

875202

9



**UNIVERSIDAD VILLA RICA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y LA MEJORA  
DE PROGRAMAS EDUCATIVOS EN UNA INSTITUCIÓN DE  
EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR TÉCNICA EN VERACRUZ,  
VER.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**ALBERTO MIRANDA TELLO**

**ASESOR DE TESIS:  
L.A.E. José Antonio Cimado Balaños**

**REVISOR DE TESIS:  
L.A.E. Sandra Luz Halzheimer Vela**

**BOCA DEL RIO, VER.**

**2001**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

### **A MIS AMADOS PADRES:**

Les agradezco infinitamente todo lo que han hecho por mí.

Porque con su amor han hecho que sienta que jamás estaré totalmente solo, porque bastará tan solo la fuerza motivadora de sus esencias lo que me lleva a recordar y tener siempre sus hermosas e irremplazables presencias.

Con sabiduría y paciencia me han enseñado lo difícil que puede ser la vida, pero también me han demostrado lo valiosa que ésta es.

Con la verdad exacta, con perseverancia y sus sacrificios, me han llevado a cumplir los hechos seguros llenos de beneficios, olvidando así las vanas especulaciones que provienen de los sueños de una mente exhausta.

Porque sé que sin ustedes y la ayuda de Dios no sería lo que hasta hoy me he convertido.

Dedico esto con mucho amor  
y respeto:

JORGE A. MIRANDA LARA  
MA. DEL CARMEN TELLO SEGURA

### **A MIS HERMANOS:**

Juntos percibimos lo bello que es tener una familia, aprendimos a escucharnos y respetarnos. También sabemos reconocer que las cosas que más valen en la vida no cuestan y son difíciles de mantener como: el amor, la amistad y la salud entre tantos ejemplos. De esta manera quiero aprovechar expresarles mi amor y agradecimiento a ustedes por todos sus esfuerzos por entenderme y aconsejarme: Leslie, Jorge y Tania.

Con cariño su hermano que los  
Ama.

### **A MIS SOBRINOS:**

Porque con sus alegrías de niños han llenado mi vida de momentos maravillosos: Jorge Werner, Carlitos y Josef Alejandro.

Gracias

### **A TI AMOR:**

Lamski porque a tu lado he conocido lo más maravilloso de la vida al amar a alguien como tu y día a día esforzarme con el más mínimo detalle para demostrarte con hechos lo valiosa y esencial que eres para mi, ya que la vida no es una obra de Arte que durará para siempre.

"El limite de nuestras posibilidades es el limite  
de nuestros pensamientos"

Amor te doy las gracias por  
cada día de tu vida  
que has estado a  
mi lado:  
**ALBERTO**

### **A MI ABUE CHONITA:**

Porque siempre has estado al tanto de mi vida y has disfrutado con mis éxitos y sufrido con mis problemas.

Te quiero abue.

### **A MIS FAMILIARES Y AMIGOS:**

Agradezco a cada uno de ellos su cariño y atención que siempre han demostrado al estar dispuestos a brindarme su ayuda sin mayor interés que el afán de contribuir en el logro de mis sueños.

### **A MIS AMIGOS:**

Con el más sincero cariño agradezco infinitamente el compartir momentos que no podrán olvidarse, lo cual me lleva a no definir todo lo que siento porque sería limitar y la amistad no tiene límites: Maru, Marimar, Laura, Ivette, Yanette, Irma, Hilda, Lolis, Juan Carlos, Baidomero y Armando.

**A DIOS:**

Que con su gracia y poder me permitió realizar mis metas trazadas durante todo este tiempo, brindándome en mi vida: salud, bienestar y esperanza

"Te alabaré porque formidables, maravillosas son tus obras;... y mi alma lo sabe muy bien."

Salmo I 39:14

**A MIS MAESTROS:**

Quienes día a día a lo largo de mi carrera formaron el profesionista que soy hoy.

**AL L.A.E. JOSE ANTONIO OLMEDO BOLAÑOS:**

Agradezco muy especialmente su generosidad y gentil colaboración en el asesoramiento y revisión constante del presente trabajo. Gracias por ayudar a hacer realidad un sueño.

**A LA L.A.E. SANDRA LUZ HOLZHEIMER VELA:**

Quien por sus atinados consejos profesionales reviso este trabajo y formo verdadera consciencia profesional en mí. Por su valiosa ayuda: mil gracias.

**AL. ING. JOSE ARTURO ENRIQUEZ GALVAN:**

Que con su constante análisis crítico en mi formación profesional me condujo por el camino del profesionalismo.

**A LA C.P. MARTHA GLORIA CANUDAS LARA:**

Porque siempre se mantuvo al pendiente en mi vida universitaria como Directora de la Facultad de Contaduría y Administración. Gracias madrina.

**A LA L.A. ROSA MATEU MORANDO:**

Eternamente agradecido con usted porque muy aparte de su excelente desempeño como Directora de la Facultad de Administración, me obsequio su amistad en esta última etapa de mi vida como universitario.

Gracias por Todo:

**ALBERTO**

## INDICE

TEMA	PAG.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>4</b>
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Justificación del problema	5
1.3 Objetivos de la investigación	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 Hipótesis	6
1.4.1 Hipótesis de trabajo	6
1.4.2 Hipótesis nula	6
1.5 Variables	7
1.5.1 Variable independiente	7
1.5.2 Variable dependiente	7
1.6 Variables	7
1.6.1 Variables conceptuales	7
1.6.2 Variable operacional	8
1.7 Tipo de estudio	10
1.8 Población y muestra	10
1.9 Instrumento de medición	11
1.10 Recopilación de datos	12
1.11 Proceso	14
1.12 Procedimiento	15
1.13 Análisis de datos	16
1.14 Importancia del estudio	16
1.15 Limitaciones del estudio	17

<b>CAPITULO II MARCO TEORICO</b>	<b>18</b>
2.1 El profesional de la administración	18
2.1.1 Responsabilidad social del administrador	19
2.1.2 ¿Qué es un administrador?	20
2.1.3 El papel del administrador profesional	21
2.1.4 La desafiante misión del administrador	23
2.1.5 La falta de enseñanza administrativa	25
2.1.6 El administrador como agente de cambio	25
2.1.6.1 Fuerza de cambio	27
2.1.6.2 Resistencia al cambio	28
2.1.6.3 Superación de la resistencia al cambio	29
2.2 El liderazgo	31
2.2.1 Teorías sobre el liderazgo	32
2.2.1.1 Teorías de rasgos	32
2.2.1.2 Teorías conductuales	33
2.2.1.3 Teorías situacionales	37
2.2.2 Estilo personal de liderazgo	42
2.2.2.1 El líder autoritario	43
2.2.2.2 El líder paternalista	43
2.2.2.3 El líder consultivo	44
2.2.2.4 El líder democrático	44
2.2.3 Funciones y responsabilidades de los líderes	45
2.2.4 Motivación	47
2.2.4.1 Conceptos de motivación	47
2.2.4.2 Proceso de motivación	48
2.2.5 Teorías de motivación	50
2.2.5.1 Teorías de contenido	51
2.2.5.2 Teorías de proceso	56
2.2.6 Comunicación	60



2.2.6.1	Barreras en la comunicación	64
2.2.6.2	Tipos de comunicación que existen en las empresas	66
2.2.6.3	Estilos de comunicación	68
2.2.6.4	Comunicación asertiva	70
2.3	Creatividad y la capacitación docente	71
2.3.1	Conceptos de creatividad	72
2.3.2	Análisis del sentido y alcance social de la creatividad	72
2.3.3	Estudios de la creatividad	73
2.3.4	Causas del deterioro	74
2.3.5	El proceso creativo	76
2.3.6	Creatividad para la enseñanza	81
	Enseñanza para la creatividad	
2.3.7	La capacitación docente y su marco normativo	81
2.3.7.1	Conceptos de Capacitación	81
2.3.7.2	De acuerdo a la constitución	82
2.3.7.3	Ley federal de trabajo artículo 3°	83
<b>CAPITULO III</b>	<b>RESULTADOS ESTADÍSTICOS SOBRE EL PERFIL IDONEO COMO DOCENTE EN LA ENSEÑANZA MEDIA SUPERIOR TECNICO</b>	<b>89</b>
3.1	Resultado de la encuesta	91
3.2	Análisis por subvariable operacional	92
3.3	Análisis por variable operacional	104
<b>CAPITULO IV</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>109</b>
4.1	Conclusiones	109
4.2	Propuesta del Nuevo Programa de Estudios de Ingles Técnico I y de Ingles Técnico II en e Área de Pesca	112
4.3	Recomendaciones	133
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>136</b>

## INTRODUCCIÓN

Nuestro país se encuentra en una fase de transformación profunda, que abarca lo político, lo social, lo económico y la educación en toda su extensión, estando inmerso en un mundo global, con base en la eficiencia, la oportunidad y la máxima rentabilidad, pero en el que todavía subsisten formas arcaicas o inoperantes de la administración en el trabajo educativo. En los tiempos actuales se vive una serie de cambios en todos los aspectos, constantes que deberán traducirse en bienestar para la sociedad; misma que debe progresar de acuerdo a los acontecimientos que ocurren. Dentro de una sociedad participa el hombre individual y grupalmente, y como grupos, están las empresas, y entre ellas las instituciones educativas.

Para enseñar no solamente basta conocer la disciplina. La docencia se debe impartir con una verdadera vocación, sin importar que el maestro sea joven o anciano, es decir, resulta muy común que en los centros técnicos y universidades se dé oportunidad a los jóvenes egresados de la carrera para impartir clases precisamente en las materias básicas y, por ello es importante reflexionar que en la mayoría de los casos, que estas materias deben ser impartidas por profesionales con conocimientos y experiencia docente, ya que es allí precisamente en donde el alumno requiere de una mayor atención para su formación. Sin embargo es muy conveniente que las disciplinas o materias en donde se requiere alguna especialidad, bien pudiera impartirse por jóvenes docentes con especialización y una verdadera vocación pedagógica. Para estas materias el individuo joven tiene una adecuada preparación por haber nacido y

encontrarse en la era de los profundos cambios, sin embargo, en muchos casos también los ancianos docentes desempeñarían un magnífico papel.

El progreso de los bachilleratos técnicos está basado en la conciencia de que la educación es el factor de desarrollo más importante a largo plazo para la sociedad y cumple con el compromiso social de preparar profesionales con un nivel académico excelente con el ánimo de servir a la misma. En esta misión participan diversas personas con diferentes profesiones y por ello, la misión que desempeña el Licenciado en administración en la docencia en el área técnica, consiste en la administración de su trabajo educativo y la aplicación de los principios de administración para lograr la calidad académica en el proceso de enseñanza aprendizaje. Esto significa que la coordinación traducida en la forma como se estructure y maneje una empresa o institución educativa, está también sujeta a la ley de la máxima eficiencia, y existen reglas y técnicas específicas para lograr esa máxima eficiencia en la coordinación.

Para cerrar esta brecha y acceder a una vida mejor para todos, uno de los elementos esenciales es la educación en todos sus aspectos y niveles requiriendo también ella de modernizarse, flexibilizarse, ser más incisiva, profunda y estar más apegada a la realidad y necesidades de toda institución educativa, así como de su personal docente. Es importante mencionar el papel fundamental que tiene el licenciado en administración en la capacitación de la educación, en las circunstancias que se vive en la época actual.

En este trabajo de tesis profesional se describirán las características que el Licenciado en Administración como docente en su desempeño profesional debe poseer y así lograr la excelencia académica, además deberá ser un agente de cambio, no sólo en la formación y capacitación requerida, sino también en las normas y parámetros que permitan evaluar su productividad, su desempeño personal, aprovechamiento y eficiencia de su profesión como docente.

El contenido de la investigación se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I se establece la metodología de la investigación, es decir es el conocimiento del método inductivo que es un proceso lógico a través del cual se obtiene el conocimiento. Su objetivo es la explicación, descripción y predicción del fenómeno sujeto a estudio. Se expone la forma en que se lleva a cabo el proceso de investigación, que comprende: El planteamiento y la justificación del problema, el objetivo general como una meta a seguir, se formula una hipótesis de trabajo e hipótesis nula, las variables conceptuales y operacionales como elementos de estudio, medición y control y delimitando el campo de investigación.

Capítulo II el marco teórico, es la exposición de análisis de la teoría o grupo de teorías que sirve como fundamentos para explicar la importancia de la capacitación docente en enseñanza media e interpretar los resultados de la investigación y el tema central es el perfil del Licenciado en Administración como docente, sustentado en las teorías de creatividad, liderazgo y comunicación.

Capítulo III, consiste en el proceso de implantación de un programa educativo en el área de pesca en la asignatura de Inglés Técnico I y II respectivamente, acorde a las necesidades teórica-práctica de los educandos y con base a la realidad de la competencia laboral actual.

Capítulo IV. Las conclusiones representan la síntesis de los resultados obtenidos a lo largo del proceso de investigación y de la implantación del programa educativo en donde se evaluara los alcances y el impacto en la contribución a la formación de una juventud estudiosa y las recomendaciones para mejorar las actitudes y las aptitudes de los docentes a través de la capacitación

## **CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Nuestro país está desarrollándose y uno de los requisitos indispensables es mejorar la calidad de su administración educativa, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de los estudiantes o profesionistas técnicos que se incorporan al ámbito productivo de un país en un corto plazo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Una de las preocupaciones de la educación y particularmente en el nivel medio-superior, es el perfil de los egresados es decir, la educación debe proporcionar al nuevo profesionista una preparación profesional significativa, de tal manera que les facilite un desempeño de excelencia y calidad en los distintos campos de actividad a los que estén llamados a participar. Dentro de su estructura orgánica en cualquier institución educativa, en primer término se encuentran profesionales de la educación, así como profesionales de otras ciencias que apoyen en la conducción de una bachillerato técnico, uno de ellos, es el licenciado en administración.

Ante este panorama el licenciado en administración como docente se encuentra ante una oportunidad y reto de mantener altos grados de eficiencia en una

terrible y concreta escasez de recursos en la calidad académica. Lo anterior permite plantear la siguiente pregunta ¿Cuáles son las características o rasgos que en la actualidad debe cubrir el licenciado en administración para su desempeño profesional con eficiencia, en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución de educación media-superior pública a nivel técnico en el Centro de Estudios Tecnológicos del Mar en el puerto de Veracruz.

## **1.2 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA**

Lo anterior, crea en el licenciado en administración la necesidad de capacitarse y superarse en forma continua así como la de ser promotor del desarrollo de las capacidades, habilidades y conocimientos esenciales del estudiante y egresado. Por tal razón, se considera necesario describir el perfil que debe poseer el licenciado en administración para el desempeño de su profesión con calidad académica y que sea una agente de cambio debido al progreso que se vive actualmente.

En la época actual se requieren de licenciados en administración que posean un alto grado de calidad académica y su elemento fundamental para la superación es el amor a la enseñanza y para lograr la calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje se requiere eficiencia, efectividad y eficacia, para enfrentar este reto es necesario que conozcan su materia y trabajen en la inducción de los cambios profesionales que se necesitan desarrollar en las asignaturas para la formación integral de los alumnos, con propuestas innovadoras, efectivas e inmediatas.

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar el perfil del licenciado en administración en el desempeño de su profesión docente en las instituciones de educación media-superior,

contribuyendo a mejorar la calidad de vida y que los alumnos y la sociedad perciban que la educación impartida en el plantel es útil

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar la importancia del licenciado en administración como docente.
- Mostrar y destacar los resultados del estudio de laboratorio.
- Implementar un plan piloto experimental para mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas de los estudiantes.
- Contribuir en el mejoramiento de los procesos educativos en la asignatura de Inglés Técnico I y II.

## **1.4 HIPOTESIS**

### **1.4.1 HIPOTESIS DE TRABAJO**

Las características que respondan a las exigencias del mundo actual son: viveza mental, responsabilidad, conocimiento del trabajo, destreza y precisión, actitud y personalidad permitirán el desempeño eficiente del licenciado en administración que trabaja como docente en el Centro de Estudios Tecnológico del Mar plantel Veracruz en el Área de Pesca.

### **1.4.2 HIPOTESIS NULA**

Las mismas características no mejorarán el desempeño eficiente del licenciado en administración como docente en el Centro de Estudios Tecnológico del Mar plantel Veracruz en el Área de Pesca.

## **1.5 VARIABLES**

### **1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE**

Las características del licenciado en administración en el Centro de Estudios Tecnológico del Mar plantel Veracruz en el Área de Pesca.

### **1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE**

Conjunto de características inherentes a un docente de la administración (señaladas en la hipótesis de trabajo).

## **1.6 VARIABLES**

### **1.6.1 VARIABLES CONCEPTUALES**

- a) Viveza mental: Pensamiento y prontitud en las acciones o agilidad en la ejecución (perspicacia, sagacidad, agudeza).
- b) Responsabilidad: Obligación de ejecutar una autoridad delegada, es decir, la obligación que tiene la persona que ejecuta la función conferida con alta profesionalidad y calidad moral.
- c) Conocimiento del trabajo: Idea, entendimiento, inteligencia de la actividad requerida por el tipo de trabajo y exigencias del mismo.
- d) Destreza y precisión: son las cualidades y experiencias que un individuo o grupo aporta a una tarea o actividad determinada en forma precisa, exacta, clara, es decir, tener precisión en el trabajo.
- e) Actitud: Es el grado o la medida hasta que punto esta dispuesto la persona en el cumplimiento de una tarea determinada.
- f) Personalidad: Persona notable por sus funciones o actividades (carácter original que distingue a una persona de los demás).



## 1.6.2 VARIABLE OPERACIONAL

### **Viveza mental:**

- a) Agudeza: Mentalmente alerta, entienden las instrucciones, explicaciones y situaciones poco acostumbradas, así como las circunstancias de un modo rápido.
- b) Disposición: Entusiasta, constructivo, optimista, leal; tienen buena orientación tanto hacia la compañía misma como hacia el puesto y hacia sus colegas.
- c) Visión: Tiene visión, ve nuevas oportunidades pero no está maniatado por la tradición de las costumbres.

### **Responsabilidad:**

- a) Disciplina: Cumple los planes y las fechas de vencimiento, se adhiere a las instrucciones y a las normas.
- b) Autocontrol: Calmado y tranquilo bajo presión.

### **Conocimiento del trabajo:**

- a) Amplitud de conocimientos: Variedad de intereses, uso de información y conceptos de otros campos relacionados del conocimiento.
- b) Conocimientos técnicos: Los conocimientos de habilidades funcionales necesarias para satisfacer los requisitos de su puesto.
- c) Desarrollo de otros: Desarrolla sustitutos competentes.

### **Destreza y precisión:**

- a) Calidad: Exactitud y minuciosidad; normas elevadas.
- b) Liderazgo: Se gana la lealtad y la cooperación de otros, dirige y motiva a los demás para una efectividad plena.
- c) Analítico: Juicioso, observador crítico, desmenuza el sistema en sus componentes, sopesa y relaciona, llega a conclusiones lógicas.

- d) **Habilidad intelectual:** Habilidad para resolver problemas, para adaptarse a nuevas situaciones, para analizar y formarse juicios.
- e) **Habilidad de relaciones humanas:** Habilidad para motivar a las personas y lograr que colaboren juntas.
- f) **Habilidad en la toma de decisiones:** Observación del futuro, desarrollo de programas y planes de trabajo; organizar su propio trabajo y el de los demás, delegación de autoridad.
- g) **Efectividad:** Tiene una mente abierta, evita que los intereses emocionales o personales influyan en sus decisiones.

**Actitud:**

- a) **Iniciativa:** No necesita que se le incite; rápidamente afronta cualquier problema; percibe y actúa de acuerdo con las oportunidades.
- b) **Creatividad:** Ideas originales, mente inquisitiva, nuevos métodos ante los problemas.
- c) **Flexibilidad:** Capacidad de ajustarse, se ajusta rápidamente a condiciones variables, maneja lo inesperado.
- d) **Impulso:** Trabaja con energía, no se desanima fácilmente; siente un gran deseo para realizar las cosas.

**Personalidad:**

- a) **Sociabilidad:** Establece amistades con facilidad, trabaja "cómodamente" con otros, tiene un interés sincero con las personas.
- b) **Aceptación:** Se gana la confianza de otros, se merece su respeto.
- c) **Motivación:** Tiene metas bien planeadas, está dispuesto a asumir mayores responsabilidades, tiene una ambición realista.
- d) **Sensibilidad:** Tiene una "inclinación" hacia las personas, reconoce sus problemas, es rápido para determinar problemas personales, tiene consideraciones hacia otros.

- e) Facilidad verbal: Articulado, comunicativo, generalmente es comprendido por personas de cualquier nivel.
- f) Confianza en sí mismo: Tiene un porte seguro, seguridad interna, confianza en sí, acepta nuevas ideas.

### **1.7 TIPO DE ESTUDIO**

Este trabajo de tesis se desarrolla como una investigación descriptiva, tal y como se plantea en las secciones anteriores, el enfoque del trabajo se centra en el análisis del perfil del licenciado en administración en el desempeño de su profesión docente en el Centro de Estudios Tecnológico del Mar plantel Veracruz en el Área de Pesca. Para tal efecto se describirá teórica y prácticamente una sección para el rediseño del programa educativo y en base a esto se determinaran las características, los cursos y la experiencia con los que debe contar de acuerdo a la categoría que ostenta dentro del plantel educativo.

### **1.8 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población esta determinada por los docentes y el personal administrativo que se interrelacionan dentro del área de pesca del Centro de Estudios Tecnológicos del Mar plantel Veracruz.

La muestra será el 100 % de los encuestados en la licenciatura en administración y las autoridades del plantel responsables de la administración de la educación.

## 1.9 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El instrumento que se empleara para la recolección de datos, será el cuestionario, que consistirá en un formato redactado en forma de matriz en donde se obtendrá la información acerca de las variables que se van a investigar, es decir, la aplicación de este cuestionario tiene como propósito el obtener datos acerca del perfil del licenciado en administración, que será evaluado a partir de seis variables.

### CUESTIONARIO

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

PROFESIÓN: \_\_\_\_\_

EDAD \_\_\_\_\_

SEXO \_\_\_\_\_

¿Qué características debe poseer el Licenciado en Administración que labora en el Centro de Estudios Tecnológicos del Mar plantel Veracruz en el Área de Pesca, marque (x) cuáles serían?

CARACTERÍSTICAS DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN COMO DOCENTE	GRADO			
	4 ALTO	3 MEDIO	2 REGULAR	1 BAJO
<b>VIVEZA MENTAL</b> Agudeza Disposición Visión				
<b>RESPONSABILIDAD</b> Disciplina Autocontrol				
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b> Amplitud de conocimientos Conocimientos técnicos Desarrollo de otros				
<b>DESTREZA Y PRECISIÓN</b> Calidad Liderazgo Analítico Habilidad intelectual Habilidad de relaciones humanas Habilidad en la toma de decisiones Efectividad				
<b>ACTITUD</b> Iniciativa Creatividad Flexibilidad Impulso				
<b>PERSONALIDAD</b> Sociabilidad Aceptación Motivación Sensibilidad Facilidad verbal Confianza en sí mismo				

### 1.10 RECOPIACIÓN DE DATOS

La recopilación de datos será a través de la investigación documental y de la investigación de campo.

