitación, el gerente de capacitación, ofrecerá al instructor un informe de las deficiencias a cubrir, los objetivos y resultados concretos que desean obtener con un programa de capacitación. Es entonces, cuando el instructor se comprometerá con dicho programa y procederá a:

- 1. Integrar al grupo de participantes, tomando en cuenta los tipos de membresías y sus consecuencias.*
- 2. Diseñar técnicas grupales que eliminen los factores que obstaculizan el aprendizaje del adulto y favorezcan el aprendizaje individual y grupal.*
- 3. Coordinar el grupo de capacitación, entendiendo por esto el liderazgo eficiente que conlleve al grupo a obtener los resultados esperados.*

He aquí donde cobra relevancia el aspecto de que el instructor debe ser un líder. El debe estar preparado en:

- 1. El área de conocimientos a impartir.*
- 2. Habilidades pedagógicas, como conocimientos sobre el adulto, el aprendizaje, la formación y coordinación del grupo, diseño didáctico y administrativo del curso.*
- 3. Actitudes valiosas frente al grupo. Debe hablar correctamente, promover buenas relaciones entre los participantes, tener madurez para aceptar las críticas que le hagan los participantes y controlar su autoridad.*

Es de suma importancia que el instructor controle su autoridad, que no se sienta el dueño absoluto del grupo, sino que se sitúe como una persona que conduce favorablemente las actividades de enseñanza-aprendizaje. Para esto, es útil que conozca las diferentes teorías de liderazgo con sus respectivas técnicas, analice sus ventajas y conveniencia de utilizarlas en determinadas situaciones. Ninguna es siempre positiva para todas las situaciones grupales y condiciones empresariales; es necesario que el instructor las evalúe y utilice su criterio para aplicar la más conveniente en cada momento.

La teoría de la Administración Científica le proporciona el beneficio de esclarecer qué es lo que debe realizar el adulto para lograr las metas empresariales, pero no es conveniente su técnica de 'dirección' porque subvaloriza las relaciones humanas.

Dentro de la corriente humanista, el liderazgo autoritario no ofrece muchas ventajas salvo cuando es necesario obtener resultados rápidos cuyo proceso, por políticas empresariales, no se pueda explicar a los trabajadores.

El liderazgo paternalista por basarse en el poder legítimo puede ser aceptado por los participantes. Este podrá emplearse mientras los individuos adquieren madurez en las tareas laborales que desempeñan, pero desechado para permitirles que adquieran responsabilidades, aprendan de sus errores y logren desarrollarse.

El liderazgo democrático requiere del instructor una mejor preparación siendo servicial, cordial y respetuoso de cada individuo. Deberá sensibilizarse al grupo y conocer a cada uno de sus participantes, para delegarles responsabilidades. Considera al igual que Mc Gregor en su teoría Y, que el hombre se puede motivar a sí mismo, que desea crecer y que obtiene satisfacción si puede utilizar su creatividad. Sin embargo, este estilo sólo puede ser utilizado si la política de personal así lo permite.

El líder pasivo no es recomendable pues en capacitación se requiere que el grupo tenga una estructura fuerte que permita en un lapso de tiempo corto modificar conocimientos, habilidades y actitudes aplicables a una estructura empresarial.

La teoría basada en el liderazgo situacional parece una de las más acertadas porque incluye numerosas variables: madurez de trabajo y psicológica, nivel de competencia, conductas directivas, de guía, de apoyo y de delegación. A más de que plantea que una persona puede promoverse continuamente y avanzar en su desarrollo. Este estilo, requiere que sea experimentado en un curso antes de que el instructor lo experimente en su trabajo. Hay que vivirlo para perfeccionarlo.

Personalmente, el estilo de liderazgo de excelencia es el que más deseo aplicar, por su posición humanista. Requiere que el líder se conozca a sí mismo, que crea en sus potencialidades y que reconozca que no es el omnipotente y el omnisapiente, sino que debe aprender de cada situación, de cada participante. Ellos también le pueden enseñar,

son un ente valioso, nuevo cada vez. Ambos, pueden alcanzar satisfacción por su trabajo y por su relación personal; ambos poseen humildad para aprender y desarrollan una cultura de ofrecer en lugar de pedir, misma que los motiva a implantar un sistema de educación permanente que no sólo busque una formación técnica sino humana, para obtener un espíritu de obra, una forma de vida mejor.

Si logro que la capacitación no sólo se limite a brindar conocimientos al trabajador, sino que, le permita a éste sentirse plenamente humano, capaz de utilizar sus potencialidades para vivir mejor, desempeñando con agrado su trabajo, sintiéndose útil en la empresa, para su familia y a su país, habré logrado un gran cambio, un hombre más pleno, más satisfecho consigo mismo que puede ofrecer más a los demás.