Para recopilar los datos de la investigación documental, se efectuaran las siguientes tareas:

1. Se consultaron los catálogos de las siguientes bibliotecas:
  - Biblioteca de la Facultad de Administración de la Universidad Autónoma de Veracruz, Villa Rica.
  - Biblioteca del Centro de Estudios Tecnológicos del Mar.
  - Biblioteca particular.
2. Se preseleccionaron fuentes de datos relacionadas con cada uno de los asuntos proyectados en le índice temático.
  - Capitulo I Metodología de la investigación, de Teodoro Gómez Zorrilla.
  - Capitulo II Pedagogía de la Enseñanza Superior, de Francisco Larroyo.
  - Capitulo III Estadística para Administradores, de Stephen P. Shao.
3. Se efectuara una lectura exploratoria de los documentos preseleccionados para ratificarlos o rechazarlos.
4. Se formularan fichas bibliográficas correspondientes a cada uno de los documentos seleccionados.
5. Se integraran las fichas bibliográficas en un fichero observando un orden alfabético.
6. Por medio de lectura selectiva, analítica y crítica de los documentos consignados en las fichas bibliográficas, se formularan fichas de trabajo conceptuales, textuales, sinópticas, personales y mixtas.
7. Se clasificaran las fichas de trabajo de acuerdo con cada capítulo, subcapítulo e incisos proyectados en el índice temático de la investigación.

Para recopilar los datos de la investigación de campo sobre El perfil del Licenciado en Administración como docente en el Centro de Estudios Tecnológicos del Mar en el Área de Pesca, sé procederá a la elaboración, impresión y aplicación del cuestionario.

1. Elaboración del cuestionario. Se determinan y reproducen las preguntas del cuestionario.
2. Mecanografiado e impresión del cuestionario.
3. Aplicación del cuestionario. El cuestionario se aplicara de manera directa a seis personas: Director del Plantel, Subdirector Académico, Subdirector Técnico, jefe del área y dos Licenciados en Administración del área de Pesca.
4. El cuestionario será de elección forzosa en la modalidad de opción de grado, cuyo propósito es ofrecer diversas opciones al grupo cuestionado y, que seleccionen una alternativa con base a una apreciación cuantitativa respecto a la magnitud del fenómeno en estudio.

### 1.11 PROCESO

En esta investigación se utilizara el proceso del método científico y se obtiene recorriendo cuatro etapas fundamentales, las cuales son:

- Detección de un problema: Surgido por la búsqueda de determinar el perfil del licenciado en administración como docente, en forma teórica y práctica, es decir la percepción de un problema que preocupa.
- Formulación de la hipótesis: Constituyen soluciones provisionales al problema planteado, es decir, la identificación y definición de las dificultades que sirvan de guía para las observaciones y estudios teóricos que permitan definir estas y establecer las variables para el estudio del fenómeno cómo se indica en la hipótesis.
- Prueba de hipótesis: a partir de los estudios de los hechos, se formulan conjeturas de las posibles soluciones del problema, siendo el problema central, el cómo medir a cada una de las variables, las cuales fueron definidas en forma conceptual y operacional.
  - La verificación de la hipótesis requiere ser comprobada para convertirse en solución definitiva a través del uso de métodos y técnicas e instrumentos específicos que se han mencionado en los incisos anteriores, buscando

hechos observables que permitan confirmar si las consecuencias que deberían ocurrir se producen o no.

- Elaboración de teorías: Cuando la hipótesis se haya confirmado, se convertirá en una teoría capaz de describir, explicar, controlar, generalizar y predecir el fenómeno contenido en el problema estudiado y que se detallara en el capítulo de conclusiones.

#### Pasos a desarrollar

- Se asistirá a la instalación de la escuela Centro de Estudios Tecnológicos del Mar seleccionada para aplicar el cuestionario.
- El tiempo estimado para la recopilación de los datos será de dos días hábiles.

### 1.12 PROCEDIMIENTO

Tal y cómo se indico antes en la investigación teórica y de campo, acerca de la definición del perfil del licenciado en administración como docente y de los cambios o mejoramiento de los programas educativos en forma experimental, se diseña el instrumento de investigación, para recabar la información y proceder posteriormente al procesamiento de los datos y a su interpretación.

#### Pasos a desarrollar

- Se le notificara a la dirección del Centro de Estudios Tecnológicos del Mar.
- Se informara al director del plantel el alcance y objetivo de la encuesta.
- Se hará cita formal con los encuestados para determinar el horario de aplicación del cuestionario.
- A los encuestados se les informara el objetivo del cuestionario.
- Una vez obtenida la información de los encuestados, se les agradecerá su cooperación y el tiempo brindado.



### 1.13 ANÁLISIS DE DATOS

Para interpretar la información de la investigación documental se efectuarán las siguientes tareas:

- Análisis de la información: consistirá en la detección de juicios o premisas que dará origen a la información y a las conclusiones del trabajo. Será la formulación de las explicaciones, razonamientos o conclusiones de las premisas o base desarrollada en este capítulo.
- Para interpretar los datos de la investigación de campo sobre el perfil del licenciado en administración cómo docente, se procederá al análisis descriptivo y a la explicación de la información procesada.

### 1.14 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Obtener la información viable que nos permita recomendar al director del plantel y así mismo al jefe del Área de Pesca sobre al perfil aproximado del Licenciado en Administración como docente, así como buscar en forma permanente las mejoras y las innovaciones a los planes educativos, que sean trascendentales para el instituto, maestros, alumnos y sociedad.

El estudio de las características propuestas para el desempeño óptimo de la docencia a los tratados aquí, puede derivar en otros estudios o perfiles para mejorar el trabajo de quienes desempeñan la docencia, esto puede ocurrir y ser conveniente, porque los cambios en la administración del sistema educativo afectan en el desempeño de todos los niveles, desde la alta dirección hasta los niveles operativos.

Esto significa que la vitalidad económica de la sociedad mexicana esta en aumento y seguirá creciendo y exige a las instituciones educativas un alto grado de calidad académica y que el alumno debe ser visto como un producto final de

formación, es decir el educando deberá mostrar actitudes de servicio y crítica hacia la profesión, debe ser un líder de mente emprendedora, con habilidades para aprender a aprender, con cualidades de control en las relaciones profesionales y para comunicarse correctamente en forma verbal y escrita, tanto en español como en inglés, debe tener sólidos conocimientos de su carrera y una amplia cultura general.

#### **1.15 LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

La principal limitación en el presente estudio, radica en el hecho de no comprender que la docencia se encuentra ante el reto de mantener altos grados de eficiencia en una terrible y concreta escasez de recursos de quienes están involucrados en la administración en el trabajo educativo.

Sin embargo esto no resta importancia al estudio por ser una propuesta de carácter descriptivo con resultados positivos y que servirá de guía para otros centros educativos para definir la calidad académica, el perfil del egresado, el proceso de enseñanza-aprendizaje y la evaluación docente.

## **CAPITULO II MARCO TEORICO**

### **2.1 EL PROFESIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN.**

Desde el comienzo de la vida humana nada ha sido estable siempre ha estado sufriendo cambios; como resultado de esto, en cada etapa de la vida se encuentran nuevos tipos de actividades, productos de la fecunda e inagotable inventiva humana, que trata de obtener mejores formas de vida. Muchas de esas actividades han adquirido la consagración sociológica y jurídica, respectivamente, dándoles desde hace un tiempo una carácter profesional, como al médico, al contador y como en este tema de estudio, al administrador.

La observación constante de los fenómenos, sus estudios, la experimentación, el establecimiento de leyes y principios que los rigen, se han transmitido por varias generaciones esos conocimientos, que han transformado el carácter de muchas actividades: como el misterioso hechicero se convirtió en el profesional de la medicina; el tenedor de libros en el contador actual, y así también aquel empírico administrador de negocios para convertirse en un autentico profesional de la administración que cada día se consolida más.

Esas profesiones fueron, como todas las diferentes actividades humanas, producto de la división del trabajo; pero llegaron a conformarse con la especialización y profundización de conocimientos eminentemente técnicos

enfocados a tener su propia fisonomía y a ser reconocidas por sí mismas en un determinado campo de acción.

En el presente estudio se encuentra que la actividad administrativa si alcanza el grado de profesional quien la ejerce por las siguientes razones:

- a) El crecimiento y gran desarrollo que han tenido los negocios sobre todo en los últimos años, se ha planteado la necesidad de especialistas en administración.
- b) En la actualidad el administrador no se forma por la simple administración empírica, sino requiere de una basta preparación profesional en todos los aspectos, como: teóricos, técnicos y culturales, comprendidos dentro del marco de la administración.
- c) El administrador profesional tiene una responsabilidad que cumplir dado que la empresa, es esencia, es un miembro influyente en la sociedad, y tienen la responsabilidad de ayudar a mantener y mejorar el bienestar general de toda la comunidad, tiene que proyectar muchas de las actividades, no solo hacia el incremento de los niveles económicos, culturales y espirituales del grupo social al que pertenece, especialmente de las clases débiles.

### **2.1.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL ADMINISTRADOR**

La formación del licenciado en administración labor que le corresponde aquellas universidades que tienen conocimientos técnicos y científicos en administración que se fundamentan con la ética con el propósito que el licenciado en administración sea un profesional encargado de poner en práctica dichas técnicas de tal manera que sean en beneficios de la comunidad y no para una reducida minoría.

Relacionado con todo lo anterior, el administrador, que opera en una empresa o en un bachillerato debe de tener en cuenta los efectos que tiene su ambiente

externo, es decir, debe ser sensible a todo su medio ambiente para cumplir con su misión social. El administrador puede actuar objetivamente para modificar la dirección del cambio que haya en la sociedad, y por lo tanto tiene derecho a ejercer cualquier influencia benéfica sobre ella.

El administrador bien preparado y consciente de su función social, es un profesional importante que ayudará; sin duda alguna, a crear una sociedad más justa.

### 2.1.2 ¿QUÉ ES UN ADMINISTRADOR?

La administración tiene una característica que es su " universalidad: el fenómeno administrativo se dará donde quiera que existan organismos sociales, porque en el tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios".<sup>1</sup>

El administrador siempre ha existido, desde el momento en que es necesario en una organización cualquiera, a nivel profesional se ha destacado como una figura de capital importancia solo a partir de mediados del siglo XIX.

Se tomo en cuenta solamente la etimología de la palabra con que se expresa "minister: servidor, se podría decir que el administrador es toda aquella persona que presta un servicio"<sup>2</sup>. Pero no se trata de un servicio cualquiera, sino que este concepto se refiere a un servicio específico que surge de la mayor complejidad que se ha presentado en las asociaciones y los problemas que se derivan de esa complejidad: servicio de administrar.

Haciendo un poco de historia a partir de la revolución industrial, las organizaciones, sobre todo las que se forman para la producción de bienes y

---

<sup>1</sup> REYES PONCE, Agustín "Administración de Empresas" Pág 27

<sup>2</sup> REYES PONCE, Agustín "El administrador de Empresas ¿qué hace?" Pág. 13

servicios, se van haciendo cada vez mayores y más complejas, y por lo mismo, van necesitando de una técnica como lo es la administración.

El administrador es el encargado de administrar mediante técnicas, cada vez más perfectas, para los que laboran en una organización cualquiera; para el logro de los fines que esa organización se propone, ya se trate de una empresa privada o de un bachillerato.

Se puede decir que en la sociedad moderna la administración ha llegado a ser como un elemento complementario indispensable para la mayor parte de las demás profesiones, como un abogado o un médico; de ahí que en todas las carreras sea normal encontrar que se impartan algunos conocimientos de administración básicos, pues el profesional, en general, que se integra en el censo de una empresa o en una institución para ejercer su profesión, requiere de algunos conocimientos sobre administración.

### **2.1.3 EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR PROFESIONAL**

En otras profesiones es muy claro precisar el papel que representan en el desempeño de sus profesiones quienes la practican como el abogado representa los intereses de su cliente así como también el médico su primera obligación es hacia la salud de sus pacientes. Es obvio que el administrador no debe de estar inclinado hacia ningún interés particular, sino que se debe buscar el bien general. Ese papel es difícil, pues como la naturaleza de su trabajo lo lleva a inclinarse por el interés de la organización. Esta buscando la eficiencia, en ocasiones parece oponerse al interés del empleado, aunque estudios actuales afirman que estas dos fuerzas no son excluyentes, sino complementarias. En la medida en que el administrador sepa coordinarlas, cumplirá su función.

Esto no es una cuestión puramente teórica ajena a la realidad en la práctica administrativa. El administrador debe guiarse dentro de un enfoque que permita tener el efecto que las actividades de la organización tienen sobre los intereses de los diferentes grupos. Pero que al mismo tiempo se ajuste a la filosofía y los métodos de operación. La forma de lograrlo es que el administrador viera antes que nada por la salud y el bienestar de su propio organismo social. Si hace de esto su objetivo fundamental, valorar las diferentes actitudes y decisiones, no en función de cómo afectara los intereses de los diferentes grupos, sino en función del efecto de los grupos afectados tendrán sobre la organización.

La ciencia de este enfoque es el gran compromiso del administrador con su organización, no con sus empleados ni con la sociedad en general.

Para comprender que papel tiene el administrador como profesional es fundamental conocer el concepto de la mente administrativa, es decir, la forma de mirar las cosas que es particularmente administrativa: la característica más importante de la mente administrativa es su dedicación a la conservación y crecimiento de su organización. Se trate de una oficina gubernamental, un colegio, una unidad militar o una gran empresa con numerosas divisiones de trabajo como la meta del administrador será siempre mantenerla en operación y obtener beneficios. Para el administrador ese objetivo tiene tanta importancia como la salud para el médico, como la utilidad para el especulador o el conocimiento para el investigador.

Este modo de ver el papel social del administrador como profesional se base en un criterio consciente de profesionalismo: "la preocupación de quien practica una profesión por el progreso y protección a los objetivos y valores de dicha profesión, por encima de toda consideración que tienda a verla simplemente como una manera de vivir"<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> PETIT A., Thomas. "Fundamentos de Coordinación Administrativa" Pág. 587

#### 2.1.4 LA DESAFIANTE MISIÓN DEL ADMINISTRADOR

Con los conocimientos básicos, que tiene el administrador en la ciencia de la administración, los cuales deben ser operativos y aplicables a la realidad para obtener resultados validos. Además, el administrador no debe olvidarse que la realidad es siempre el mañana. Esto significa que la administración es una ciencia y también un arte, ya que el arte principia en donde se detiene la ciencia de la administración.

Primero se usan hechos, se le da preferencias a lo conocido y se consideran los datos sobre hechos reales, pero a veces suelen parecer inadecuados. Es entonces cuando el administrador debe de recurrir a sus habilidades administrativas en la ejecución de su trabajo.

La decisión de adelantarse en un determinado momento y no en otro, actuar aunque se carezca de todos los datos deseables, o incluso, emprender la acción, el uso de la implicación del acto administrativo. La ciencia y el arte de la administración son dos campos complementarios de esfuerzos, no son mutuamente excluyentes. Por lo tanto a medida que el administrador entiende mejor la importancia de su misión, pueden hacer aportaciones considerables al creciente conjunto sistematizado en que se apoya la tarea de administrar, es un hecho indiscutible que la ciencia de la administración se esta desarrollando; apoyándose en el conocimiento de la ciencia, del comportamiento que le permite tener un mejor conocimiento del ser humano, de los miembros de su organización, de los factores culturales y del liderazgo, aumenta la posibilidad de crear un ambiente de trabajo adecuado en su organización. El administrador para que cumpla su misión debe tener en cuenta los siguientes aspectos a que se enfrenta dentro de su organización:

- a) El administrador eficiente no solo debe de reconocer la necesidad del cambio, sino que, para afrontarlo, debe preverlo y anticiparse a él y una



administración efectiva debe ser flexible para adaptarse a los cambios a pesar de las rigideces que se crean en la operación y en el medio de su organización.

- b) El administrador actual debe crear y mantener una forma equilibrada, un ambiente apropiado, tanto para la creación y la organización así también para la armonía y el entendimiento de todos los miembros de su organización.
- c) El administrador debe propiciar la participación individual de sus miembros y de la organización para el mejoramiento de la tarea de administrar.
- d) El administrador para su desempeño profesional debe mantenerse al día para usar en forma efectiva las innovaciones de las técnicas administrativas para una mejor práctica en una organización inteligente e ingeniosa.

No hay duda que el papel del administrador esta cambiando y haciéndose cada vez más importante. La creciente aplicación de nuevos conocimientos y técnicas, que permiten crear ambientes en que las personas puedan trabajar con más eficiencia y efectividad, y esto obligara al administrador a aprovechar todo lo que la ciencia y la técnica pone a su alcance. Las demandas sociales crearán mayores exigencias y oportunidades de progreso personal y exigirán una actitud más intelectual hacia la labor de administrar.

Mientras la administración se desarrolló con base a la experiencia, no existió peligro en este sentido. Pero ahora la ciencia y la experiencia se han unido para crear principios, teorías, conceptos y técnicas que el administrador que no quiera quedar atrás en la aplicación de la administración deberá ponerlas en prácticas. Ya no hay lugar para alcanzar la capacidad administrativa en la experiencia de los errores. Solo es posible evitar la ineficiencia administrativa por medio de la continua adquisición de nuevos conocimientos, más la capacidad de ponerlos en práctica.

### **2.1.5 LA FALTA DE ENSEÑANZA ADMINISTRATIVA**

Desde 1916 Henry Fayol, padre de la teoría moderna de la administración, se lamentaba de la falta de enseñanza administrativa en las instituciones educativas; pues, en esa época se le prestaba poca o ninguna atención.

La inadecuabilidad de la enseñanza universitaria en áreas de la teoría administrativa se origina por dos factores. Uno es que los profesores hábiles en esta área necesitan principalmente ser unas personas con una combinación de entrenamiento académico y empresarial u otro tipo de experiencia administrativa. Una segunda razón por la falta de la enseñanza administrativa tiene que ver con la naturaleza del tema; es evidente que las universidades no pueden enseñar administración en el mismo sentido que enseñan contabilidad y matemáticas. El administrador ha de trabajar con la gente, y su capacidad para hacerlo solo se vislumbra mediante la experiencia que adquieren en el desempeño de su profesión. Sin embargo, en la actualidad es posible ver que se puede lograr esta enseñanza en las universidades: transmite a los estudiantes una comprensión de la naturaleza de la administración y de los fundamentos en que se basa, y proporciona conocimientos y habilidades en la aplicación de la metodología científica, capacidades conceptuales y motiva al administrador a que ponga en práctica los conocimientos adquiridos en el desempeño que tenga dentro de su organización.

### **2.1.6 EL ADMINISTRADOR COMO AGENTE DE CAMBIO**

La administración es dinámica por lo que el administrador no puede esperar a operar en un periodo donde no ocurren cambios. Si no fuera por el cambio, el trabajo del administrador sería mas o menos fácil, el saber administrar bien dicho cambio, no solo representa un reto sino una necesidad para la supervivencia de su organización.

Los cambios son inevitables; el resto es aprovechar la oportunidad que presentan los cambios y conformarlos para el progreso humano y para el beneficio de su organización. El conocimiento proporciona a las personas percepción del cambio y consecuentemente, el administrador que está alerta a los cambios, se esfuerza para atraer a los que sean tan flexibles como los eventos de la época, que sean de mente abierta y no dedicados por completo a una disciplina particular de pensamiento, o que se aferren a una conclusión específica para un problema específico. El cambio está implícito en la tarea de todo administrador y es la causa de todas sus acciones o funciones administrativas. De manera más o menos continua, tendrá que hacer ajustes marginales para apegarse a los cambios ocurridos en el ambiente inmediato de su organización.

El administrador se enfrentará a las tensiones que se manifiestan en cuanto trata de introducir cambios encaminados a lograr el comportamiento de su propia organización, respondiendo entre tanto a las necesidades también cambiantes de la suya. Para tener éxito en una situación tan dinámica el administrador debe ser capaz de enfrentarse a la incertidumbre y de tolerar la ambigüedad.

Un administrador no puede permitir y pensar solo en situaciones fijas o en las formas correctas como deben de llevarse a cabo sus funciones administrativas pues estas clases de pensamientos no se permite dentro de la organización. La administración es un proceso repetitivo; el administrador debe revisar constantemente sus anteriores predicciones, renovar táctica o explícitamente sus convenios establecidos y ajustar las funciones administrativas que realiza dentro de la organización. Toda administración se ve afectada por los cambios que ocurren fuera de la misma y que requieren de adaptación interna; siendo así, el administrador asume la responsabilidad de influir en la dirección, ritmo y calidad de proceso de cambio.

El administrador visualiza la organización en términos dinámicos; quiere saber en particular como cambia de un estado a otro, de manera que pueda el mismo propiciar los cambios que considera convenientes. Como agente de cambio el administrador debe de conocer la dirección en que avanza la organización, de modo que puede intervenir juiciosamente para guiarla por el cambio correcto. A medida que la organización se va adaptando al cambio con el tiempo, el agente de cambio debe ser capaz de identificar sus distintas situaciones y notar sus diferencias; debe ser capaz de determinar el momento en que se llega al punto de viraje, para influir en los resultados. Siendo el administrador, un agente de cambio, sus conocimientos y capacidad crecen de modo continuo.

#### **2.1.6.1 FUERZA DE CAMBIO**

El administrador eficiente es responsable del inicio del cambio. Algunos de estos cambios son evolutivos, algunos revolucionarios, unos son reconocibles y otros irreconocibles. Tanto las fuerzas internas de una organización como las fuerzas externas a la misma hacen que los administradores actúen y reaccionen al iniciar cambios en su medio ambiente de trabajo.

Los cambios anulan las operaciones existentes. Los objetivos no se cumplen en la mejor forma, se presentan problemas y con frecuencia, debido a la falta de tiempo, solo se aplican soluciones esporádicas. El resultado es que el modo de administración es de naturaleza artificial y temporal por lo que debe dar lugar a una revisión general a las operaciones administrativas.

Las causas reales de los cambios se dan por los efectos que tienen: dos fuerzas que son las internas y las externas. Estas incluyen factores como la tecnología, los mercados de trabajos, los cambios en la sociedad y económicos. Además de estos hay factores internos que pueden estimular al cambio. Estos pueden originarse en forma primordial de las operaciones internas de la organización, o

derivarse del impacto de cambios externos. Un cambio interno puede ser la fuerza de trabajo: tienen más escolaridad, es más joven y esta guiada por normas económicas y sociales que afectan el entorno de la organización; la introducción de equipo nuevo automatizado, que hace posible la aplicación de métodos más eficientes y obligan al administrador a un entrenamiento continuo en sus operaciones administrativas para hacer a un lado la obsolescencia. A menudo están correlacionados los motivos internos y externos para el cambio. El nexo es particularmente fuerte cuando intervienen cambios de valores y aptitudes cuando en la organización ingresan personas con nuevas actitudes, causando un cambio en ella.

#### **2.1.6.2 RESISTENCIA AL CAMBIO**

A pesar de la necesidad del cambio, con frecuencia se le resiste. Esto se debe a la incertidumbre que crea el cambio, el administrador como miembro de una organización puede resistir al cambio por preocuparle la manera en que el trabajo en su vida se verá afectado por él. Aun cuando sienta una considerable insatisfacción con su trabajo, quizás le preocupe que las cosas empeoren cuando introduzcan los cambios propuestos. A manera de hacer una comparación, cuando el administrador que asiste a una universidad, por lo menos conoce el terreno y sabe lo que se espera de él como estudiante. Pero cuando deja la universidad y se incorpora al mundo del trabajo de tiempo completo, no importando que tan ansioso este por salir de la universidad, debe cambiar lo conocido por lo desconocido; los cambios sustituyen la ambigüedad e incertidumbre por lo conocido y otra razón por la que se resiste al cambio es la preocupación o el miedo a la pérdida personal de algo que ya se poseía, el cambio apropiado debe beneficiar a la empresa en general, pero para algunos administradores la inversión que se hizo no será compensada de manera adecuada por las ventajas del cambio: pérdida de poder o autoridad, dinero o salario, estatus quo, amistades, calidad de trabajo, conveniencia personal y otras

ventajas que gozan y aprecian. Por último es la carencia de que el cambio puede no corresponder al mejor interés de la organización. En algunos aspectos la propuesta de cambio por el agente de cambio puede ser contraria a la meta o finalidad de la organización por lo que si un miembro de la organización expresa su resistencia en forma positiva, expresándolo con claridad al agente del cambio fundamentándola, esta forma de resistencia puede ser benéfica para la organización o bien, hace conciencia de la debilidad del cambio propuesto.

### **2.1.6.3 SUPERACIÓN DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

Hacer un cambio requiere que el administrador promueva nuevos valores, actitudes y comportamientos, se identifique e influya de modo eficaz en el desempeño de todos los que son miembros de una organización. Por consiguiente, el administrador debe determinar las causas reales de la resistencia al cambio y luego mantener una actitud lo suficientemente flexible como para superarlas en forma apropiada.

El administrador puede apoyarse de técnicas para manejar la resistencia al cambio, dichas técnicas son:

- a) **Educación y comunicación:** En esencia, si se aplica en toda la oportunidad la necesidad del cambio y su lógica, apoyándose en presentaciones grupales, discusiones individuales o informes para los miembros de la organización a que conozcan el total de los hechos será menos difícil el cambio que lleva a un cambio exitoso.
- b) **Participación e intervención:** Los que participan se sentirán comprometidos en la realización del cambio, y toda información pertinente de que dispongan serán integradas al plan del cambio. Hacer que intervengan puede reducir la resistencia, adquirir compromiso y mejorar la calidad de la decisión del cambio.

- c) **Facilitación y apoyo:** Facilitar el cambio y proporcionar apoyo a quienes intervengan en él es otra manera de que los administradores pueden afrontar la resistencia al cambio.
- d) **Negociación y aceptación:** El uso de esta técnica hará que el administrador actúe con cautela con aquellas personas que abiertamente se oponen al cambio o bien que posiblemente lo acepten.
- e) **Manipulación y cooperación:** Algunas veces los administradores apartan en forma encubierta a los individuos o grupos a la resistencia al cambio o bien pueden promover a un individuo, quizás un personal clave de grupo, dándole un papel deseable en la realización del proceso del cambio. También pueden presentar los hechos distorsionándolos para hacerlos parecer más atractivos, ocultando la información indeseable o crear falsos beneficios. Si es descubierta que la administración esta usando la manipulación y se dan cuenta que han sido utilizados grupos o individuos, la credibilidad del agente del cambio puede ser nula.
- f) **Coerción explícita o implícita:** Los administradores pueden obligar a las personas a aceptar un cambio por medio de amenazas explícitas o implícitas como puede ser la perdida de trabajo o transferencia, evoluciones de desempeños negativas, etc. Seguir esta técnica corre el riesgo de dificultar más la obtención de apoyo para los futuros intentos de cambio.

Si más administradores se pueden adaptar a la naturaleza cambiante de la necesidad económica y social, en ese momento, habrá encontrado el método correcto para la realización de actividades justas, el alivio de la pobreza y el hambre, la provisión de puestos para todos los que buscan trabajo y ambientes de trabajo en donde las personas pueden encontrar su dignidad, habrá logrado su objetivo como agente de cambio. De todo ello se deduce que el administrador debe ser un agente del cambio de estructuras allí donde ejerce su profesión, transformando no solamente el sistema de trabajo sino también la mentalidad y los dolores que ya no corresponden a la necesidad de la sociedad actual.

## 2.2 EL LIDERAZGO

Una de las necesidades primordiales de cualquier empresa es contar con un buen liderazgo. Es indispensable que haya un líder para que la guíe, le resuelva los diferentes problemas por los que atraviesa en un momento dado, la conduzca a su expansión y crecimiento futuro, sepa motivar a los empleados y servirles de idea o modelo. Siempre, detrás de toda empresa exitosa hay un liderazgo eficaz.

Muchas veces, el empresario al frente del negocio se ve presionado por las circunstancias a desempeñar un rol de líder. Puede pensar que por el solo hecho de ocupar un cierto puesto, o de ser el dueño de la empresa, ya sé es buen líder. Los hechos, en cambio, demuestran que esto no siempre es cierto.

Se acepta, en general, que un buen liderazgo es esencial para el éxito de cualquier empresa. Para identificar las características de un buen líder es necesario primero saber qué es el liderazgo. El liderazgo es la capacidad o habilidad que tiene una persona para convencer a otros de que traten de alcanzar determinados objetivos.

También se dice que el líder es aquella persona con poder de influir en la conducta de otros para el logro de ciertas metas. La fuente de esta influencia o poder puede ser formal, como la que proviene del lugar o puesto que se tiene en una empresa; por ejemplo, el gerente, en virtud de su posición, asume un rol de liderazgo.

Pero el liderazgo también puede ser informal, como cuando un empleado puede convencer a sus compañeros de que observen una cierta conducta, sin ser su jefe. No todos los líderes son jefes, o gerentes o supervisores, como tampoco todos los jefes, gerentes o supervisores, por el solo hecho del mando, son líderes. Nada garantiza que puedan dirigir a su gente.



La habilidad para persuadir a otros, independientemente de la posición formal que se ocupe en la empresa, es importante e incluso, en algunos casos, más importante que la formal. Para el empresario o jefe, lo ideal sería que poseyera ambos: el liderazgo formal, pero también el informal. Por lo tanto, es de suma importancia estudiar las características tanto físicas, como de comportamiento y de relación que hacen un buen líder.

## **2.2.1 TEORIAS SOBRE EL LIDERAZGO**

Siendo el liderazgo una capacidad tan importante par el logro de los objetivos de un grupo, los investigadores han estudiado las características que hacen eficaz a un líder.

Ello dio como resultado tres enfoques básicos que tratan de explicar el liderazgo. El primero busca las características comunes a todos los líderes, que los diferencian del resto de la población. El segundo enfoque trata de explicar el liderazgo en términos de los comportamientos del líder. Y el tercer enfoque, trata de explicar el liderazgo efectivo en términos del líder pero también de los subordinados y de las circunstancias en que interactúan.

### **2.2.1.1 TEORIAS DE RAZGOS**

A las teorías que sólo toman en cuenta las características específicas comunes a todos los líderes, se les conoce como teorías de rasgos o unidimensionales; mismas que buscan las características comunes a los líderes.

Estas tratan de hacer un retrato del líder ideal aislando aquellas características que los distinguen del resto de la gente, como su personalidad, aspecto físico, clase social, etcétera.

Estas teorías no pudieron explicar el liderazgo en términos de las características comunes a los líderes, porque entre ellos había pocas cosas en común. Sin embargo, encontraron que la mayor parte de los líderes eran inteligentes, dominantes, seguros de sí mismos, dotados de alto nivel de energía, y de conocimientos relevantes sobre la tarea. Pero también observaron que el hecho de poseer estas características no garantizaba que la persona fuera líder.

La crítica que se hace a estas teorías es que no tomaron en cuenta las conductas del líder, ni las características de sus seguidores, ni consideraron tampoco la posibilidad de que las distintas situaciones pudieran requerir distintos estilos de liderazgo.

A pesar de ser una teoría "incompleta" del liderazgo, sí aporta algunos elementos que puede utilizar el empresario par ser mejor líder. Por ejemplo, ayuda al liderazgo estar bien presentado, tener confianza en sí mismo, ser constante en la búsqueda de sus metas, ser responsable, conocer bien el trabajo y tener capacidad par tolerar la frustración y las tensiones.

### **2.2.1.2 TEORÍAS CONDUCTUALES**

Estas teorías se enfocan en el estudio de la conducta de los líderes, de su comportamiento específico, es decir, de lo que hacen. Buscan identificar las características de comportamiento que parecen estar relacionadas con la eficiencia y el desempeño de los subordinados.

Todas las teorías conductuales explican el liderazgo en términos de dos conductas o comportamientos: el orientado a los subordinados y el orientado al trabajo o a la tarea.

El comportamiento orientado a los subordinados consiste en que el líder tratará de mantener buenas relaciones con ellos, caracterizadas por la confianza, el respeto mutuo, el interés por los sentimientos y el bienestar de las personas, así como por la aceptación de las diferencias existentes en el grupo.

El comportamiento orientado a la tarea consiste en que el líder pone el acento en el trabajo por realizar. Define y estructura no sólo su rol y su tarea, sino también el rol y la tarea de los subordinados, con el fin de facilitar la realización del trabajo. O bien, el líder pone énfasis en la producción, en los aspectos técnicos del trabajo y en el logro de las tareas de su grupo. Piensan en la gente como medios para lograr ese fin.

El líder exitoso tiende a mantener un balance equilibrado entre ambas orientaciones. Estas dos orientaciones de la conducta del líder no son absolutas, sino tienen lugar en combinación, dando como resultado diferentes estilos de liderazgo.

### **Cuadrícula gerencial de Blake Mounton**

Los autores que mejor han especificado las diferentes combinaciones que se pueden dar a partir de estas dos orientaciones son Blake y Mounton.

Ellos proponen una cuadrícula en la que se pueden dar 81 combinaciones diferentes de las conductas anteriores. En su cuadrícula se explican las cinco combinaciones básicas de comportamientos orientados a las personas y a la tarea. Figura 1.

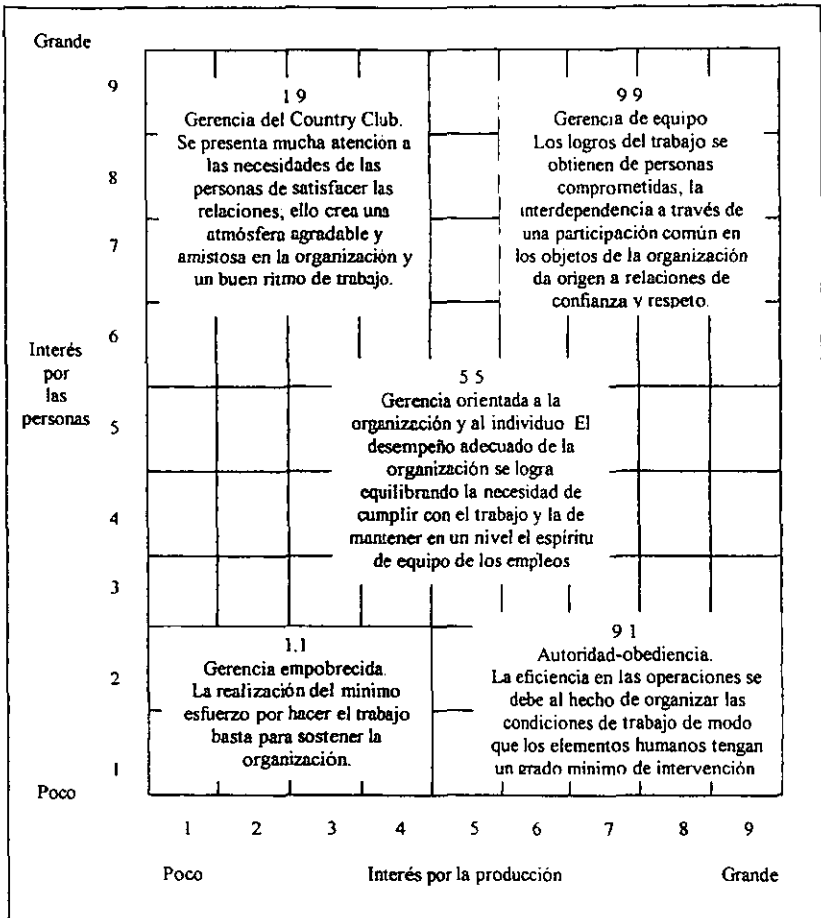


Figura 1 Cuadrícula Gerencial de Blake-Mounton

El liderazgo empobrecido (1.1) es aquél que hace lo mínimo para que el trabajo se realice de manera que la empresa continúe. Tiene una conducta poco orientada hacia la tarea y una conducta poco orientada a las personas.

El liderazgo de Country Club (1.9) es aquél que se preocupa grandemente por la relación con su gente. A los líderes de este tipo les interesa el bienestar de su

gente, prestan mucha atención a sus necesidades, y esto hace que se sienta a gusto. Tienen muy pocas conductas orientadas al trabajo. A veces, la atmósfera agradable que propician favorece un buen ritmo de trabajo, pero otras veces, dada la poca atención que dedican al logro de la tarea, la producción se descuida.

El liderazgo autoritario (9.1) es el que se enfoca completamente a la tarea o trabajo. Lo importante es que éste hecho y no cómo se encuentra su gente. Busca hacer lo necesario, como definir roles o asignar tareas de manera que haya eficiencia en el desempeño. Este líder tiene muchos comportamientos enfocados a la tarea o a la producción, pocos comportamientos orientados a las personas.

El líder intermedio (5.5) trata de buscar un equilibrio. Se preocupa por la tarea para que salga la producción pero también se preocupa de cómo se siente su gente. Es el líder que se contenta con un desempeño bueno del trabajo y que trata de que su gente esté contenta. Pero es mediocre, hay va todo, más o menos.

El líder de equipo (9.9) trata de ejercer un liderazgo participativo en el cual haya un fuerte compromiso de su gente en la búsqueda de los objetivos de la empresa. Esta participación da origen a una relación de confianza y respeto entre los miembros del equipo. Hay un gran interés por las personas y por la tarea.

De todas estas secciones se considera que la sección que representa el mejor liderazgo es el equipo o (9.9) como dice Blake y Mounton, pero la vida da sorpresas.

### 2.2.1.3 TEORÍAS SITUACIONALES

Actualmente, se cuestiona que exista un liderazgo, del que podemos decir que sea "el mejor", independiente de la situación en la que se ejerce.

Las más recientes investigaciones indican que no existe un liderazgo bueno para todas las circunstancias, sino que el liderazgo eficaz depende también de los seguidores, de la situación, y de los comportamientos del líder.

Algunas preguntas que nos podemos hacer son:

¿Qué factores situacionales hay que tomar en cuenta para saber qué tipo de liderazgo sería el más apropiado en esas circunstancias?

¿Qué es lo que hace que en determinada situación, X tipo de liderazgo sea más apropiado que otro?

Con decir que el liderazgo eficaz depende de la situación, no significa que se ha señalado cuáles son las condiciones situacionales que debemos considerar para adoptara el liderazgo adecuado a dicha situación.

#### **Liderazgo situacional de Hersey Blanchard**

Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard plantea que el liderazgo eficaz es el resultado de ajustar el estilo de liderazgo del jefe a la madurez de los subordinados.

Siguen tomando en cuenta las conductas del líder orientadas a la tarea y a la relación, pero añaden un nuevo elemento que es la evaluación de la madurez de los empleados, para ejercer el liderazgo de manera flexible, adaptándola a las diferentes circunstancias.

Ellos definen la madurez de los subordinados a partir de dos componentes: la madurez psicológica y la madurez para el trabajo.

La madurez psicológica es la disposición o motivación para hacer el trabajo, proponerse metas, y obtener logros. O sea, el querer hacer la tarea.

Lo más importante en esta teoría es evaluar la madurez de los subordinados para adoptar el estilo de liderazgo más adecuado a esa madurez.

Una manera muy sencilla de evaluar la madurez de un subordinado es haciéndonos dos preguntas:

- ¿Mi subordinado quiere hacer el trabajo? Sí o no. Esto te da una idea de su madurez psicológica.
- ¿Mi subordinado puede hacer el trabajo? Sí o no. Esto te da una idea de su madurez para el trabajo.

Al responder estas preguntas se tienen cuatro posibles combinaciones:

M1: El subordinado ni quiere ni puede.

M2: El subordinado quiere pero no puede.

M3: El subordinado puede pero no quiere.

M4: El subordinado quiere y puede.

Hersey y Blanchard proponen que el estilo de liderazgo para cada uno de estos niveles de madurez es el siguiente:

Para M1, ordenar.

Para M2, vender.

Para M3, participar.

Para M4, delegar.

- a) Madurez 1: Las personas que poseen este grado de madurez tienen una voluntad de trabajar casi nula; y por otra parte, tampoco saben hacer su trabajo.

Este tipo de personas requiere de un liderazgo autoritario, orientado a la tarea, o como dicen Hersey y Blanchard, ordenador.

El jefe define las funciones, roles y actividades de los subordinados. Las relaciones con esta persona deben ser las mínimas necesarias para darle las órdenes anteriores. ¿Por qué? Porque si el jefe fomenta la relación con el subordinado, eso podría interpretarse como una recompensa a la pobre actuación del empleado.

- b) Madurez 2: En este grado de madurez se encuentran los empleados que tienen grandes deseos de trabajar, pero que no tienen los conocimientos ni las habilidades necesarias.

El liderazgo adecuado a esta circunstancia es un liderazgo de "convencimiento" o de "venta". Al mismo tiempo que dirige al empleado respecto a la tarea, también trata de reforzarle su actitud positiva respecto al trabajo.

Esto último se logrará mediante una buena comunicación y explicación del porqué de las cosas y ayudándole a entenderlas.

El líder tiene una conducta enfocada altamente a la tarea, para decirle a su empleado qué hacer y cómo hacerlo. Y una conducta enfocada altamente a la relación para reforzar el gusto y deseo que tiene el empleado de hacer las cosas.

- c) Madurez 3: Estos empleados tienen la capacidad de realizar lo que se les pide, pero su voluntad para llevarlo a cabo es poca o muy pobre.



Aquí el liderazgo adecuado es el "participativo", es decir, una conducta del líder baja en enfatizar el trabajo porque el empleado sabe hacerlo y una conducta muy enfocada a las relaciones, a fin de apoyar y motivar a la persona.

Esto se logra con una buena comunicación y fomentando en la persona la idea de que "participe" en las decisiones, y se integre a la toma de decisiones.

d) Madurez 4: Los empleados que poseen este tipo de madurez son los que saben y quieren hacer su trabajo. Tienen confianza en sí mismos y son capaces y responsables. No necesitan del apoyo del jefe para hacer su trabajo.

Aquí el liderazgo adecuado es el de "delegar". Cuando surgen problemas, el subordinado se hace responsable y busca una solución.

El líder únicamente supervisa el trabajo, pues tiene confianza en el desempeño y responsabilidad de su empleado.

Dado que los empleados saben hacer su trabajo, la conducta del líder se enfoca poco a la tarea, y poco a la relación.

Hersey y Blanchard describen en una cuadrícula los diferentes tipos de madurez y el tipo de liderazgo más eficaz en cada situación, en la cual proponen el estilo de liderazgo más eficiente para los diferentes grados de madurez de los empleados. Sin embargo, no explican cuál será el resultado de ejercer otro tipo de liderazgo en cada situación.

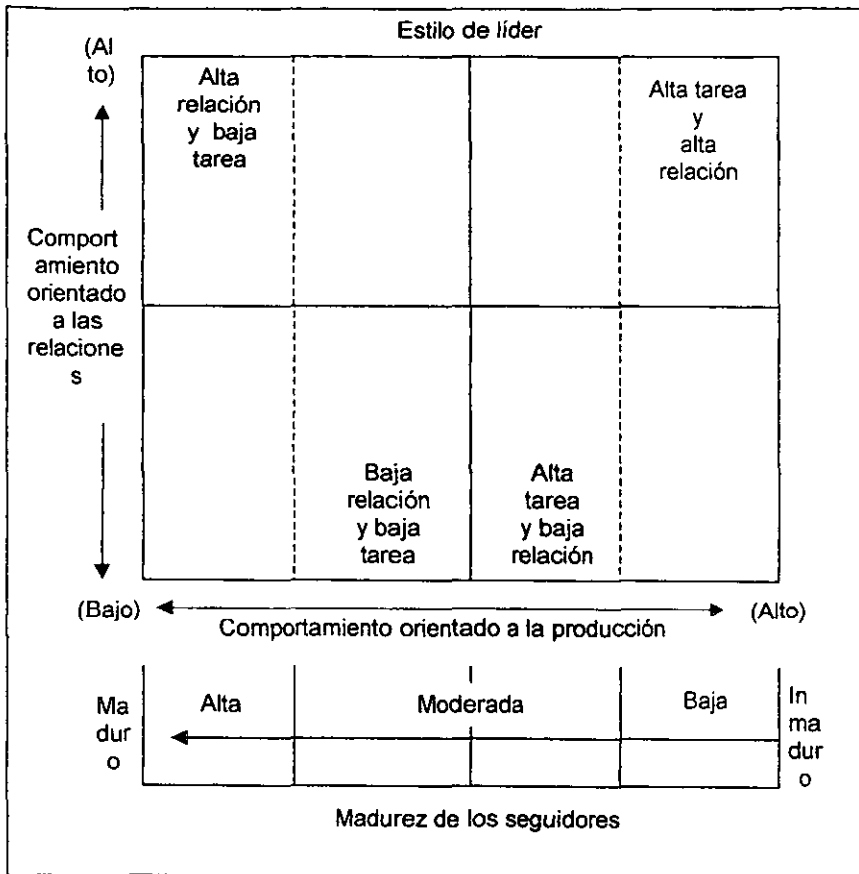


Figura 2 - Cuadrícula los diferentes tipos de madurez y el tipo de liderazgo más eficaz en cada situación

### Posibilidades de éxito de los diferentes estilos de liderazgo

Aplicando cada uno de los cuatro estilos de liderazgo a los diferentes grados de madurez de los empleados, veremos qué posibilidades de éxito tiene cada uno de ellos.

<b>MADUREZ</b>	<b>ESTILO</b>	<b>POSIBILIDAD DE ÉXITO</b>
<b>M1</b>	Ordenar	Alta
	Vender	Posible
	Participar	Ineficaz
	Delegar	Muy ineficaz
<b>M2</b>	Ordenar	Posible
	Vender	Alta
	Participar	Posible
	Delegar	Muy ineficaz
<b>M3</b>	Ordenar	Ineficaz
	Vender	Posible
	Participar	Alta
	Delegar	Posible
<b>M4</b>	Ordenar	Ineficaz
	Vender	Ineficaz
	Participar	Posible
	Delegar	Alta

Lo que un empresario puede aprender de las teorías del liderazgo situacional es que no hay un liderazgo efectivo válido para toda la gente, en todas las situaciones y que funcione para todos los líderes. Por ello es muy importante que cada empresario o líder conozca su estilo.

### **2.2.2 ESTILO PERSONAL DE LIDERAZGO**

Cada persona tiende naturalmente a comportarse de cierta manera al dirigir un grupo. Aunque este estilo se ve modificado por la personalidad de los

subordinados, por la naturaleza de la tarea y por la empresa, en general, depende de la personalidad de quien ejerce el liderazgo. Conocer el estilo naturalmente ayudará a flexibilizar y poder adoptar otros estilos de liderazgo que mejor se acomoden a situaciones diferentes. Los estilos básicos de liderazgo son:

- Autoritario.
- Paternalista.
- Consultivo.
- Democrático.