BIBLIOGRAFIA

- AGUILAR, GUILLERMO y EDUARDO AGUILAR. Liderazgo Situacional. México, BANCOMER, (s/f).
- BONFIL, CONSUELO. "Organización y Métodos en la Educación de Adultos". En: Pedagogía para el Adiestramiento. México, ARMO, Número Especial, 1975. 204 p.
- BLUM, MILTON L. Psicología Industrial: Sus Fundamentos Teóricos y Sociales. México, Trillas, 1976. 880 p.
- CALDERON, HUGO. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación. México, Limusa, 1987.
- CARTWRIGHT, DORWIN y ALVIN ZANDER. Dinámica de Grupos: Investigación y teoría. México, Trillas, Biblioteca Técnica de Psicología, 1986. 624 p.
- CASTAÑO, DARVELIO. "Las funciones del líder". En: Psicología Educativa. México, No. XXV, noviembre-diciembre, 1975.
- _____. "La capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos. Un enfoque moderno". En: Pedagogía para el Adiestramiento. ARMO. Vol. 9, Ene-Mar., No. 9, 1979. p. 47 a 66.
- CENAPRO-ARMO. Modelo de Sistema de Capacitación y Adiestramiento. México, CENAPRO-ARMO, 1982.

- CHEHAYBAR, EDITH. Técnicas del aprendizaje grupal: Grupos Numerosos. México, UNAM, Centro de Investigaciones y Servicios Educativos, 1983. 179 p.
- CIRIGLIANO, GUSTAVO y ANIBAL VILLAVERDE. Dinámica de Grupos y Educación: Fundamentos y Técnicas. 6 ed., Buenos Aires, Humanitas, Colección Guidance No. 4, 1966. 243 p.
- CORNEJO, MIGUEL A. Excelencia Directiva para lograr la productividad. México, Colegio de Graduados en Alta Dirección, 1988. 191 p.
- DALY, ANDREW A. "Selección y Organización del personal de entrenamiento", en: CRAIG, R. y L. BITTEL (Comp) Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. México, Diana Técnico, ASTD, 1987. 687 p.
- ERIKSON, E.H. El ciclo vital complementado. Buenos Aires, Paidós, Colección PS, No. 51, 1985. 141 p.
- ISAIS, JESUS. Educación para Adultos. 4 ed. México, Oasis, 1969. 213 p.
- KIDD, JAMES R. El proceso de aprendizaje: Cómo aprende el Adulto. Buenos Aires, Guadalupe y Centro Regional de Ayuda Técnica, Agencia para el Desarrollo Internacional, 1972. 275 p.
- MANZUR, TERESITA DE JESUS (comp) Antología para el Taller de Organización, México, 1987, s/p.
- MC FARLAND, DALTON E. Administración de Personal. Teoría y Práctica. México, FCE, Colección: Sección de Obras Económicas, 1972. 823 p.

- MC GEHEE, W. y P. THAYER. Capacitación: Adiestramiento y Formación Profesional. 2 ed. México, Limusa, 1986.
- MENDOZA, ALEJANDRO. Manual para determinar Necesidades de Capacitación. México, Trillas, 1986. 139 p.
- MERANI, ALBERTO. Diccionario de Pedagogía. México, Grijalbo, Tratados y Manuales, 1986. 270 p.
- MORA, ENRIQUE. Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales. México, PH, 1981, 327 p.
- NAPIER, RODNEY W. y M.K. GERSHENFELD. Grupos: Teoría y Experiencia. México, Trillas, 1975. 324 p.
- NERICI, IMIDEO G. Hacia una Didáctica General Dinámica. 2 ed. Buenos Aires. Kapelusz, 1973. 541 p.
- REEVES, ELTON. La Dinámica del Comportamiento en Grupos. México, Técnica, 1971. 353 p.
- RODRIGUEZ, MAURO y HONORATA AUSTRIA. Formación de Instructores. México, Mc Graw Hill, Serie Capacitación Efectiva, 1990. 197 p.
- SAAD, ELISA. Texto del curso: Teorías del Aprendizaje y Tecnología Educativa. México, Centro de Educación Continua, Facultad de Psicología, UNAM, 1989. p. 67-502.
- SANCHEZ, GILBERTO. "Trabajo y Capacitación". En: Pedagogía para el Adiestramiento. México, ARMO, Vol. 9, No. 7, 1979. 7-21 p.

SHERIFF, MUZAFER y CAROZIN SHERIFF. Psicología Social. México, Harla, 1975. 585 p.

SILICEO, ALFONSO. Capacitación y Desarrollo de Personal. 2 ed. México, Trillas, 1986. 152 p.

STyPS. Disposiciones Legales Referentes a la Capacitación y el Adiestramiento. México, Subsecretaría "B", Dirección General de Capacitación y Productividad, s/a. 7 p.

TAYLOR, FREDERICK. Principios de Administración Científica. México, Herrero Hermanos, 1961. 124 p.

TEACH. Manual para Instructores. Curso Intensivo de Técnicas de Instrucción. México, Teach, 1982. 32 p.

WHITTAKER, JAMES O. La Psicología Social del Mundo de Hoy. México, Trillas, 1979. 514 p.