#### **2.2.2.1 EL LÍDER AUTORITARIO**

Es el que no tiene confianza en sus empleados. El toma todas las decisiones y fija los objetivos. A los subordinados sólo les queda obedecer. Crea una atmósfera de miedo, de amenaza, de castigo. En su comunicación con los empleados, el líder autoritario se limita a dar órdenes. Las repercusiones de ejercer este liderazgo con los subordinados son:

- Sentimientos de temor, hostilidad y resentimiento.
- Hay fuerte insatisfacción de los subordinados con su trabajo, sus compañeros, su jefe y la empresa.
- No hay trabajo en equipo.
- Existe resistencia oculta a ejecutar las órdenes

#### **2.2.2.2 EL LÍDER PATERNALISTA**

Tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un padre con su hijo. El toma la mayor parte de las decisiones y le deja tomar algunas a sus empleados en cosas de poca trascendencia. Acepta algunos comentarios a sus órdenes. Da recompensa y castigos. Controla todo lo fundamental. Los

subordinados se relacionan con él, con precaución. Promueven poco el trabajo en equipo. Las respuestas de ejercer este liderazgo con los subordinados son:

- Lo que más los motiva es el dinero y el poder.
- Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.
- Suele haber insatisfacción con el trabajo.
- Hay aceptación abierta de los objetivos pero también resistencia clandestina.

### **2.2.2.3 EL LÍDER CONSULTIVO**

Crea un clima participativo y tiene confianza en sus empleados. Aunque la mayor parte de las decisiones importantes las toma él, permite que los empleados tengan su espacio de toma de decisiones. Reconoce las cualidades, los logros y esfuerzos de sus empleados y los premia. Estos tienen confianza en el líder. Promueve la responsabilidad y su liderazgo asume la forma de objetivos por alcanzar. Las repercusiones de ejercer este liderazgo con los subordinados son:

- Los empleados observan actitudes generalmente favorables a la empresa y se sienten responsables también de lo que hacen.
- Hay buena satisfacción en el trabajo.
- Hay buen nivel de confianza.
- Hay aceptación abierta de los objetivos y, rara vez, resistencia.

### **2.2.2.4 EL LÍDER DEMOCRÁTICO**

El líder tiene plena confianza en sus empleados y trabaja en equipo. También ellos tienen plena confianza en su líder y se sienten muy identificados con la empresa. La toma de decisiones es responsabilidad de todos. El líder democrático promueve la comunicación en todos los niveles. Involucra a los empleados en la búsqueda, definición y logro de los objetivos. Las repercusiones de ejercer este liderazgo con los subordinados son:

- Relación mutua de confianza.

- Los empleados se motivan por la participación en la fijación de los objetivos y se sienten responsables de su logro.
- Trabajan como equipo con el líder.
- Hay plena aceptación de los objetivos.
- La comunicación es muy buena.

Identificar el estilo de liderazgo que más se tiende a usar permitirá estar alerta a las consecuencias en el comportamiento de los subordinados y, por lo tanto, da la posibilidad de confiar en el estilo que se posea.

El primer paso para aprender a usar otros estilos de liderazgo es empezar a reconocer los propios comportamientos orientados a la tarea y los propios comportamientos orientados a las personas. Dentro de las variables que se pueden presentar combinando estos comportamientos, se debe tratar de situarse. Identificar si los propios comportamientos, en general, están más orientados a la tarea que las personas, por ejemplo, cuando se tiende a ser un líder autoritario.

El segundo paso es aprender a medir la madurez de los empleados a cargo. Cada vez que se ejerza el liderazgo con los subalternos, hay que preguntarse si quieren y pueden hacer el trabajo. Todo es cuestión de mucha, muchísima práctica, sobre todo al principio.

### **2.2.3 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS LÍDERES**

Independientemente del estilo de liderazgo que se tenga, existen ciertas funciones y responsabilidades que nunca se deben descuidar y que son las siguientes:

- Definir las propias metas y las de la empresa. Hacer un plan factible. Explicar a los subordinados por qué las metas o el plan son necesarios. Administra y asigna los recursos.
- Establecer quién está a cargo de qué. Fijar metas y objetivos realistas para cada persona, evaluarlas y retroalimentarlas. Establecer las normas para la empresa y mantenerlas. Hacerse cargo de la disciplina.
- Que la gente sepa lo que se espera de cada quién en la empresa. Expresar aceptación y reconocimiento por las contribuciones del personal. Estimular al grupo y a las personas.
- Evaluar constantemente los resultados.
- Descubrir lo que quieren los empleados. ¿Qué los motiva, qué necesitan?
- Descubrir lo que los empleados esperan de uno. Escuchar a la gente, consultarlos.
- Convencerse en serio de ser un modelo para los empleados. Actuar siempre como se quiere que ellos actúen.
- Motivar a los empleados, es parte de la responsabilidad. Crear espíritu de equipo, reconciliar los desacuerdos.
- Proporcionar la información necesaria en la empresa, facilitar la comunicación con el grupo y entre ellos. Nunca suponer que saben o que no quieren saber. Favorece que la gente se acerque a uno, la retroalimentación que den los empleados es una de las cosas que más se debe valorar.
- Aprender a delegar.
- Aceptar ayuda externa si es necesario.
- Aprender de los errores. Si se está equivocado, admítelo<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Programa de desarrollo empresarial "asume el liderazgo de tu empresa. Fascículo 1

## **2.2.4 MOTIVACIÓN**

Seguramente en la vida de una empresa se encuentra que empleados con ciertas capacidades o habilidades no producen lo que se esperaba. Y otros empleados que no tienen tanto talento destaquen, produzcan y se desenvuelvan mejor.

A lo largo de la vida y de la experiencia laboral se ha preguntado por qué hay empleados que destacan más por su dedicación, que por sus cualidades innatas. La respuesta tiene que ver con la motivación. Al observar la conducta de las personas, tratamos de encontrar un sentido, un por qué de su comportamiento se orienta en determinada dirección y por qué ponen tanto empeño en lograr ciertas cosas y no otras.

La motivación es el concepto que se emplea para explicar la intensidad y la dirección de algunas conductas de las personas.

### **2.2.4.1 CONCEPTOS DE MOTIVACIÓN**

La motivación es el proceso que impulsa a la persona a tener conductas sostenidas y orientadas a conseguir determinadas metas.

La motivación implica que la persona tiene una meta que quiere alcanzar y está dispuesta a hacer esfuerzo para conseguirla. Este esfuerzo está "orientado", es decir, tiene una dirección y esta dirección permite a la persona valorar si las conductas o comportamientos por ello observados son adecuados o no para lograr la meta.

La motivación en la empresa es la voluntad que tienen los empleados de hacer un gran esfuerzo encaminado a alcanzar las metas de la organización, condicionando dicha voluntad a la voluntad, a la posibilidad de satisfacer alguna



necesidad individual. La persona está dispuesta a ejercer ese esfuerzo de manera sostenida hasta que logre su objetivo. Por eso, es un proceso, se inicia con una necesidad insatisfecha que despierta el deseo de satisfacerla e iniciar las conductas para lograrlo. Los esfuerzos intensos o altos de los empleados estén canalizados en una dirección tal que redunden en beneficio de la empresa, ya que puede darse el caso de algún individuo que realiza un alto grado de esfuerzo pero éste no ayuda a lograr los objetivos organizaciones o, incluso, va en contra de ellos. De igual importancia es que las necesidades del individuo sean compatibles y acordes con las metas de la empresa.

#### 2.2.4.2 PROCESO DE MOTIVACIÓN

La motivación es un proceso, es decir, se desarrolla en etapas (Fig. 3). El disparador del proceso se acciona cuando la persona experimenta o se percata de una necesidad insatisfecha.

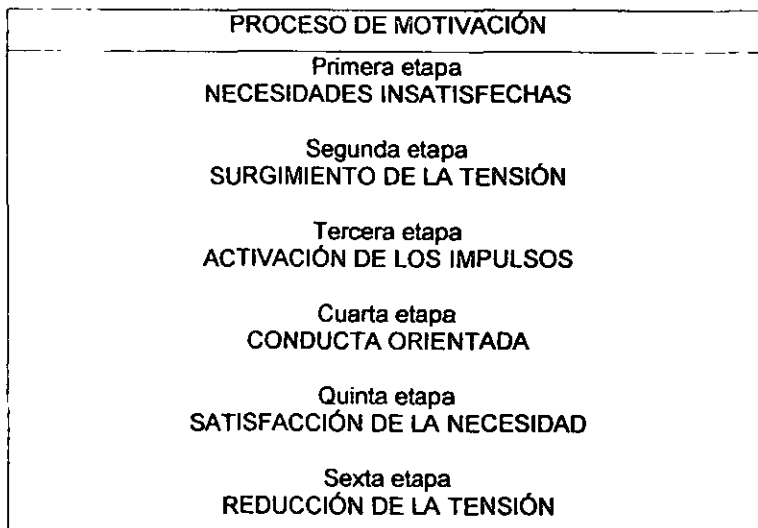


Fig. 3 · Proceso de motivación

**La primera etapa es la necesidad insatisfecha.** La necesidad es una deficiencia, una carencia en algún aspecto particular que la persona experimenta en un determinado momento. Es decir, la persona siente que carece de algo o que alguien le hace falta, ya sea físico, psicológico, social o espiritual.

El estado de necesidad o carencia es el que desencadena el proceso de motivación porque la persona quiere obtener lo que no tiene.

**La segunda etapa es el surgimiento de la tensión.** El sentir una necesidad insatisfecha hace aparecer un malestar en la persona, una tensión y, por lo tanto, hace surgir el deseo de satisfacerla.

**La tercera etapa es la activación de los impulsos,** se activa la energía para llevar a cabo las acciones que conducen al individuo a la satisfacción de su necesidad. Esta energía se cristaliza en deseos, en proyectos, y en imágenes de cómo podría satisfacer su necesidad.

Los impulsos se experimentan en proporción directa a la intensidad e importancia de la necesidad. Entre más importante y fuerte es una necesidad, tanto más fuerte será el impulso que lleve a la persona a actuar para satisfacerla. No todas las personas experimentan las mismas necesidades con la misma intensidad. Por ello, es difícil que una misma cosa motive a todo el mundo y de la misma manera. A una persona puede motivarla el dinero y a la otra la motiva desempeñar una labor creativa aunque gane menos.

**La cuarta etapa es la conducta orientada.** Los impulsos o deseos hacen que la persona inicie y mantenga los comportamientos que cree que la llevan a la satisfacción de su necesidad. Es decir, la conducta adquiere una dirección, una intencionalidad. En este momento, es importante evaluar en forma periódica si

los comportamientos efectivamente están conduciendo a la persona a conseguir su meta

**La quinta etapa es la satisfacción de la necesidad**, que se logra cuando la persona alcanza la meta que se planteó. La necesidad que originó el proceso de motivación desaparece. *Y una necesidad satisfecha no motiva más*. Sin embargo, el satisfacer una necesidad permite la aparición de nuevas necesidades que, a su vez, iniciarán el proceso de motivación.

**La sexta etapa es la reducción de la tensión**. Esta ocurre cuando la persona deja de sentir la deficiencia o la carencia que originó el proceso de motivación. Las personas motivadas están en un estado de tensión y, para disminuirla, ejercen mucho esfuerzo. De hecho, entre más grande es la tensión, más grande es el esfuerzo. Si este esfuerzo los conduce a satisfacer la necesidad, la tensión disminuye.

En el ámbito laboral es importante que el esfuerzo que ejercen los empleados para satisfacer sus metas no vaya en contra de la empresa. Es necesario que las metas de la organización y las metas individuales sean compatibles, que estén en armonía, para que de esta manera los esfuerzos que despliega el personal hacia el logro de la satisfacción de sus necesidades contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Se trata de que los empleados al conseguir las metas de la empresa satisfagan también sus necesidades individuales y logren sus metas personales.

### **2.2.5 TEORÍAS DE MOTIVACIÓN**

Existen diferentes teorías que tratan de explicar el proceso de motivación y todas aportan algunos elementos que ayudan a comprender la conducta humana en

esa dirección. Se acepta que las personas trabajan porque esperan obtener cierta recompensa por su trabajo, lo que les ayudará a satisfacer ciertas necesidades. Podrán también más empeño en su trabajo si esperan que la recompensa aumente cuando mejoran la calidad de lo que producen. ¿Qué clase de recompensa esperan los empleados?, ¿Qué necesidades quieren satisfacer?, ¿Qué esperan lograr?, ¿Cómo se inicia y mantienen el proceso motivacional?

Estas preguntas no son fáciles de responder y las teorías que han tratado de darles respuestas se pueden clasificar en teorías de contenido y teorías de proceso. Las teorías de contenido tratan de identificar las necesidades específicas que motivan a las personas, es decir, tratan de identificar los factores internos que desatan el proceso de motivación. En cambio las teorías de proceso describen y analizan cómo se inicia, dirige, mantiene y, por último, desaparece una conducta.

#### **2.2.5.1 TEORÍAS DE CONTENIDO**

Las teorías de contenidos basan la motivación en las necesidades insatisfechas. Afirman que las deficiencias en las necesidades individuales activan tensiones dentro de la persona, quien inicia una conducta.

Para que un empresario sea efectivo al motivar, las teorías de contenidos sugieren lo siguiente:

- Ser consciente de que cada persona es única y, por lo tanto, cada persona tiene sus propias necesidades, deseos y objetivos.
- Identificar las necesidades de cada uno de sus empleados.
- Plantear metas a sus empleados que los lleven a satisfacer esas necesidades.

- Cuando logren las metas, proporcionarles recompensas que les ayuden a satisfacer sus necesidades.
- Identificar el mejor momento en el proceso motivacional para ofrecer las recompensas que promuevan los comportamientos que se deseen.
- Tener en cuenta que la gente cambia, por lo tanto, cambian sus necesidades. Entonces, se debe de estar continuamente atento a las necesidades de su personal a fin de proporcionarles metas y recompensas significativas.

Las teorías de contenido más importantes son: la de jerarquización de necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg.

### **Jerarquía de necesidades de Maslow**

Abraham Maslow agrupa las necesidades del ser humano en cinco categorías ordenadas de manera jerárquica en donde las de más bajo nivel son las de tipo fisiológico y las de alto nivel son las de autorrealización (Fig. 4). Tales son las siguientes:

1. **Necesidades fisiológicas:** Comprenden las necesidades primarias como las de comer, beber, dormir y hacer el amor.
2. **Necesidades de seguridad:** Son las necesidades de verse libre de daños físicos y emocionales como son enfermedades, desastres económicos, seguridad en el trabajo, etcétera.
3. **Necesidades de pertenencia, social y de amor:** Incluyen la necesidad de amistad, de aceptación, de amor y de pertenencia a algo o a alguien.
4. **Necesidades de estima:** Incluyen las necesidades de respeto y estima de sí mismo, de reconocimiento, estatus, etcétera.
5. **Necesidades de autorrealización:** Es la necesidad de ser cada vez más uno mismo, es decir, desarrollarse al máximo ejercitando las cualidades habilidades y potenciales.



Fig. 4 - Jerarquía de necesidades de Maslow

Para Maslow las necesidades están ordenadas en una jerarquía y por tanto, una persona intenta satisfacer primeramente las necesidades de más bajo nivel antes de intentar satisfacer las de nivel más alto. Para él, no pueden surgir las necesidades de alto nivel mientras no estén satisfechas las necesidades anteriores en la jerarquía.

El empresario puede motivar a sus empleados proporcionándoles recompensas que les ayuden a satisfacer sus necesidades al tiempo que la empresa alcanza sus objetivos.

El empresario para ayudar a los trabajadores a satisfacer sus necesidades fisiológicas, la empresa paga salarios justos y proporciona a sus empleados un lugar para trabajar con luz, aire, limpieza y espacio.

Para las necesidades de seguridad, la empresa puede proporcionar trabajo seguro, prestaciones, equipo y sistemas de seguridad.

Para las necesidades de pertenencia, la empresa puede promover actividades que favorezcan la cooperación entre los empleados como la formación de equipos de trabajo, tratar de mantener grupos estables, equipos deportivos o actividades sociales, como grupos de música o teatro.

Para las necesidades de estima de los trabajadores la empresa puede darles reconocimiento público y premios por buen desempeño, y asignar tareas significativas a las personas.

Para las necesidades de autorrealización es importante que la empresa proporcione oportunidades para la creatividad, organice cursos de capacitación, plantee retos en el trabajo, y aliente a los trabajadores para que sean los mejores en su puesto.

### **Teoría de higiene-motivación de F Herzberg**

Frederick Herzberg estudió la actitud que tenían los trabajadores ante su trabajo. Llegó a la conclusión de que existen factores que llamó extrínsecos cuya ausencia causa insatisfacción en los trabajadores, pero si están presentes, no necesariamente motivan a la persona. Y, además, concluyó que existen otros factores ante cuya presencia en el trabajo, la persona se siente muy motivada pero, si no existen, no causan necesariamente insatisfacción.

#### **Factores higiénicos**

Herzberg llamó "factores higiénicos" a los que, si faltan en el contexto laboral, causan gran desazón en el trabajo pero, si están presentes, no motivan necesariamente. Son las condiciones necesarias para que el trabajador no esté descontento con sus extrínsecos al trabajo, es decir, se relacionan con las

condiciones en que el trabajador ejecuta sus labores. Algunos de estos factores son los siguientes:

- El salario suficiente.
- Tener un trabajo de planta, no eventual.
- Condiciones físicas de trabajo, como son la ventilación, iluminación, temperatura, etcétera.
- Buena relación con el jefe.
- Tener buenas prestaciones.
- Tener una adecuada supervisión y retroalimentación.
- Buenas relaciones con los compañeros de trabajo.
- Adecuadas políticas de la compañía.
- Estatus.

Esto nos lleva a algunas conclusiones como que si la persona recibe un salario bajo, todo le va a parecer mal en el trabajo y se sentirá muy insatisfecha sobre todo si se entera de que en otra empresa ofrecen un salario superior por el mismo tipo de trabajo. Otra conclusión que se puede obtener se aplica al caso en que el empleado percibe como injustas las políticas de la empresa, por ejemplo, si se asciende a una persona por sus relaciones y no por sus méritos en el trabajo.

### **Factores motivacionales**

Herzberg llamó factores motivacionales a aquellos que, si están presentes, producen fuerte motivación en los empleados, pero cuyas ausencias no necesariamente produce insatisfacción. Estos son factores intrínsecos al trabajo, por ejemplo:

- Posibilidades de crecimiento y desarrollo en el trabajo.
- Que el trabajo sea relevante y significativo para la persona.
- Responsabilidad y autoridad para tomar decisiones.



- Oportunidad de ser creativo en el trabajo y de que se adopten esas ideas.
- Posibilidad de realización.
- El trabajo mismo.
- Sensación de logro.
- Reconocimiento.

El tener un trabajo apasionante y creativo motiva mucho pero no tenerlo no impide que la persona lo ejecute "bien". Incluso algunas personas prefieren tener un sueldo un poco menor a cambio de un trabajo que les resulte interesante.

### **2.2.5.2 TEORÍAS DE PROCESO**

Las teorías de proceso tratan de explicar y describir cómo se inicia, dirige, mantiene y, finalmente, detiene el proceso de la motivación. Se concentran en cómo ocurre la motivación.

#### **Teorías de las expectativas**

La teoría de las expectativas fue desarrollada por Víctor Vroom. El define la motivación como el proceso que guía a la persona en la elección entre diferentes alternativas actividad voluntaria. En este enfoque, la mayor parte de los comportamientos están bajo el control voluntario de la persona y están, por lo tanto, motivados.

Esta teoría dice que la tendencia para actuar en cierta forma depende de qué tanto está convencida la persona de que sus acciones la conducirán a lograr cierto resultado y también de qué tan atractivo es este último para ella. La lógica de la teoría es que toda persona se esforzará por cumplir con las conductas que cree que la llevarán a obtener aquello que desea, siempre y cuando piense que es posible lograrlo.

Los elementos básicos de esta teoría son elección, expectativa, preferencia e instrumentalidad:

La **elección** se define como la libertad del individuo para elegir su conducta entre varias posibilidades.

La **expectativa** es una medida subjetiva de qué tanto la persona piensa que es posible el logro de lo que se planteó. Es el nexo entre desempeño y esfuerzo.

La **preferencia** es la atracción que la empresa siente por las recompensas que puede recibir por su comportamiento.

La **instrumentalidad** es el vínculo entre desempeño y premio. La relación entre estas variables está dada por la siguiente fórmula:

$$M = E \times I \times P$$

Esto es, la motivación para trabajar (M) es el resultado de multiplicar la expectativa (E) por la instrumentalidad (I) por la preferencia (P).

### **Teoría del reforzamiento**

Esta teoría considera la conducta de las personas como causada por factores ambientales o externos. No asigna ninguna importancia a los factores cognoscitivos internos, no le importa lo que las personas sienten, desean, o imaginan. Asigna toda la importancia a las consecuencias de la conducta, es decir, a los resultados que obtiene una persona con su comportamiento.

Según la teoría de reforzamiento, si uno hace que ciertas consecuencias agradables acompañen a determinadas formas de conducta, se influirá para que esta conducta se repita frecuentemente. Y también, si la consecuencia de la conducta es negativa para la persona, es posible que trate de evitar la repetición de dicha conducta.

Las personas aprenden a repetir o no sus conductas a partir de las consecuencias de éstas. A ello se le llama "reforzar la conducta"

La tendencia de las personas a repetir determinados comportamientos depende del reforzamiento que tengan o dejen de tener. El reforzamiento fortalece la conducta y aumenta la posibilidad de que se repita. Los reforzadores son más efectivos cuando se proporcionan inmediatamente después de la conducta deseada. Entre más tiempo pase entre la conducta y la aplicación del reforzador, disminuye la posibilidad de que la conducta se repita. Esto significa que el reforzador pierde fuerza.

La teoría, también conocida como conductista, dice que los empleados realizarán los comportamientos deseados si se les refuerza positivamente para que lo hagan. Los premios son buenos reforzadores, sobre todo, si siguen inmediatamente a la respuesta deseada, o sea, el comportamiento en el trabajo puede ser modificado controlando las consecuencias de las conductas.

Existen varios medios para modificar o moldear la conducta. Por eso, se considera la teoría del reforzamiento como una teoría de motivación.

### **Medios para reforzar la conducta**

Los empresarios pueden influir en la conducta de sus empleados utilizando cuatro medios que son:

- Reforzamiento positivo.
- Reforzamiento negativo.
- Castigos.
- Extinción.

El **reforzamiento positivo** es una respuesta grata que se proporciona inmediatamente después del comportamiento.

El **reforzamiento negativo** es quitar las consecuencias negativas que podría tener o tiene la conducta que se quiere promover. O sea, la recompensa es, en este caso, evitar la consecuencia negativa. Los reforzamientos negativos no le dan nada a las personas, sólo les quitan o evitan consecuencias molestas para ellos.

El **castigo** es una molestia con el propósito de eliminar una conducta indeseable, es decir, es un reforzador que se aplica para evitar que se dé cierta conducta o comportamiento. Los castigos, en general, producen resentimientos y actitudes negativas hacia la persona que los aplicó y hacia el trabajo que generó el castigo.

La **extinción** consiste en suprimir el reforzamiento de una conducta indeseable. Se busca que la conducta desaparezca porque se deja de reforzar<sup>5</sup>.

### **Teoría de David McClelland**

David McClelland basó sus estudios de las necesidades en el uso de la prueba de percepción temática. Esta prueba es ampliamente utilizada por los psicólogos y consiste en una serie de láminas con diferentes temas gráficos que son proyectados al sujeto evaluado, y mediante ciertos estímulos visuales y la descripción que hace de las láminas, pueden encontrarse diversos elementos proyectivos que indican su motivación.

McClelland encontró un elemento que no se había analizado de la motivación: la necesidad de logro; elaboró las siguientes consideraciones.

---

<sup>5</sup> Programa de desarrollo empresarial. ITAM "Motiva a tus empleados"

- **Metas específicas.** La motivación de logro es más fácil de obtener cuando se le dan metas específicas al individuo. La mejor situación es cuando hay metas a corto plazo y un claro entendimiento de las metas a largo plazo.
- **Metas de desafío.** Las mejores metas son las que presentan un grado moderado de riesgo para el individuo.
- **Metas flexibles.** En la medida en que el trabajador encuentra la forma más apropiada y rápida para resolver sus metas, éstas deben rediseñarse y replantearse para que representen una situación atractiva para el individuo.
- **Progreso.** Una parte esencial es informar al individuo de sus progresos; debe tener la medida del alcance de sus metas para planear las siguientes estrategias.
- **Responsabilidad individual.** Un individuo requiere de cierto grado de autonomía. La necesidad de logro se satisface mejor cuando el individuo siente una relación directa entre sus esfuerzos y sus logros individuales.
- **Clima de protección.** Las personas que intentan satisfacer sus necesidades de logro buscan un clima que los motive a buscar la manera de completar su trabajo en una forma adecuada. Un clima ideal es aquel en el que se proporciona consejo, guía e instrucción de cómo mejorar el trabajo para obtener el máximo de los objetivos<sup>6</sup>.

### 2.2.6 COMUNICACION

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite

---

<sup>6</sup> *Administrative* Hoy No 4, Pág. 41

y recibe información en un grupo social; o como el proceso mediante el cual una persona transmite un mensaje usando símbolos que la otra persona debe ser capaz de entender para dar una respuesta.

De tal manera vista, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarca desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Su importancia es tal, que algunos autores sostienen que es casi imposible determinar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización.

El ejecutivo, para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos<sup>7</sup>.

La comunicación es un proceso formado por varios elementos, según se indica en la figura 5.

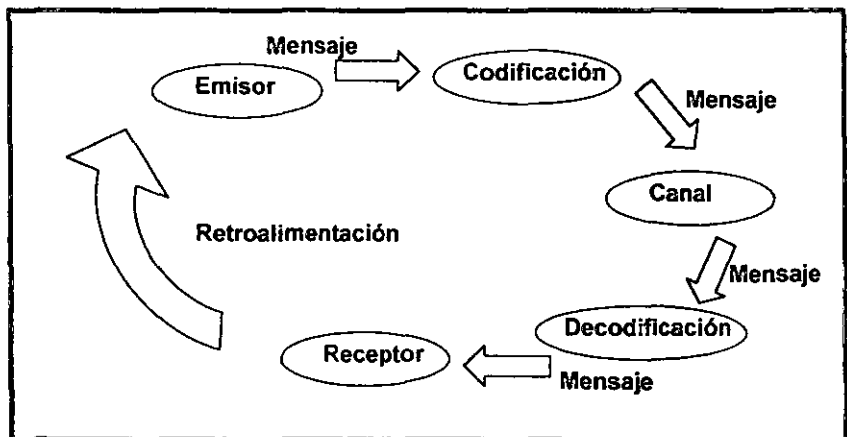


Fig. 5 - Proceso de comunicación

<sup>7</sup> Programa de Desarrollo Empresarial, Paquete de Recursos Humanos, NAFIN-ITAM

**Mensaje.** Es el contenido de la comunicación, cuya información se transmite para obtener una respuesta de la persona a quien se dirige, enfocada a ésta en uno o más de sus sentidos.

La elaboración del mensaje debe reunir ciertos requisitos que se pueden identificar con las siete ces de la comunicación.

1. **Credibilidad.** Que sea veraz, creíble y digna de confianza por la información y el informante.
2. **Contexto.** Que sea congruente con el medio y las circunstancias.
3. **Contenido.** Que tenga una utilidad y significado para el receptor.
4. **Claridad.** Que sea simple y sencilla por la estructura cultural de la persona que recibe el mensaje.
5. **Continuidad y consistencia.** Que sea congruente con la información que ya posee el receptor y que, en su caso, la repetición sea vaciada para reforzar la idea transmitida.
6. **Canales adecuados.** Que se utilicen los medios establecidos en la empresa para que todos los que deban enterarse reciban la información.
7. **Capacidad de auditorio.** Que se logre buena disposición de quien recibe el mensaje y mínimo esfuerzo para entenderlo.

**Emisor.** Es quien inicia la comunicación, dando origen a la fuente de la información o mensaje, porque hay una finalidad de comunicar. Requiere de habilidad para preparar el contenido del mensaje, considerando los rasgos culturales, personales y académicos de la persona a quien dirige la información.

**Codificación.** Es poner en símbolos el mensaje. Se entiende por símbolos todos aquellos signos usados para elaborar un mensaje, que sean entendibles y que tengan el mismo significado para el emisor y para el receptor.

Los **símbolos** que se usan para comunicarse, entre otros son: letras, palabras, dibujos, gráficas, números, imágenes, conductas, señas, gestos, ruidos y sonidos.

**Decodificación.** Es interpretar y traducir el mensaje para que la información tenga un significado para el receptor.

**Canal.** Es el vehículo o medio que transporta el mensaje para hacerlo llegar al receptor. El canal ha de ser el adecuado para el tipo de mensaje. Entre los medios más usuales se pueden citar: teléfono, fax, memorándum, carta, circular, periódico, revista, radio, televisión, película, video, disco, correo, mensajero, Internet, etcétera.

De hecho en las empresas existen dos tipos de canales:

1. Los de comunicación formal, que son los que están establecidos en la estructura de la organización, y los
2. Canales informales, que son ajenos a esa estructura formal, como los que se siguen por simpatía y acercamiento entre las personas, que dan como resultado rumores, chismes, etcétera.

El canal a usar estará en función directa del propósito o finalidad que se busca al enviar la información, principalmente del receptor: que quede por escrito, que sirva de retroalimentación, que el receptor pueda consultarlo varias veces o archivarlo, para que le sea posible identificar y reproducir, distinguir el tono exacto de colores, etcétera.

**Receptor.** Es quien recibe el mensaje y lo interpreta por medio de sus sentidos. El receptor tiene tendencia hacia la defensa, en especial cuando la información del mensaje representa una modificación de su *statu quo*, razón por la cual el mensaje puede ser rechazado consiente o inconscientemente. El receptor



necesita cualidades como saber escuchar y pensar para comprender el mensaje y, sobre todo, una mente abierta.

**Retroalimentación.** Una parte importante del proceso radica en que el emisor reciba una respuesta del receptor. Es un proceso en sentido contrario al descrito. Es la reacción del receptor. En este caso, el receptor se convierte en emisor.

La retroalimentación puede ser directa cuando el emisor recibe una respuesta es decir, un mensaje; o puede ser indirecta cuando lo que se espera es una acción como respuesta, por ejemplo la elaboración de una acción o de un trabajo.

La comunicación debe realizarse en dos sentidos para obtener retroalimentación, por que cuando se realiza en un solo sentido no existe ésta, es decir, no hay comunicación<sup>8</sup>.

#### **2.2.6.1 BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN**

Las barreras en las comunicaciones son rechazos conscientes o inconscientes. Se entiende por barrera al conjunto de factores o circunstancias que limitan, deforman, obstaculizan o hacen imposible el proceso de la comunicación. Algunas de las barreras que con más frecuencia se observan en las relaciones en una empresa son:

**De tipo semántico.** Son aquellas que se presentan por diferentes significados, para que el emisor y receptor, en las palabras, o en su contexto en la redacción, o por el uso de la gramática, entre otras. Dentro de este grupo también están comprendidas las dificultades para saber escuchar; la información en abundancia o en exceso, que muchas veces, más que auxiliar, confunde y

---

<sup>8</sup> *Administrare Hoy* No 76, Pág. 22

distrae; la falta de tiempo para atender la información recibida; los prejuicios que tiene el emisor, y la calidad de la información recibida.

**De tipo psicológico.** Son aquellos que se presentan debido a los estados de ánimo o factores mentales o temporales del emisor o receptor, e influyen para interpretar o malinterpretar un mensaje, que impiden o bloquean la comprensión o aceptación de ideas ajenas. Influyen en los estados de ánimo, como encontrarse contento o deprimido, molesto o tranquilo. Los mensajes se reciben según el marco de referencia de cada persona.

Los seres humanos tenemos la tendencia a escuchar sólo lo que queremos oír, además de interpretar de acuerdo con nuestro marco de referencia intelectual, académico, de necesidades, de deseos y experiencias. También caemos en el error de no escuchar el mensaje completo, ya que nos detenemos con la primera idea y no escuchamos las siguientes.

Otras razones son los rasgos de personalidad, como la timidez que nos permite preguntar lo que no entendemos o la autodefensa ante la sospecha o aversión.

Algunas barreras psicológicas tienen su origen en los siguientes aspectos:

- Agrado o desagrado.
- Tendencia a valorar prematuramente.
- Interpretar según valores emocionales.
- Prejuicios.
- Interrumpir o no escuchar a los demás.
- Bloqueo por el uso de conocimientos anteriores.

**De tipo fisiológicos.** Son aquellos que se presentan por defectos físicos de las personas, que afectan sus sentidos para lograr una adecuada comunicación, como deficiencias o impedimentos para oír, ver, hablar, etcétera.

**De tipo físico.** Son aquellas que se presentan por exceso de ruido o excesivas distancias que ocasionan deficiencias o dificultan las comunicaciones, como interferencias en teléfono mala acústica del lugar, mala impresión de un fax, etcétera.

**De tipo administrativo.** Son aquellas que se presentan por deficiencias en los sistemas de las estructuras administrativas, por mala planeación o por defectuosa operación de los sistemas o equipos. También se presentan por actitudes del personal, como ocultar información, acciones para congratularse con los jefes, no dar la debida importancia a las órdenes e instrucciones, evitar castigos y muchas otras causas. Los empleados comunican a sus jefes la información en términos que les beneficie o no les perjudique.

Otras causas de las barreras se encuentran en la actuación de los jefes, cuando ocultan o manipulan información a los empleados.

#### **2.2.6.2 TIPOS DE COMUNICACIÓN QUE EXISTEN EN LAS EMPRESAS**

##### **a) Por el medio empleado:**

- **Oral.** Comunicación cara a cara por algún medio.
- **Escrita.** Comunicación por medios impresos.
- **Símbolos o señales convencionales.** Comunicación mediante silbatos, campanas, movimientos con los brazos, señales en letreros, los usados en medidas de seguridad, etcétera.

##### **b) Por su formalidad:**

- **Formal:** Comunicación formada por el conjunto de medios o canales por los que fluye la información normal de la empresa para una eficiente coordinación. Constan normalmente en los manuales de organización.

- **Informat:** Es la comunicación en donde la información fluye por procedimientos diferentes de los establecidos para la comunicación formal. Se origina por preferencias o insatisfacciones de los empleados. Es conocida como rumor o chisme.

Para contrarrestar el rumor, la información formal debe hacer circular datos que sean correctos, o utilizar fuentes que inspiren la confianza en los trabajadores, para lo cual es necesario contar con adecuados canales de comunicación en la empresa.

**c) Por el número de personas:**

- Comunicación de persona a persona.
- Comunicación de persona a grupo y viceversa.
- Comunicación de grupo a grupo.

**d) Por su dirección:**

- **Comunicación descendente.** Es aquella que fluye de un nivel superior a un inferior, es decir, de un jefe a un subordinado. La información fluye de arriba hacia abajo por los conductos adecuados de autoridad. Normalmente tiene por objetivos el qué, el cómo, el quién, el dónde, el cuándo y el por qué del trabajo, de políticas y otros asuntos que deben comunicarse al personal, como dirigir, instruir, informar, aconsejar, entre otros, y buscar el conocimiento de los subordinados por medio de la retroalimentación.

Entre los ejemplos de este tipo de comunicación podemos citar: circulares, boletines, órdenes, instrucciones, reglas, manuales, reglamentos, informes, avisos, comunicaciones, entrevistas, etcétera.

- **Comunicación ascendente.** Es aquella que fluye de un nivel inferior a un superior, es decir, de un subordinado a un jefe. La información fluye de abajo hacia arriba por los conductos adecuados de autoridad. Normalmente tiene por objetivo estar en conocimiento de lo que sucede,

conocer al personal, escuchar sugerencias del personal, mejorar el ambiente de trabajo, proporcionar la participación y el interés del empleado, obtener información, y tomar decisiones, entre otros.

Como ejemplos de la comunicación ascendente se puede mencionar: informes, reportes, encuestas, consultas, sugerencias y quejas.

La comunicación ascendente también tiende a darse en su recorrido por los niveles de la organización, al ser filtrada, modificada o condensada.

- **Comunicación horizontal, de coordinación, laboral, o informal.** Es aquella entre el personal del mismo o similar nivel jerárquico o entre los empleados. Formalmente tiene por objetivos coordinar el trabajo, dar soluciones a problemas, interpretar órdenes en términos inteligibles; informalmente busca apoyarse entre compañeros de trabajo, contrarrestar actitudes de un jefe autoritario, circular rumores.

Entre los ejemplos más comunes tenemos los de intercambiar ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, inquietudes, etcétera<sup>9</sup>.

### 2.2.6.3 ESTILOS DE COMUNICACIÓN

El éxito de los empresarios depende en mucho de la efectividad con que manejan su comunicación interpersonal.

En el proceso de comunicación se presentan cuatro estilos básicos que caracterizan a los ejecutivos por cómo interactúan y que los distinguen de otros ejecutivos por la forma en que proporcionan y solicitan información (Fig. 6).

Las personas al comunicarse usan en general, dos estrategias:

- **La Apertura**
- **La Retroalimentación.**

---

<sup>9</sup> *Administrare Hoy* No. 76. Pág. 23

**La Apertura:** Se refiere al monto de información que uno da a las otras personas acerca de uno mismo. Pueden ser las propias opiniones, ideas, sentimientos, emociones.

**La Retroalimentación:** Se refiere al monto de información respetuosa y sin juzgar, que uno da a otra persona acerca de lo que uno piensa, siente u opina de ella.

De la combinación de estas dos estrategias se dan básicamente los cuatro estilos de comunicación interpersonal ya que las personas difieren en sus habilidades para usarlas:

1. El empresario o jefe no usa ni la apertura ni la retroalimentación.
2. Usa básicamente la retroalimentación y le es difícil manejar la apertura.
3. Emplea la apertura y casi nunca la retroalimentación.
4. Usa un balance entre la apertura y la retroalimentación.

<b>Retroalimentación</b>	<b>Mucha</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>Poca</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
		<b>Poca</b>	<b>Mucha</b>
		<b>Apertura</b>	

Fig 6 - Retroalimentación

#### 2.2.6.4 COMUNICACIÓN ASERTIVA

Asertividad significa defender los derechos propios en tanto se respetan los del interlocutor. Se comunica exactamente lo que se tiene en mente, pero se hace de manera que demuestre aprecio por la otra persona. Se siente uno bien como ser humano al ser asertivo, ya que no permite que lo empuje. Es una habilidad importante tanto a nivel social como de trabajo. La asertividad permite expresar los puntos de vista de manera enérgica frente al jefe y los compañeros de trabajo sin provocar fricciones. Fuera del trabajo será más fácil lidiar con los que saltan las colas y con las personas que prestan un mal servicio.

Existen tres posturas en la comunicación. Es posible ser tímido, agresivo o asertivo. La timidez demuestra falta de confianza en la propia posición. La agresión indica poco respeto por la posición de la otra persona. La asertividad permite poseer auto-confianza combinada con un aprecio por la posición de la otra persona. La postura será clara en base al lenguaje corporal del mismo modo que a las palabras.

Formula para la asertividad:

Emplear la formula DESC para la asertividad.

- D – *Describir* el problema
- E – *¿Qué Efecto* tiene en la persona?
- S – *Especificar* la acción que se desea que tome la otra persona
- C - De ser apropiado o necesario, decir a la otra persona las *Consecuencias* de no hacerlo

Antes de emplear esta fórmula se debe asegurar de tener la atención total de la otra persona. Si no responde, emplear la técnica del disco rayado, es decir, repetir una y otra vez el punto hasta que lo acepte.

Asegurarse de captar todos los puntos que establece la otra persona. La mejor manera de hacerlo es por medio del reflejo: "Lo que estás diciendo es..."

La asertividad mejora en gran medida la efectividad de las comunicaciones y mantiene la autoestima, pero es irritante para los demás si se es asertivo todo el tiempo. Estar preparado para llegar a compromisos algunas veces.

### **2.3 CREATIVIDAD Y LA CAPACITACION DOCENTE**

Hoy todo mundo habla de creatividad; creatividad en las relaciones de pareja, creatividad en la investigación científica, creatividad en las ventas, ingeniería creativa, talleres de creatividad, creatividad en la empresa, etcétera.

¿Cómo, entonces, no hablar muy en serio de la creatividad en la educación?. La educación a nivel técnico es el motor del desarrollo en las sociedades modernas; la comunidad de vida más dinámica, más productiva, más impactante en el que se encuentra inmerso el mundo actual con imperantes reglas de superación y competitividad. La palabra "educación " sugiere acción, productividad, promesa, conquistas, progreso, bienestar, poder y todo ello, para progreso de la sociedad misma.

Por otro lado, la creciente competitividad o competencia pide a gritos la creatividad de los docentes y de cuanto con ellos colaboran. La institución que no innova y no se pone al ritmo de los tiempos, es institución destinada a rezagarse y a quedar fuera del ámbito competitivo y con ello el desperdicio del material más importante de la educación como lo es el "educando".



### 2.3.1 CONCEPTOS DE CREATIVIDAD

De Bono (1991). Nos dice que "la creatividad se ocupa del cambio de la innovación, la invención, las nuevas ideas y las nuevas alternativas".

Kontz (1994), establece que "la creatividad se refiere a la capacidad y el poder para desarrollar nuevas ideas" y que "la innovación normalmente alude al uso de esas ideas": quedando "implícito que las organizaciones no sólo producen nuevas ideas, sino que también las convierte en aplicaciones prácticas".

Para Levitt (1978), no hay nada implícito en ello. Critica esta postura argumentando que "la creatividad no es suficiente". Podrá haber muchos pensadores creativos, pero pocos se atreven a hacer realidad sus ideas. (Rosalbeth Moss Kanter. *The Change Masters*<sup>10</sup>).

### 2.3.2 ANÁLISIS DEL SENTIDO Y ALCANCE SOCIAL DE LA CREATIVIDAD

La creatividad es el motor por excelencia del avance de la humanidad. Una sociedad sin creatividad esta destinada al sometimiento de sociedades con mayor potencial creativo, tanto en el sentido económico como político e ideológico.

La creatividad es lo que caracteriza al ser humano sencillamente porque posee conciencia.

La conciencia humana resulta ser "la mayor exposición acontecida en el cosmos desde el origen de los tiempos", y la conciencia humana es la chispa que pone en marcha el proceso creativo.

---

<sup>10</sup> New York Simons and Schusters 1983 Pág. 101

El ingenio del mexicano que tanto nos enorgullece no ha dado aún suficiente innovaciones tecnológicas como para conseguir la soberanía económica deseada. Es tan sólo la valiosísima materia prima que requiere del proceso creativo para llegar hasta la innovación implicando intuición, capacidad de riesgo y mucha perseverancia, entre otras cualidades.

### **2.3.3 ESTUDIOS DE LA CREATIVIDAD**

Existen dos vertientes claramente definibles en torno al estudio de la creatividad, a saber:

1. Teorías filosóficas (precientíficas)
2. Teorías psicológicas.

Las primeras son especulativas y se centran en la creatividad artística, sin adentrarse en el proceso mismo de la creación. Las segundas brotan de una visión más concreta y experimental de la psicología; consideran por igual la técnica, la ciencia, el arte, etcétera; tratan al proceso, al sujeto, al producto y al ambiente creativo, y consideran que la creatividad se puede desarrollar. Dentro de las teorías psicológicas destacan tres generaciones de estudio de la creatividad:

#### **La Primera generación**

Pone énfasis en el sujeto, años 50. Se centra en las características de la persona creativa.

#### **La Segunda generación**

Enfatiza el proceso, años 60. Se basa en la solución de problemas.

#### **La Tercera generación**

Subraya la integración años 70. El vivir creativo como parte sustancial de la existencia humana, saludable y autorrealizable.

### 2.3.4 CAUSAS DEL DETERIORO

Son muchos y variados los factores que intervienen en el deterioro de nuestra capacidad creativa, mismos que se agrupan en tres grandes campos:

#### 1. Formación de la personalidad:

Tienen que ver con ingredientes inconscientes, afectivos y emocionales, con una serie de límites, miedos y estrategias de frustración y fracaso que nos impiden aprovechar toda esa potencialidad inmensa que poseemos los seres humanos. Muchos de los bloqueos se originan de una autoestima fragmentada, confusa, no sabemos quienes somos, no tenemos clara cual es nuestra visión del mundo, cuál es la misión que debemos construir con nuestras vidas en este planeta.

#### 2. La educación convencional:

No se presta adecuada atención a la educación básica en donde se comienza a orientar a la habilidad de algunas de las funciones de la capacidad humana, particularmente aquellas que tienen que ver con el hemisferio izquierdo del cerebro; como son:

- **Las funciones lógico-rationales (A)**, relacionadas con el conocimiento preciso como la física, química, biología, cuyo lenguaje clave son las matemáticas).
- **Las funciones analítico-verbales (B)**, relacionadas con el conocimiento social (psicología, sociología, antropología, cuyo lenguaje clave es la palabra oral o escrita).

De ahí que los estudiosos del tema sostengan que el desarrollo creativo en el niño sufra considerablemente cuando éste inicia su etapa escolar. A menos que uno se dedique a algún campo del quehacer humano que le permita la utilización de su otro hemisferio cerebral, se quedará irremediabilmente sujeto al desarrollo de la mitad de todo su potencial.

En el hemisferio derecho se identifican otros tipos de funciones como son:

- **Las funciones especiales (C)**, relacionadas con el conocimiento práctico (negocios, deportes, arte, tecnología, cuyo lenguaje clave es el símbolo y las sensaciones motrices).
- **Funciones holísticas (D)**, relacionadas con el conocimiento integrador, con la inquietud permanente de interpretar el universo en su conjunto, de la razón de ser de las cosas y de nuestra existencia en el universo (mística, religiones, magia, interpretaciones cosmogónicas del Universo, cuyo lenguaje clave han sido múltiples (Fig. 7).

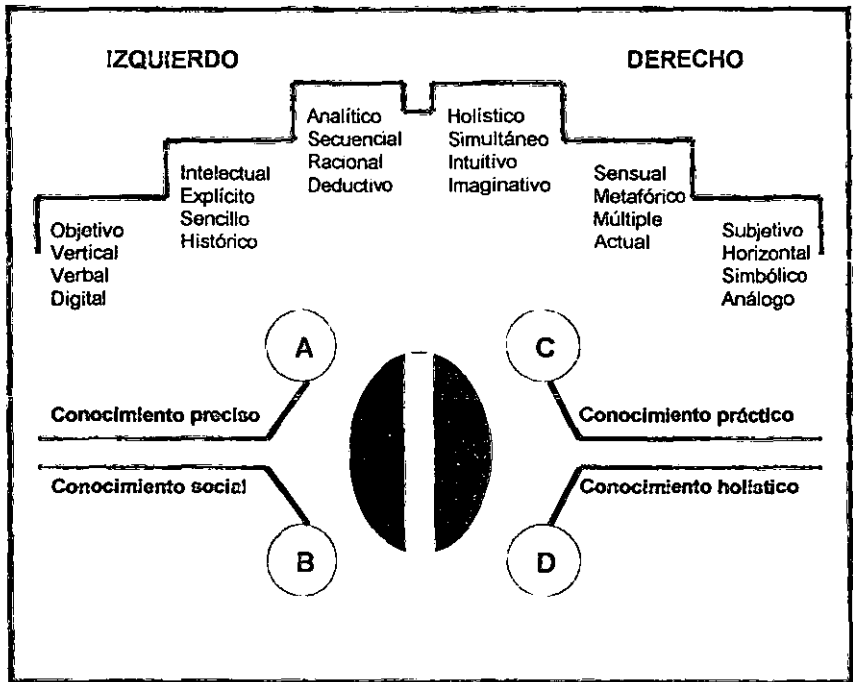


Fig. 7 - Hemisferios descuidados de la educación básica convencional

### 3. La especialización profesional:

Se busca tan sólo el efectivismo y los resultados de corto alcance, forzando al sujeto a una especialización cada vez mayor: saber más y más de menos y menos. Por lo que se debe fomentar la sensibilidad a la apertura, la receptividad, la permeabilidad a la experiencia, la capacidad de sorprendernos que representa una actitud de respeto por la vida; capacidad de escucharse a uno mismo: miedos, intuiciones, angustias, sentimientos, debilidades y pensamientos, sin prejuicios, y acogerlos con amor como punto de partida de nuestra propia creatividad<sup>11</sup>.

#### 2.3.5 EL PROCESO CREATIVO

El pensamiento creativo está íntimamente relacionado con el proceso decisional. Aunque existen ligeras diferencias en la terminología utilizada para describir a ambos, el número y secuencia de pasos son esencialmente los mismos.

El proceso decisional enfatiza la selección de la decisión y su subsecuente ejecución, mientras que el proceso creativo enfatiza la solución y su novedad, más que la propia ejecución.

La siguiente tabla presenta la similitud entre ambos procesos:

#### **Pensamiento Creativo**

1. Necesidad personal
2. Preparación
3. Incubación
4. Iluminación
5. Verificación

#### **Toma de Decisión**

1. Definición del Problema
2. Análisis
3. Desarrollo de Soluciones Alternas
4. Selección de la Decisión
5. Ejecución

#### **Necesidad personal**

---

<sup>11</sup> *Administrare Hoy* No., Pág. 24

Destaca el aspecto individual del proceso creativo y debe haber una fuerza motivadora, por parte del colaborador, para iniciar el proceso del pensamiento creador.

### **Preparación**

Etapa del trabajo del proceso creativo. Es una fase para percibir una nueva y significativa relación, de manera que pueda obtenerse una solución original al problema.

### **Incubación**

Implica las secuencias lógicas de los procesos, ya sea del pensamiento inductivo o del pensamiento deductivo. Período de reflexión sobre el problema.

### **Iluminación**

Se da en un período de introspección y la respuesta aparece como un relámpago. Cuando aparecen las soluciones, se sugiere que ellas sean anotadas de inmediato para que todos sus detalles sean recordados.

### **Verificación**

Período de vacilación entre un modo y otro; período de refinamiento y eliminación de los defectos anteriores. Transforma la solución surgida a través de los pasos de iluminación.

### **La lluvia de ideas**

La lluvia de ideas o Tormenta de ideas fue desarrollada por Alex F. Osborn como una ayuda para producir ideas en una agencia de publicidad, y ha sido aplicada en casi todos los campos.

Los miembros del equipo participan generando ideas y posteriormente las evalúan en base a ciertos parámetros de evaluación bien definidos<sup>12</sup>.

### **Clima para la Creatividad**

Desde hace algunos años las organizaciones se han interesado en comprender cuáles son las características de un clima que favorezca la creatividad de sus integrantes e impulsen la introducción de cambios. Actualmente se reconoce la importancia del vínculo que existe entre la percepción de las personas sobre el clima de las organizaciones y su productividad.

Ekvall (1987) afirma que "el clima afecta procesos organizacionales y psicológicos, como la comunicación, la solución de problemas, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, el aprendizaje y la motivación, afectando por tanto la eficiencia y productividad para innovar, y la satisfacción y bienestar de que pueden disfrutar sus miembros".

Un clima favorable para la creatividad se basa en la habilidad de los miembros de una organización para concebir y construir una nueva realidad organizacional con base en nuevas formas de comportamiento, y para transformarse en respuestas a los cambios y a la innovación requerida<sup>13</sup>.

Por la importancia que tiene el clima como factor que influye en el desarrollo de la creatividad y en la posibilidad de favorecer la innovación en las organizaciones, Ekvall (1981) diseñó un instrumento para establecer las dimensiones que están relacionadas con un clima favorable para la creatividad.

---

<sup>12</sup> Liderazgo creativo modulo X. FNM Pág. 32

<sup>13</sup> Isaksen, 1991

## Dimensiones de un clima favorable para la creatividad

Las dimensiones de un clima favorable para la creatividad son los siguientes:

- **Desafíos y compromiso.**

Es el grado en que las personas se encuentran involucradas en las operaciones diarias, metas a largo plazo y visiones. Altos niveles de desempeño y compromiso significan que la gente se encuentra intrínsecamente motivada y comprometida para contribuir con el éxito de la organización.

- **Libertad.**

Se refiere a la independencia de conducta que puede ejercer la gente en la organización, en un clima con mucha libertad, se caracteriza por una cierta autonomía para definir en gran medida su trabajo. Las personas son capaces de decidir a su juicio sobre sus actividades cotidianas, toman la iniciativa para adquirir y compartir información, hacer planes y tomar decisiones acerca de su trabajo.

- **Confianza y apertura.**

La seguridad emocional en las relaciones. Cuando existe cierto nivel de confianza, los individuos pueden abrirse genuina y francamente entre sí. Las personas pueden contar con los otros para que se les brinde apoyo personal. La gente tiene un sincero respeto por el otro. En donde no hay confianza, la gente es suspicaz con los otros y, por lo tanto, se cuidan a sí mismos y a sus ideas.

- **Tiempo para idear.**

La cantidad de tiempo que la gente puede utilizar (y utiliza) para generar nuevas ideas. En la situación con mucho tiempo para idear, hay posibilidades

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



para discutir y probar impulsos y sugerencias frescas que no han sido planeadas o incluidas en la definición de tareas.

- **Juego / humor.**

La expresión de espontaneidad y naturalidad de trabajo. Una atmósfera en donde las bromas sanas y la risa se presentan a menudo es indicativa de esta dimensión. Se puede observar que la gente se divierte en su trabajo.

- **Conflicto.**

La presencia de tensiones personales y emocionales (en contraste con la tensión de ideas en la dimensión de discusión) en la organización. Cuando el nivel de conflictos es alto, los grupos y los individuos experimentan aversión y hasta odio entre ellos. El clima puede caracterizarse por "luchas interpersonales"

- **Apoyo a las ideas.**

La forma como se trata a las nuevas ideas. En un clima de apoyo, se reciben a las ideas y sugerencias de manera atenta y profesional por los jefes, colegas y subordinados. Las personas se escuchan unas a otras y estimulan las iniciativas.

- **Discusión.**

La ocurrencia de enfrentamientos y desacuerdos entre puntos de vista, ideas, y experiencia y conocimientos. En una organización que discute, se escuchan muchas voces y se impulsa a la gente para que presenten sus ideas a revisión y consideración de los demás.

- **Aceptación de riesgos.**

La tolerancia a la incertidumbre y a la ambigüedad en el lugar de trabajo. En los casos donde se presenta alta la aceptación de riesgos se pueden tomar

iniciativas nuevas e intrépidas aun cuando se desconozcan los resultados. La gente que siente que se "las puede juzgar" con algunas de sus ideas<sup>14</sup>.

### **2.3.6 CREATIVIDAD PARA LA ENSEÑANZA ENSEÑANZA PARA LA CREATIVIDAD**

Creatividad para la enseñanza. Enseñanza para la creatividad. A priori. En el nombre de la potencia va implícita la reflexión de considerar que el instructor puede ser creativo en el desempeño de su labor de capacitación y a su vez propiciar la formación de seres creativos: en una lógica más amplia del qué, el para qué o, mas aun, el cómo<sup>15</sup>.

### **2.3.7 LA CAPACITACIÓN DOCENTE Y SU MARCO NORMATIVO**

#### **2.3.7.1 CONCEPTOS DE CAPACITACIÓN**

Según Reza Trosino Jesús Carlos: acción o conjunto de acciones tendientes proporcionar y /o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación, puesto de trabajo o grupo de competencias laborales, los superiores e inclusive los laterales en términos de la mas alta calificación y polivalencia.

Según la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento de la Secretarías de Trabajo y Previsión Social: acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

---

<sup>14</sup> *Administrare Hoy* # 58. Pág. 49

<sup>15</sup> Diplomado en educación educativa UVR

Según Siliceo Alfonso: la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

### **2.3.7.2 DE ACUERDO A LA CONSTITUCIÓN**

En nuestro país la teoría integral del Derecho del Trabajo y de la Previsión Social está fundada en el Artículo 123 de nuestra Constitución cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social.

#### **El Artículo 123:**

En sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc., así como las contraprestaciones entre los obreros, empleados y patrones y regula los derechos de huelga, despidos, etc.

Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

Para nuestro interés constituye una importante novedad la reforma constitucional del Art. 123 en su fracción XIII, en la que consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Por su importancia transcribimos dicha fracción:

#### **Artículo 123 Constitucional**

Fracción XIII. "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a propiciar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación". La

obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año.

### **2.3.7.3 LEY FEDERAL DE TRABAJO ARTÍCULO 3°**

"El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrían establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Es muy interesante y por demás importante que nuestra Ley Federal del Trabajo conciba a la capacitación, en tanto fenómeno educativo, como de interés social. Este es un gran acierto de nuestra legislación laboral, pues la enseñanza y la capacitación del mexicano deben trascender a los intereses de la empresa y beneficiar tanto a la persona como a la sociedad en general, sin detrimento desde luego, del beneficio directo que dicha capacitación tiene para la empresa que la imparte.

**LEY FEDERAL DEL TABAJO, CAPÍTULO III BIS (de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores):**

#### **ARTÍCULO 153 A:**

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y

productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

**ARTÍCULO 153 B:**

"Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas".

En la jornada en la que se está laborando debe desarrollarse la capacitación, salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios, en el contrato colectivo se estipule que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo caso, la capacitación podrá realizarse fuera de la jornada de trabajo.

**ARTÍCULO 153 C:**

"Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social".

Las escuelas de enseñanza podrán impartir capacitación así sean públicas o privadas con su respectiva aprobación.

**ARTÍCULO 153D:**

"Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respectivamente a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada".

Los Programas y métodos de capacitación pueden ser generales y particulares.

**ARTÍCULO 153 E:**

"La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153 A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

En la jornada en la que se está laborando debe desarrollarse la capacitación, salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios, en el contrato colectivo se estipule que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo caso, la capacitación podrá realizarse fuera de la jornada de trabajo.

**ARTÍCULO 153 F:**

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

- III. Prevenir riesgos de trabajo; incrementar la productividad.
- IV. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Se refiere a los objetivos que debe tener la capacitación, dentro de los cuales se implica que es una preparación al trabajador para mejorar su productividad y conocimiento y así estar apto para ocupar vacantes o puestos de nueva creación.

#### **ARTÍCULO 153 G:**

"Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos".

Se refiere a las garantías que debe tener el trabajador en el inicio de un nuevo trabajo cuando requiera capacitación.

#### **ARTÍCULO 153 H:**

Los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Se dice acerca de las obligaciones que deben tener los trabajadores que estén capacitándose: se destaca la puntualidad, la atención y sobre todo la evaluación de sus conocimientos adquiridos durante la capacitación.

#### **ARTÍCULO 153 S:**

"Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del Art. 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata".

Establece las sanciones que se puedan aplicar a quien no cumpla con la presente Ley.

#### **ARTÍCULO 153 T:**

"Los trabajadores que hayan aprobado en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación o Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del comité nacional correspondiente, a falta de éste a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquélla las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que correspondan, en los términos de la Fracción IV del Artículo 539".



Se mencionan los conductos adecuados para dar constancia a las personas sujetas a un programa de capacitación, la cual puede servir de base para la toma de decisiones.

#### **ARTÍCULO 153 U:**

Cuando implantado un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales\*. Si un trabajador se siente con la suficiente capacidad para ya no necesitar el curso de capacitación que se está implantando, se le deberá hacer un examen que justifique que verdaderamente no lo necesita, y se le otorgará un certificado que este trabajador pueda mostrar implicando que sus conocimientos son suficientes de acuerdo a su puesto y categoría.

### **CAPITULO III RESULTADOS ESTADÍSTICOS SOBRE EL PERFIL IDONEO COMO DOCENTE EN LA ENSEÑANZA MEDIA SUPERIOR TECNICO**

En este capítulo se tiene como objetivo diseñar las tablas que resuman los resultados y efectuar el análisis estadístico de los datos y la información del programa piloto implementado. Para llevar a cabo el análisis e interpretación de resultados, se realizaron a cabo los siguientes pasos:

- Recopilación de la Información, por medio de seis cuestionarios, aplicados al director del plantel, subdirector académico, subdirector técnico, jefe del área de pesca y dos licenciados en administración que fungen como docentes del Centro de Estudios Tecnológicos del Mar Plantel Veracruz. En el cuestionario se utilizó la escala de alto, medio, regular y bajo, como se describe en la matriz.
- Graficación por medio de barras, de los datos obtenidos de cada subvariable y grafica circular por variable operacional.
- Interpretación de los resultados obtenidos de cada subvariable y variable.
- Se analizó la hipótesis en relación con los resultados obtenidos, a fin de determinar si es disprobada o aceptada y de esa manera poder dar recomendaciones a los directivos del plantel.
- Se estudió cada uno de los resultados por separado relacionándolos con el marco teórico.

A continuación se detalla:

Una tabla con las variables y subvariables especificando el grado de calificación y su concepto.

ESCALA	VALUACIÓN
Alto	Los docentes que respondan así, están de acuerdo con las características que debe poseer el Licenciado en Administración que labora en el Centro de Estudios Tecnológicos del Mar plantel Veracruz en el Área de Pesca.
Medio	Quienes respondan así, no necesariamente están de acuerdo con las características propuestas en el perfil del Licenciado en Administración para el desempeño de su función docente.
Regular	En este caso los encuestados creen que excepcionalmente estas características redundaran en el perfil del Licenciado en Administración para mejorar el desempeño docente.
Bajo	Con esta respuesta de los docentes, significa que no creen que estas características propicien un perfil idóneo y comportamiento específico o al menos es que ellos no lo asumirían.

## 3.1 RESULTADO DE LA ENCUESTA

CARACTERÍSTICAS DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN COMO DOCENTE	GRADO			
	4 ALTO	3 MEDIO	2 REGULAR	1 BAJO
<b>VIVEZA MENTAL</b>				
Agudeza	50 %	50 %		
Disposición	100 %			
Visión	100 %			
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
Disciplina	100 %			
Autocontrol	100 %			
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b>				
Amplitud de conocimientos	50 %	50 %		
Conocimientos técnicos	50 %	50 %		
Desarrollo de otros	50 %	50 %		
<b>DESTREZA Y PRECISIÓN</b>				
Calidad	100 %			
Liderazgo	100 %			
Analítico	100 %			
Habilidad intelectual	100 %			
Habilidad de relaciones humanas	100 %			
Habilidad en la toma de decisiones	100 %			
Efectividad	100 %			
<b>ACTITUD</b>				
Iniciativa	100 %			
Creatividad	100 %			
Flexibilidad	100 %			
Impulso	100 %			
<b>PERSONALIDAD</b>				
Sociabilidad	100 %			
Aceptación	100 %			
Motivación	100 %			
Sensibilidad	100 %			
Facilidad verbal	100 %			
Confianza en si mismo	100 %			

NOTA. A continuación se analiza e interpreta los resultados de los porcentajes obtenidos en la aplicación del cuestionario en forma textual y de grafica, en donde el termino "administrador", significa el licenciado en administración como docente.

### 3.2 ANÁLISIS POR SUBVARIABLE OPERACIONAL

El 50% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de **Agudeza** (Fig. 8), lo cual quiere decir que debe ser mentalmente alerta, entender instrucciones, explicaciones y situaciones poco acostumbradas, así como la circunstancias de un modo rápido; y el 50% restante considera que debe tener un mediano grado de esta cualidad.

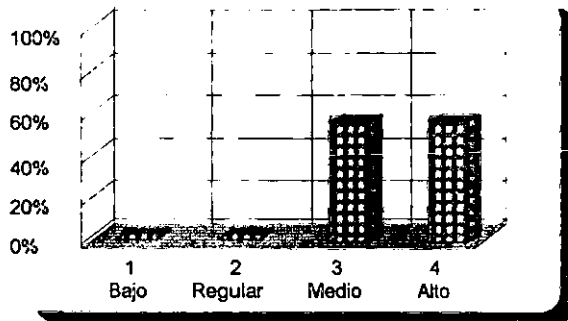


Fig. 8 - Agudeza

El 100% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de **disposición** (Fig. 9), lo cual quiere decir que debe ser entusiasta, constructivo, optimista leal; y debe tener una buena orientación tanto al bachillerato como hacia el puesto y hacia sus colegas.

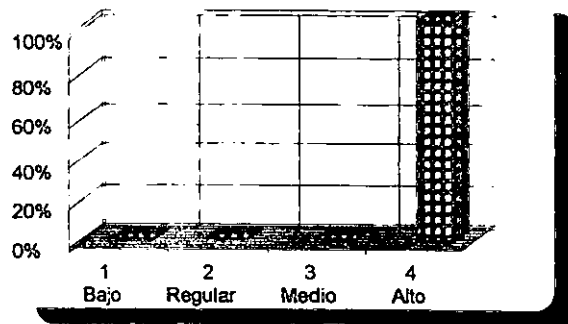


Fig. 9 - Disposición

El 100% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de **visión** (Fig. 10), lo ayuda a ver nuevas oportunidades que en un futuro no muy lejano se le pudiesen presentar, no se detiene por la tradición de las costumbres.

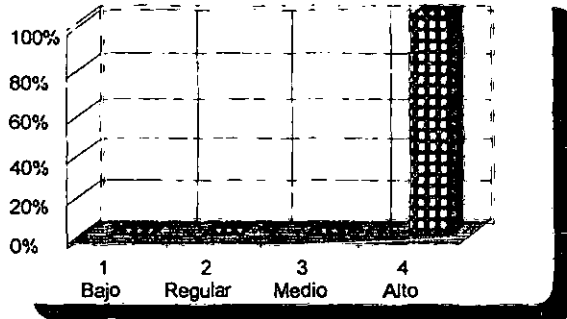


Fig. 10 - Visión

El 100% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de **disciplina** (Fig. 11), que se caracteriza por su responsabilidad de cumplir los planes y las fechas de vencimiento, se adhiere a las normas y las instrucciones, así como ser el primero en observar las reglas y conductas sociales aceptadas por el bachillerato.

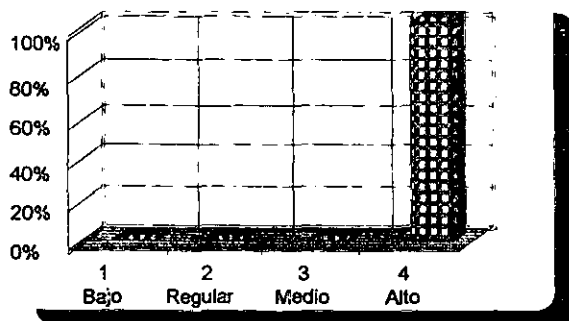


Fig. 11 - Disciplina

El 100% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de autocontrol (Fig. 12), lo cual quiere decir que debe mantenerse calmado y tranquilo bajo presión, así como se exige tener responsabilidad de realizar su trabajo de manera eficiente.

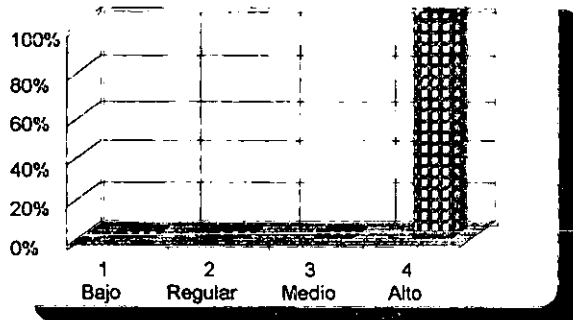


Fig. 12 - Autocontrol

El 50% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de amplitud de conocimiento (Fig. 13), lo cual quiere decir que debe tener variedad de intereses, uso de información y conceptos de otros campos relacionados de conocimientos respecto a su trabajo; y el 50% restante considera que debe tener un mediano grado de intensidad de esta característica.

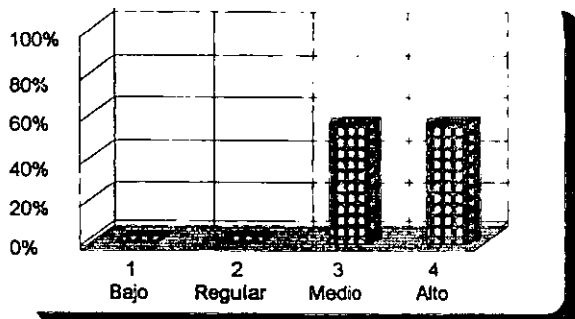


Fig. 13 - Amplitud de conocimiento

El 50% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de conocimientos técnicos (Fig. 14), es decir, el conocimiento de habilidades necesarias para satisfacer los requisitos de su puesto; y el otro 50% considera que debe tener un mediano grado de esta cualidad.

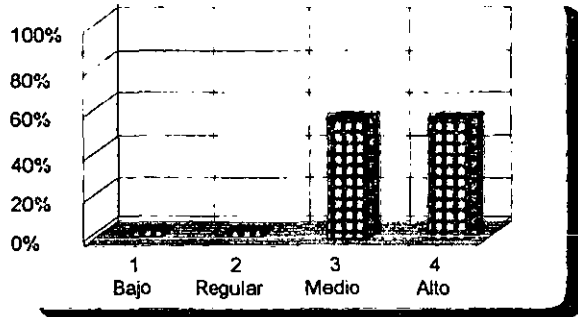


Fig. 14 - Conocimientos técnicos

El 50% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de desarrollo de otros (Fig. 15); lo cual quiere decir que debe tener la cualidad de desarrollar sustitutos componentes en el conocimiento de su trabajo; y el otro 50% considera que debe tener un mediano grado de intensidad de esta cualidad.

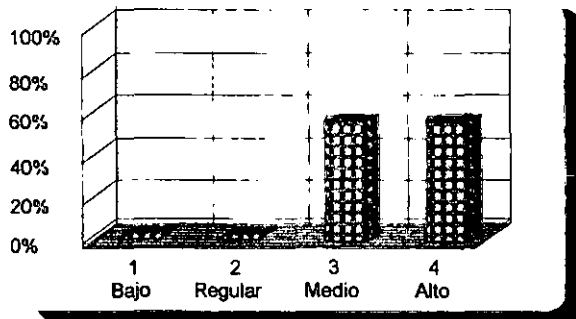


Fig. 15 - Desarrollo de otros



El 100% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de calidad (Fig. 16), lo cual significa que su desempeño profesional se caracteriza por la exactitud y minuciosidad en la función administrativa y se rige por medio de normas de desempeño.

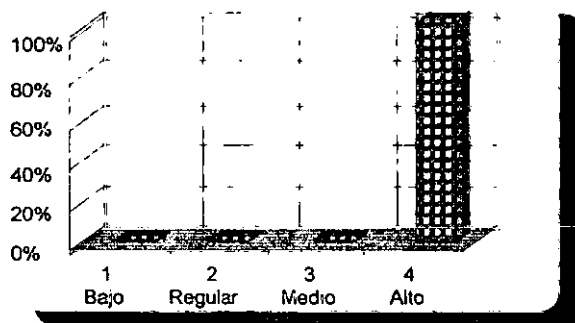


Fig. 16 - Calidad

El 100% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de liderazgo (Fig. 17): que motive a la lealtad, cooperación y colaboración, dirige y motiva a los demás para una efectividad plena.

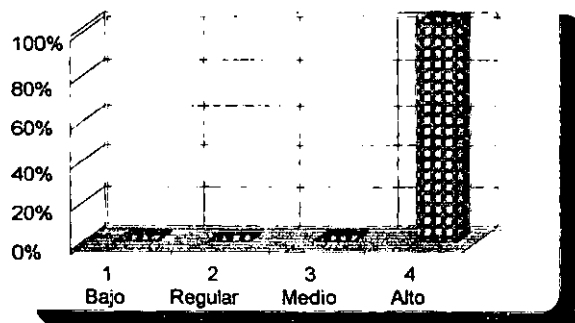


Fig. 17 - Liderazgo

El 100% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de **analítico** (Fig. 18): ser juicioso, observador crítico, desmenuza el problema en sus componentes, sopesa y relaciona, llega a conclusiones lógicas.

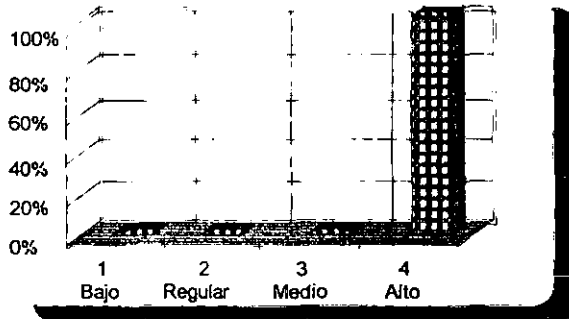


Fig 18 - Analítico

El 100% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de **habilidad intelectual** (Fig. 19); lo cual quiere decir que debe tener habilidades para resolver problemas, para adaptarse a nuevas situaciones que se le presentan en la organización, para analizar y formarse juicios propios para su buen desempeño dentro de la Institución.

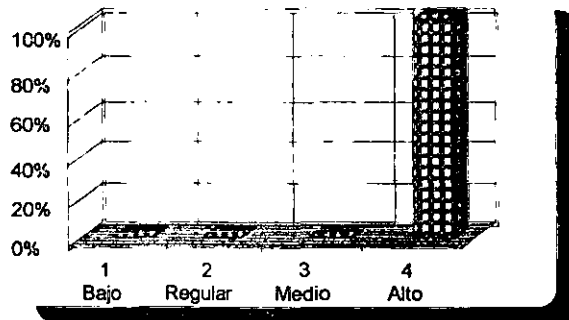


Fig 19 - Habilidad intelectual

El 100% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de **habilidad de relaciones humanas** (Fig. 20), lo cual quiere decir que es la habilidad para motivar a las personas y lograr que colaboren juntas.

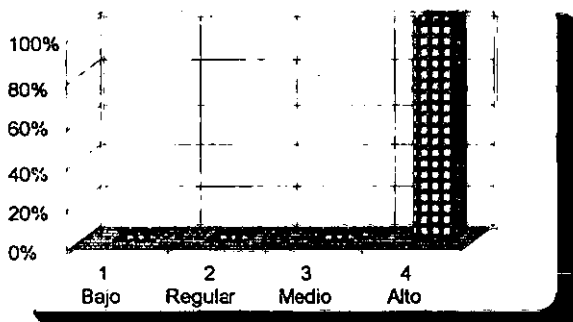


Fig. 20 – Habilidad de relaciones humanas

El 100% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de **habilidad en la toma de decisiones** (Fig. 21), lo cual quiere decir que le debe resultar indispensable para su función administrativa: observación del futuro, desarrollo de programas y planes de trabajo; organiza su propio trabajo y el de los demás, delega autoridad.

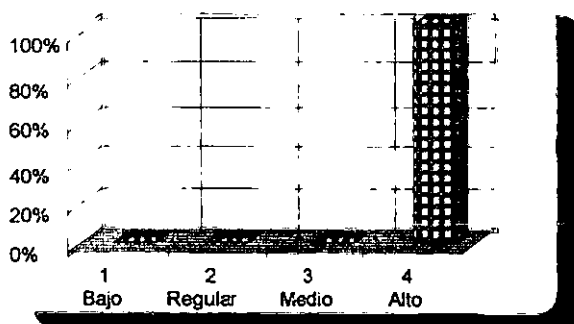


Fig. 21 – Habilidad en la toma de decisiones

El 100% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de efectividad (Fig. 22): tener una mente abierta, evita que los intereses emocionales o personales influyan en sus decisiones y valora cualquier situación que se le presente, de manera que puede marcar los objetivos que la institución debe alcanzar.

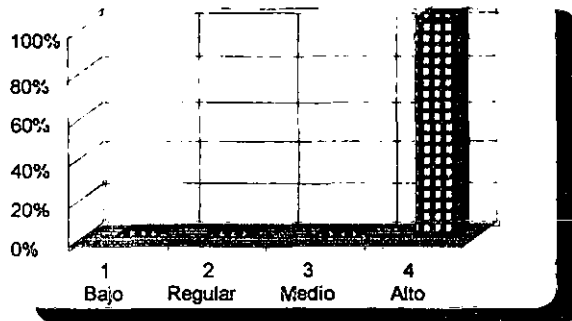


Fig. 22 - Efectividad

El 100% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de iniciativa (Fig. 23) propia, no necesita que se le incite; rápidamente afronta cualquier problema; percibe y actúa de acuerdo a nuevas oportunidades que se le presenten dentro de la institución, de manera que pueda obtener una mayor productividad en el desempeño dentro de la institución.

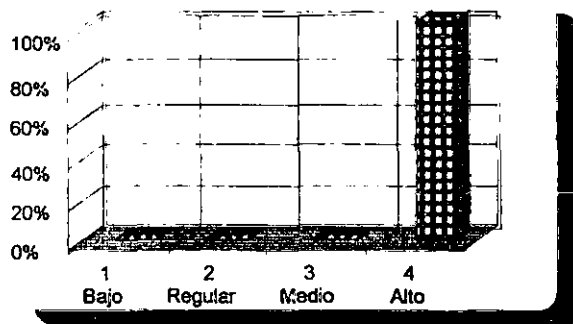


Fig. 23 - Iniciativa

El 100% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de **creatividad** (Fig. 24) en sus funciones administrativas para progresar con ideas originales, tener una mente inquisitiva para averiguar nuevas formas de llevar a cabo su tarea de administrar, nuevos métodos ante los problemas que se le presenten en su estructura orgánica.

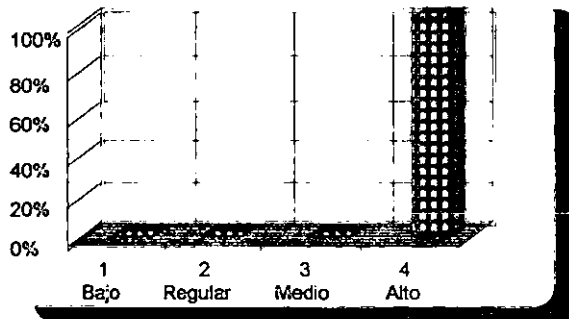


Fig. 24 - Creatividad

El 100% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de **flexibilidad** (Fig. 25): tener la capacidad de ajustarse rápidamente a condiciones variables, maneje lo inesperado que se le puede llegar a presentar dentro de la institución en la cual se desempeña.

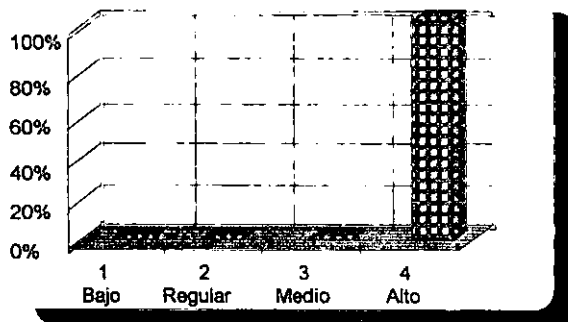


Fig. 25 - Flexibilidad

El 100% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de impulso (Fig. 26), lo cual quiere decir que tiene la actitud de trabajar con energía, no se desanima fácilmente ante las dificultades que se le presenten y siente un gran deseo para realizar las actividades que le competen en su función administrativa dentro de la institución.

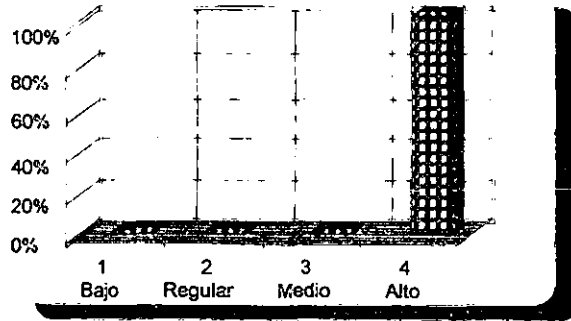


Fig. 26 - Impulso

El 100% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de sensibilidad (Fig. 27): establece amistades con facilidad, trabaja "cómodamente" con otros, tiene un interés genuino con las personas.

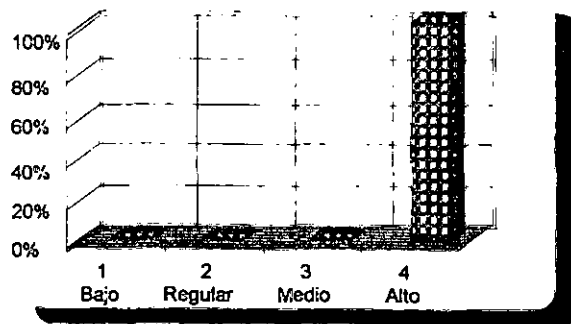


Fig. 27 - Sensibilidad

El 100% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de aceptación (Fig. 28): se gana la confianza de otros y se merece su respeto.

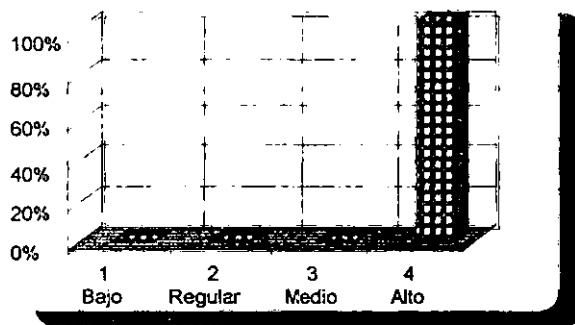


Fig 28 - Aceptación

El 100% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de motivación (Fig. 29), la cual se caracteriza por tener metas bien planeadas ésta dispuesto a asumir mayores responsabilidades y tiene una visión realista por volverse en una determinada dirección para alcanzar y lograr los objetivos dentro de su estructura orgánica.

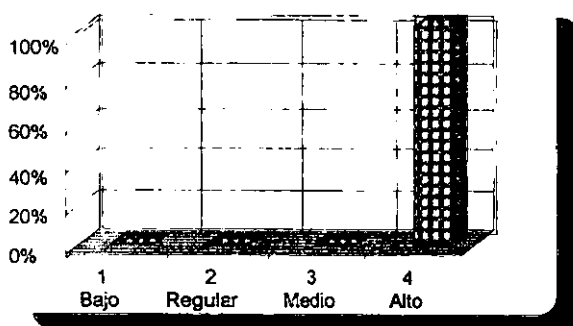


Fig 29 - Motivación

El 100% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de **sensibilidad** (Fig. 30): tiene una "inclinación" hacia las personas en su relación y a las tareas; reconociendo las dificultades o vicisitudes que se presenten para mejorar la calidad en el desempeño docente.

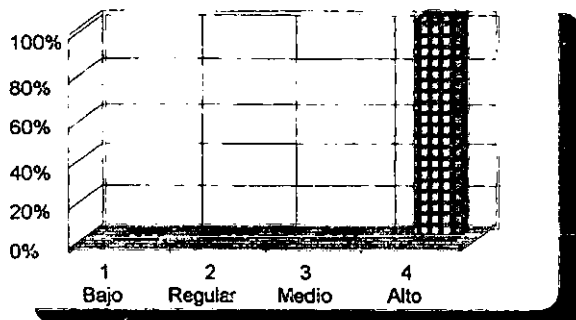


Fig. 30 – Sensibilidad

El 100% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de **facilidad verbal** (Fig. 31): usa un lenguaje articulado, comunicativo y se apoya con el lenguaje corporal, por lo general es comprendido por personas de cualquier nivel que colabora en un bachillerato.

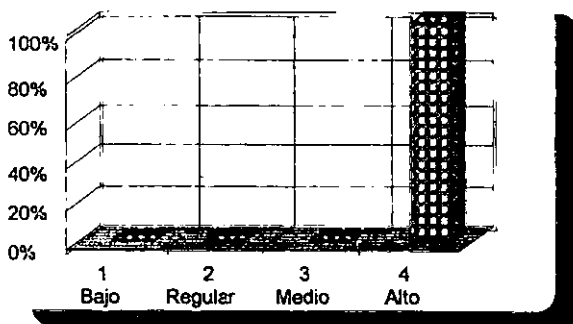


Fig. 31 – Facilidad verbal



El 100% de los encuestados considera que un administrador debe tener un alto grado de confianza (Fig. 32) en si mismo, lo cual quiere decir que debe tener un porte seguro, seguridad interna, confianza en sí, acepta nuevas ideas y contagia su entusiasmo para lograr el éxito de su desempeño profesional.

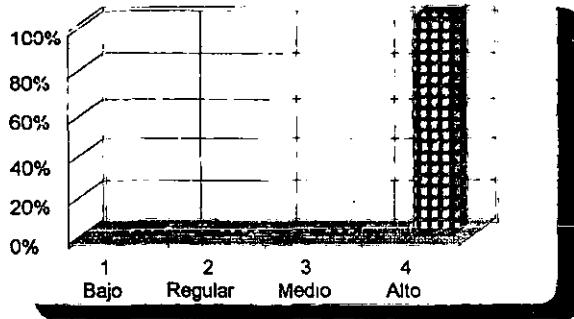


Fig. 32 - Confianza

### 3.3 ANÁLISIS POR VARIABLE OPERACIONAL

#### Variable viveza mental.

El 100% de los encuestados consideran que un administrador debe tener entre un mediano y alto grado de **viveza mental** (Fig. 33), lo cual quiere decir que debe poseer un pensamiento ágil y prontitud en las acciones para la ejecución de las mismas que le permitan mantenerse mentalmente alerta, entusiasta, constructivo, optimista, leal, con orientación hacia su entorno laboral; así como también visión hacia las nuevas oportunidades.

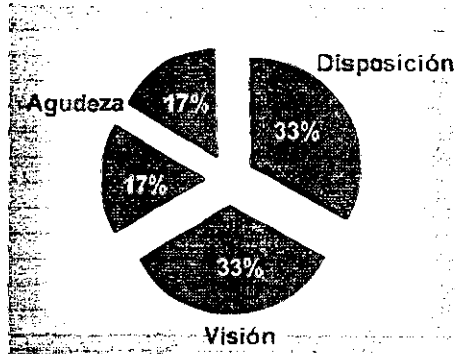


Fig. 33 - Viveza mental

### Variable responsabilidad

El 100% de los encuestados consideran que un administrador debe tener entre un mediano y alto grado de responsabilidad (Fig. 34), lo cual quiere decir que tiene la obligación de ejecutar una autoridad con alta profesionalidad y calidad moral para cumplir los planes en las fechas de vencimiento; así como también que se adhiera a las instrucciones y a las normas con un autocontrol bajo presiones.

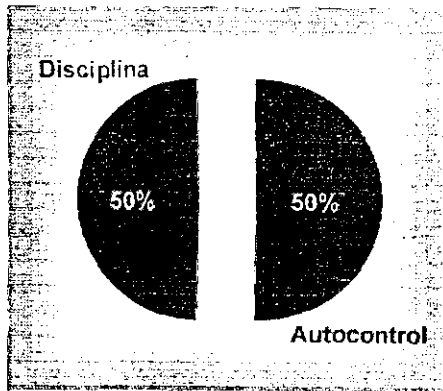


Fig. 34 - Responsabilidad

### Variable conocimiento del trabajo

El 100% de los encuestados consideran que un administrador debe tener entre un mediano y alto grado de conocimiento del trabajo (Fig. 35), lo cual quiere decir que debe tener idea, entendimiento e inteligencia de la actividad requerida por el tipo de trabajo y exigencias del mismo; con los conocimientos técnicos y sustitutos de otros; así como mantenerse constante en una amplitud de conocimientos.

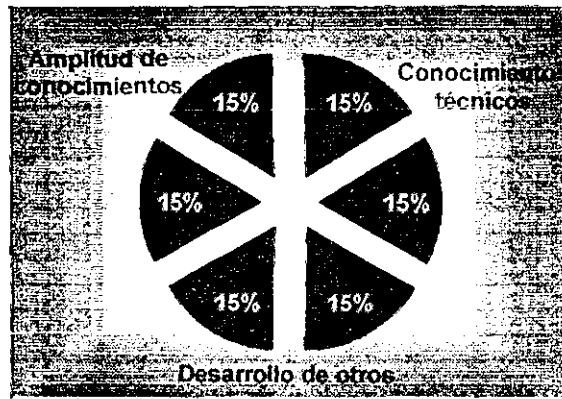


Fig. 35 - Conocimiento del trabajo

### Variable destreza y precisión

El 100% de los encuestados considera que el administrador debe tener un alto grado de destreza y precisión (Fig. 36); es decir, que posea las cualidades y experiencias que un individuo o grupo aporte a una tarea o actividad determinada en forma precisa, exacta, clara; es decir, tener precisión en el trabajo, con calidad, siendo un buen líder que analice y resuelva los problemas con habilidad, motivando a las personas a lograr que colaboren juntas; pero siempre observando el futuro para la acertada toma de decisión mediante la delegación de autoridad evitando que los intereses emocionales o, personales influyan en sus decisiones.

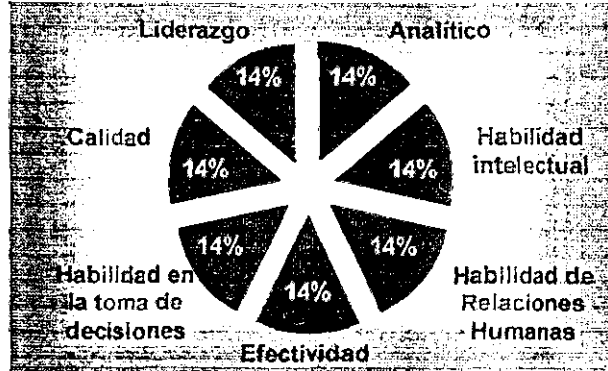


Fig. 36 – Destreza y precisión

### Variable actitud

El 100% de los encuestados considera que el administrador debe tener un alto grado de actitud (Fig. 37); es decir, el grado o la medida de hasta que punto esta dispuesto en el cumplimiento de una tarea encomendada mediante la iniciativa que le permita rápidamente afrontar cualquier problema; percibiendo y actuando de acuerdo con las oportunidades con ideas originales y nuevos métodos ante los problemas; así como también trabajar con energía sin desanimarse fácilmente al realizar las actividades en la docencia.

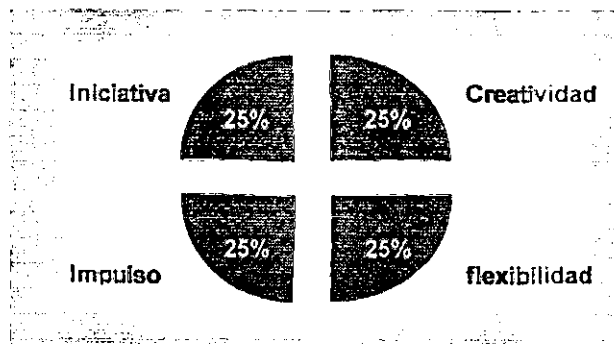


Fig. 37 - Actitud

### Variable Personalidad

El 100% de los encuestados considera que el administrador debe tener un alto grado de personalidad (Fig. 38); es decir, ser notado por sus funciones o actividades que lo distinguan de los demás; trabajando cómodamente con estos, ganándose la confianza de los que lo rodean teniendo metas bien planeadas y asumiendo mayores responsabilidades, pero siempre y cuando, teniendo una ambición realista al reconocer los problemas del educando para una mejor o total capacitación; llegando a ellos con la adecuada comunicación y con la confianza en sí mismo para adoptar y aceptar nuevas ideas en beneficio de la educación y de la sociedad misma.

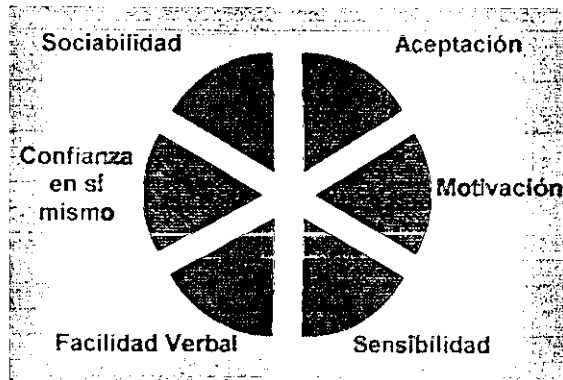


Fig. 38 - Personalidad

## **CAPÍTULO IV CONCLUSIONES**

### **4.1 CONCLUSIONES**

Al considerar la importancia de analizar a la administración como profesión docente, se dará lugar a la introducción de cambios en las instituciones educativas técnicas a nivel medio superior, y en lo particular en el Centro de Estudios Tecnológicos del Mar plantel Veracruz en el Área de Pesca; debido a que se tiene que tomar en cuenta el perfil idóneo del licenciado en administración como eje primordial para la identificación de necesidades, de la educación actual; esto es, la forma como se deberán resolver los problemas y los procedimientos que se emplean actualmente y su efectividad; lo cual requiere dedicar tiempo y atención a definir y comunicar los objetivos del cambio que el licenciado en administración como docente contribuirá a obtener una visión del escenario futuro inmediato al que se desea llegar con la participación y el compromiso de todos y cada uno de los miembros de la institución; ya que actualmente el licenciado en administración deberá ser no el motor de la enseñanza; si no el motor de la capacitación hacia el educando, que le permita contar con las herramientas necesarias para el desempeño laboral en un mundo de alta competitividad, en donde sólo subsisten los educandos que como profesionistas cuentan con esa capacitación que sólo es enseñada mediante la excelencia en la docencia que en mi caso de estudio el licenciado en administración pueda dar, pero siempre y cuando para ello, éstos cuenten con

otras características; las que se plantearon en las variables conceptuales y operacionales del capítulo I para alcanzar la calidad total en el proceso de enseñanza-aprendizaje; y más aún para que el licenciado en administración establezca con toda precisión y claridad lo que sus alumnos deben aprender para su desempeño profesional.

En cuanto a los resultados obtenidos del estudio, se muestra la aceptación tanto del licenciado en administración como docente del área de pesca y del personal administrativo relacionado con las características planteadas en esta tesis, que debe poseer, y el grado de evaluación es de mediano y alto grado; ya que para un desempeño eficiente y eficaz en la docencia como profesión y que tenga como consecuencia una excelente capacitación al educando por parte del licenciado en administración; éste deberá poseer casi al 100% una viveza mental que lo mantenga alerta a las explicaciones, instrucciones y situaciones poco acostumbradas, para la prontitud en la ejecución de las acciones manteniéndose siempre entusiasta, constructivo, optimista y leal para ver nuevas oportunidades mediante la responsabilidad para llevar a cabo la docencia con una alta profesionalidad y calidad moral, cumpliendo siempre con los planes y fechas de vencimiento; tratando siempre de tener un autocontrol a las presiones que se le presenten mediante la responsabilidad para llevar a cabo la docencia con alta profesionalidad y calidad moral con el exacto conocimiento técnico del trabajo docente requerido para su puesto y con la exigencia que del mismo emane.

Así mismo el licenciado en administración deberá poseer una total destreza y precisión de sus cualidades y experiencias que le permitan determinar en forma precisa, exacta y clara en su labor como docente para contribuir con la capacitación precisa del educando, pero siempre manteniendo una actitud de iniciativa para rápidamente afrontar cualquier problema y percibir y actuar de acuerdo con las oportunidades que se presenten, mediante ideas originales y nuevos métodos ante los problemas, manteniendo una capacidad de ajustarse

rápidamente a condiciones variables, manejando lo inesperado y trabajando con energía sin desanimarse. Pero para que el profesional de la administración lleve a cabo su labor docente con la máxima eficiencia y con una mejora continua; deberá poseer ésta actitud, aunado a una personalidad que le permita trabajar cómodamente con otros, y con ello "capacitar" al docente, ganándose la confianza de los que lo rodean teniendo metas bien planeadas y asumiendo mayores responsabilidades, pero siempre y cuando, teniendo una ambición realista, reconociendo los problemas del educando para una mejor o total capacitación para llegar a ellos con la adecuada comunicación y con la confianza en sí mismo para adoptar y aceptar nuevas ideas en beneficio de la educación y de la sociedad misma.

Por esta razón invito a los directivos del plantel a responsabilizarse en la asesoría, auditoría o supervisión de las funciones específicas en el cumplimiento de los objetivos de los programas; buscando la mejora continua en los procesos de enseñanza-aprendizaje, pero para ello se tendrá que tomar muy en cuenta el perfil del docente para su función y desempeño.

Las escuelas que tratan de ser mejores y con personal capacitado, saben que tienen que entrar a un proceso de mejora continua, porque no deben dejarse alcanzar por la competencia, ya que esto les permitiría tener los mejores estudiantes y de esa manera los mejores egresados, por lo tanto, el mayor prestigio y la mayor demanda.

No olvidemos que México es un país de jóvenes, que requiere de gente capacitada y capaz para enfrentar los retos del 2000, además las exigencias de la globalización son extremosas, por lo tanto, no podemos dar a los jóvenes capacitación obsoleta, porque es como si nos estuviéramos engañando a nosotros mismos, a nuestra escuela y a nuestro país.



Si analizamos la matriz de las características del administrador como docente; nos daremos cuenta que el 92% de las respuestas entran en la escala de alto, y sólo 8% en la escala de medio, por lo tanto, la hipótesis de trabajo es aceptada, y la hipótesis nula se rechaza; en cuanto a que las características que respondan a las exigencias del mundo actual son: viveza mental, responsabilidad operativa, conocimiento del trabajo, destreza y precisión, actitud y personalidad que permitan el desempeño eficiente del licenciado en administración que trabaja en el Centro de Estudios Tecnológico del Mar plantel Veracruz en el Área de Pesca; ya que tan sólo la minoría de las respuestas entran también dentro de las escalas que se pueden considerar de altas.

#### **4.2 PROPUESTA DEL NUEVO PROGRAMA DE ESTUDIOS DE INGLÉS TÉCNICO I Y DE INGLÉS TÉCNICO II EN EL ÁREA DE PESCA**

Como resultado de la evaluación práctica de los planes y programas del Centro de Estudios Tecnológicos del Mar plantel Veracruz, existentes dentro del área de Pesca en la asignatura de Inglés Técnico I y II; pude detectar claramente la falta de instrumentos y acciones claves necesarias dentro del seguimiento sobre la inducción y capacitación que se le da al estudiante que cursa el 5º y 6º Semestre en el Área antes mencionada; así como también, la carencia de una adecuada preparación y capacitación en su último año de estudio en este plantel en la misma asignatura y así mismo su actualización práctica.

Además pude detectar también los requisitos que deben tener los egresados como perfil para cubrir las necesidades de trabajo; dichos requisitos podrán ser: el egresado para ser contratado, debe contar con un amplio conocimiento y práctica de las asignaturas que se le impartieron y contar con conocimiento y dominio práctico del Inglés técnico al cual después de haber analizado las carencia que este presenta; se da paso a crear un nuevo programa de estudio que capacite al estudiante para afrontar los retos que el mundo exterior le

plantea. Por otra parte; los alumnos egresados entrevistados a su posterior contratación lo solicitan como parte de los cursos impartidos dentro de la enseñanza y capacitación del tema en cuestión como eje primordial para el desempeño profesional que tiene una importancia relevante para su desempeño laboral de tal manera que para actualizar; y con ello facilitar y llevar a cabo de una forma sencilla, rápida, clara y precisa, los programas de estudios con el propósito de apoyar al personal docente en el nivel medio superior en los Centros de Estudios Tecnológicos del Mar en el desempeño de su labor docente en la asignatura de Inglés Técnico I y II; propongo seguir los pasos de cada uno de los objetivos que forman parte de esta propuesta de actualización a los planes y programas que han sido seleccionados considerando las necesidades (de capacitación), planteadas por la propuesta a la que en cada objetivo del mismo, están relacionados de manera directa con la actividad práctica empresarial. Y que tiene que ver con la mejoría de la calidad de la educación que reciben los jóvenes en el Centro de Estudios Tecnológico del Mar Plantel Veracruz en el Área de Pesca. Antiguamente la enseñanza y el aprendizaje de la lengua hablada no se planteaba como un medio de comunicación práctico en el desempeño del área específica, ni como herramienta para el desarrollo y estructuración lógica del pensamiento para los alumnos del 5º y 6º semestre debido a que los programas para la asignatura en cuestión; eran los mismos que se aplicaban en otras áreas del conocimiento del plantel y del mismo modo a nivel nacional en los demás Centros de Estudios Tecnológicos del Mar.

Hasta ahora he seguido muchos caminos para iniciar a los alumnos en la lengua hablada en el ámbito técnico, y se han realizado esfuerzos y experiencias muy valiosas por parte de los maestros; y de la comunidad educativa de la misma área; para lograr hacer de esto una verdadera "capacitación técnica". Sin embargo la destreza y el uso del código hablado y la estructuración del discurso no son algo que se adquiere de la noche a la mañana. El empleo correcto de la lengua hablada en el ámbito técnico; es una labor que le compete al docente que

imparte esta cátedra, y debiera empezar desde el 3er. semestre; y no como se estipula hasta el 5º semestre en plan de asignatura a nivel nacional. Durante la etapa comprendida aproximadamente desde el inicio hasta el final de la educación del 5º y 6º semestre, el alumno tiene que organizar la realidad, estructurar lógicamente su pensamiento y para esto, ser capaz, entre otros aspectos, de comprender la información que se le enseña para posteriormente ponerla en práctica por medio de la capacitación y con ello desarrollar sus capacidades para ponerlas en práctica al momento de laborar y enfrentarse con la competencia a nivel mundial.

La presente propuesta no pretende, de ninguna manera, abordar una tarea como la de delinear el proceso de desarrollo del habla en los demás planteles a nivel nacional. Sólo insiste en señalar la importancia de considerar la imperante necesidad de actualizar los planes y programas de estudios de la enseñanza del Inglés Técnico I e Inglés Técnico II; y de ser posible en un ámbito de conocimiento de causa-efecto sobre el impacto de ésta asignatura en el ámbito laboral, implementar los módulos III y IV como un todo funcional para el desarrollo cognitivo y empresarial.

Al presentar esta compilación de pensamientos se pretende compartir con otros maestros algunas experiencias que me han ayudado a facilitar los procesos de adquisición de los conocimientos técnicos. Es importante y deseable que cada día tengamos en México más jóvenes a quienes el uso del lenguaje hablado les ayude a enfrentar los retos de una sociedad y un mundo cada día más exigente, complejo y competitivo, y en donde se reconozca toda la importancia que posee el alumno para su vida productiva y que de ello emane a la necesidad de actualización constante para una verdadera capacitación del idioma inglés; y no sólo la enseñanza del mismo como se ha realizado en la vida educativa nacional. A continuación se describen como base para la capacitación del estudiante a su área de trabajo la propuesta educativa a la reforma y actualización del programa

de estudios de la asignatura de Inglés Técnico I e inglés Técnico II en el Área de Pesca Deportiva del Centro de Estudios Tecnológicos del Mar plantel Veracruz.

## INGLÉS TÉCNICO I

### 1. DATOS

Clave: IN-1T34  
Nivel: Medio Superior  
Carrera: Técnico en Actividades Pesqueras  
Opción: Pesca Deportiva  
  
Semestre: V (TAP Opción: Pesca Deportiva)

Hrs. Teoría-hrs. práct-créd.: 1 - 2- 4

Fecha última de revisión: Agosto del 2000.

### 2. HISTORIA

El programa de Estudios fue elaborado por L.A. y L.L.I. Alberto Miranda Tello en el Centro de Estudios Tecnológicos del Mar (Zona Sur), en Veracruz, Ver. Agosto de 1999.

### 3. RELACIÓN CON OTRAS ASIGNATURAS

ANTERIORES		POSTERIORES	
ASIGNATURAS	TEMAS	ASIGNATURAS	TEMAS
Lengua Adicional al Español II	Todos	Inglés Técnico II	Todos
Embarcaciones para Pesca Deportiva	Todos	Equipos Pesqueros Deportivos	Todos
Navegación	Todos	Recursos Pesqueros	Todos
		Actividades Acuáticas	Todos

### 4. OBJETIVO

El alumno al finalizar este curso, habrá practicado el desarrollo de las cuatro habilidades del idioma; así como contar con la capacitación técnica que le permitan comunicarse con efectividad y profesionalidad.

### 5. TEMARIO

I

#### 1.1 INFORMACIÓN COMUNICATIVA

- 1.1.1 Nombres
- 1.1.2 Saludos y uso de títulos
- 1.1.3 Números
- 1.1.4 Saludos y presentaciones
- 1.1.5 Países y nacionalidades
- 1.1.6 Objetos
- 1.1.7 Lugares
- 1.1.8 Edad
- 1.1.9 Tiempo pasado
- 1.1.10 Ubicación
- 1.1.11 El reloj
- 1.1.12 Horas preestablecidas
- 1.1.13 El clima.
- 1.1.14 Confirmar eventos

#### 1.2 DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO DE AUTÓNOMO

- 1.2.1 Visor.
- 1.2.2 Snorkel

1.2.3 Aletas

1.2.4 Lastre

### **1.3 DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO SCUBA**

1.3.1 Chaleco compensador.

1.3.2 Tanque.

1.3.3 Regulador

### **1.4 DESCRIPCIÓN DE ADITAMENTOS DE BUCEO**

1.4.1 Traje de buceo

1.4.2 Guantes

1.4.3 Botas

1.4.4 Calcetas

1.4.5 Escafandra

1.4.6 Cuchillo

1.4.7 Silbato

1.4.8 Liga

1.4.9 Lámpara

1.4.10 Tablas

### **1.5 DESCRIPCIÓN DE PARTES DE EQUIPO DE BUCEO**

1.5.1 Visor

1.5.2 Regulador

1.5.3 Chaleco compensador

1.5.4 Tanque

### **1.6 SEÑALES BÁSICAS DE BUCEO**

#### **1.7 INSTRUCCIONES SOBRE**

1.7.1 Uso del visor

1.7.2 Uso del snorkel

1.7.2 Uso del chaleco compensador

1.7.3 Uso del regulador

1.7.4 Ensamblaje de equipo SCUBA

1.7.5 Equipamiento/ Autoequipamiento

1.7.6 Desequipamiento

## **II**

### **2.1 APLICACIÓN DE TÉCNICAS PARA**

2.1.1 Descenso

2.1.2 Control de descenso

2.1.3 Ascenso

### **2.2 INSTRUCCIONES PARA**

2.2.1 Bucear

2.2.2 Limpiar el visor

2.2.3 Quitar la boquilla

2.2.4 Compartir aire

2.2.5 Ascender compartiendo aire

### **2.3 TÉCNICAS PARA**

2.3.1 Desequipamiento debajo del agua

2.3.2 Equipamiento debajo del agua

2.3.3 Uso de la Consola.

2.3.4 Uso de la flotabilidad neutra

## **III**

### **3.1 MANERAS PARA**

3.1.1 Dar información de buceo

3.1.2 Dar información sobre lugares de buceo

3.1.3 Dar información sobre tiempos de buceo

3.1.4 Dar información sobre salidas / llegadas

### **3.2 INSTRUCCIONES PARA**

3.2.1 Asignación de parejas sobre superficie

3.2.2 Asignación de parejas bajo el agua.

### **3.3 EMBARCACIONES PARA PESCA DEPORTIVA**

3.3.1 Tipos

3.3.2 Descripción

3.3.3 Autonomía

3.3.4 Medidas de seguridad

### **3.4 NAVEGACIÓN**

3.4.1 Señalamiento

3.4.2 Equipos electrónicos

3.4.3 Código de señales

## **6. OBJETIVO POR UNIDADES DE APRENDIZAJE**

### **UNIDAD I**

#### **INFORMACIÓN COMUNICATIVA**

Objetivo: El alumno aprenderá a entrar en contacto con otras personas mediante el uso de funciones básicas en inglés para iniciarse en el conocimiento del idioma inglés.

#### Actividades de Aprendizaje:

- El alumno observará la explicación de su maestro, quien presentará las formas lingüísticas que se usan para: presentarse, pedir y dar nombres, confirmar y corregir información.
- El alumno practicará las nuevas formas usando algunas de las siguientes modalidades (según corresponda): repetición coral, dúos, tríos, equipos, dramatización (Roleplay), sustitución, diálogos (controlados, guiados o libres), escritura, lectura, ejercicios de reconocimiento, auditivo, revisión gramática esquemática.
- Saludar a personas en distintas horas del día.
- Dirá, pedirá números.
- Saludará a personas informal y formalmente.
- Presentará a personas.
- Dirá y preguntará nacionalidades
- Dirá y preguntará lugares de procedencia.
- Preguntará e identificará objetos.
- Preguntará y dirá dónde viven las personas.
- Hablará y preguntará sobre la edad de personas y lugares.
- Preguntará y hablará sobre eventos pasados
- Dará información sobre como llegar a determinados lugares.
- Preguntará y dará la hora.
- Preguntará y hablará sobre horas establecidas.
- Preguntará y hablará sobre el clima.
- Preguntará y dará confirmación para realizar eventos.

#### **DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO DE AUTÓNOMO**

Objetivo: El alumno aprenderá a describir el equipo básico de buceo y la forma de usarlo en inglés.



Actividades de Aprendizaje:

- Dará información sobre el uso y características del:
- Visor.
- Snorkel
- Aletas
- Lastre

### **DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO SCUBA**

Objetivo: El alumno aprenderá a describir el equipo scuba y la forma de usarlo; en inglés.

Actividades de Aprendizaje:

- Dará información sobre las partes, el uso y características del:
- Chaleco compensador.
- Tanque.
- Regulador

### **DESCRIPCIÓN DE ADITAMENTOS DE BUCEO**

Objetivo: El alumno aprenderá a describir los aditamentos de buceo y la forma de usarlo en inglés.

Actividades de Aprendizaje:

- Dará información sobre el uso y características del:
- Traje de buceo
- Guantes
- Botas
- Calcetas
- Escafandra
- Cuchillo
- Silbato

- Liga
- Lámpara
- Tablas

### **DESCRIPCIÓN DE PARTES DE EQUIPO DE BUCEO**

Objetivo: El alumno aprenderá a describir las partes del equipo de buceo y la forma de usarlo en inglés.

Actividades de Aprendizaje:

- Dará información sobre las partes, el uso y características del:
- Visor
- Regulador
- Chaleco compensador
- Tanque

### **SEÑALES BÁSICAS DE BUCEO**

Objetivo: El alumno aprenderá a indicar el uso y descripción de las señales básicas de buceo en inglés.

Actividades de Aprendizaje:

- Dará información sobre el uso y descripción de las señales básicas de buceo en inglés.

### **INSTRUCCIONES SOBRE**

Objetivo: El alumno aprenderá a dar instrucciones sobre el ensamblado y uso del equipo SCUBA; así como el equipamiento y autoequipamiento en inglés.

Actividades de Aprendizaje:

- Dará información sobre uso del visor
- Dará información sobre uso del snorkel

- Dará información sobre uso del chaleco compensador
- Dará información sobre uso del regulador
- Dará información sobre ensamblado de equipo SCUBA
- Dará información sobre como equiparse/ auto equiparse
- Dará información sobre como desequiparse sobre superficie / sobre el agua

## **UNIDAD II**

### **APLICACIÓN DE TÉCNICAS**

**Objetivo:** El alumno aprenderá a dar instrucciones sobre descenso, ascenso y su respectivo control en inglés.

**Actividades de Aprendizaje:**

- Dará información sobre como descender
- Dará información sobre como controlar el descenso
- Dará información sobre como ascender

### **INSTRUCCIONES**

**Objetivo:** El alumno aprenderá a dar instrucciones sobre como bucear, limpiar el visor, quitarse la boquilla, compartir aire y ascenso compartiendo aire en inglés.

**Actividades de Aprendizaje:**

- Dará información sobre como bucear
- Dará información sobre como limpiar el visor
- Dará información sobre como quitares la boquilla
- Dará información sobre como compartir aire
- Dará información sobre como ascender compartiendo aire

### **TÉCNICAS**

**Objetivo:** El alumno aprenderá a dar instrucciones sobre desequipado y equipado debajo del agua, como controlar la flotabilidad neutra y el uso de la consola en inglés.

Actividades de Aprendizaje:

- Dará información sobre como desequiparse debajo del agua
- Dará información sobre como equiparse debajo del agua
- Dará información sobre como usar de la Consola.
- Dará información sobre como usar de la flotabilidad neutra

### **UNIDAD III**

#### **MANERAS**

Objetivo: El alumno aprenderá a dar instrucciones sobre las técnicas de buceo, lugares y tiempos de buceo; así como de horarios de salidas y llegadas en el buceo en inglés.

Actividades de Aprendizaje:

- Dará información sobre como bucear
- Dará información sobre lugares de buceo
- Dará información sobre tiempos de buceo
- Dará información sobre salidas / llegadas

#### **INSTRUCCIONES**

Objetivo: El alumno aprenderá a dar instrucciones asignación de parejas sobre superficie y bajo el agua en inglés.

Actividades de Aprendizaje:

- Dará información sobre la asignación de parejas sobre superficie
- Dará información sobre la asignación de parejas bajo el agua.

#### **EMBARCACIONES PARA PESCA DEPORTIVA**

Objetivo: El alumno aprenderá a dar información sobre embarcaciones para pesca deportiva en inglés.

**Actividades de Aprendizaje:**

- Dará información sobre tipos de embarcaciones para pesca deportiva
- Dará información sobre el equipo y tripulación de las embarcaciones para pesca deportiva
- Dará información sobre la autonomía de las embarcaciones para pesca deportiva
- Dará información sobre las medidas de seguridad a bordo de la embarcación para pesca deportiva

**NAVEGACIÓN**

**Objetivo:** El alumno aprenderá a dar información e instrucción sobre los señalamientos, equipos electrónicos y código de señales para la navegación de embarcaciones en inglés.

**Actividades de Aprendizaje:**

- Dará información sobre señalamientos para la navegación de embarcaciones
- Tipos, formas y significado de las diferentes boyas marinas
- Tipos y significado de los faros
- Navegación de entrada y salida
- Dará información sobre equipos electrónicos para la navegación de embarcaciones
- Dará información sobre el código de señales

**7. BIBLIOGRAFÍA**

1. SYRACUSE LANGUAGE SYSTEMS.  
Let's talk English. Living Language Multimedia.  
U.S.A.

2. DARAGH WALSH KENNEDY  
English on CD-Rom  
Ed. F & G, S.A. 1995  
England
3. PADI OPEN WATER DIVER COURSEWARE  
Learn to Scuba Diving. "Live the Undersea Adventure" CD-Rom  
International PADI, Inc. 1993
4. SYRACUSE LANGUAGE SYSTEMS.  
English your way. Living Language Multimedia.  
U.S.A.
5. BREVE DICCIONARIO DE TERMINOS PESQUEROS  
Inglés-Español. Aida T. Franyuti A. 1982  
México.

## INGLÉS TÉCNICO II

### 1. DATOS

Clave: IN-1T34  
 Nivel: Medio Superior  
 Carrera: Técnico en Actividades Pesqueras  
 Opción: Pesca Deportiva

Semestre: VI (TAP Opción: Pesca Deportiva)

Hrs. Teoría-hrs. práct-créd.: 2 - 3 - 7

Fecha última de revisión: Agosto del 2000.

### 2. HISTORIA

El programa de Estudios fue elaborado por L.A. y L.L.I. Alberto Miranda Tello en el Centro de Estudios Tecnológicos del Mar(Zona Sur), en Veracruz, Ver. Enero del 2000.

### 3. RELACIÓN CON OTRAS ASIGNATURAS

ANTERIORES	
ASIGNATURAS	TEMAS
Inglés técnico I	Todos

POSTERIORES	
ASIGNATURAS	TEMAS
Inglés Técnico I (Técnico Superior en Buceo Deportivo y Recreativo)	Todos

#### 4. OBJETIVO

El alumno al finalizar este curso, habrá practicado el desarrollo de las cuatro habilidades del idioma; así como contar con la capacitación técnica que le permitan comunicarse con efectividad y profesionalidad.

#### 5. TEMARIO

##### **I TIPOS DE BUCEO Y BUCEO LIBRE**

- 1.1 Buceo libre
- 1.2 Buceo
- 1.3 Buceo Profundo
- 1.4 Buceo Nocturno

##### **II EQUIPOS PESQUEROS DEPORTIVOS Y RECURSOS PESQUEROS**

- 2.1 Artes de Pesca
- 2.2 Peces reservados para pesca deportiva.
- 2.3 Descripción de los peces.
- 2.4 Zonas de Pesca en México

##### **III ACTIVIDADES ACUÁTICAS.**

- 3.1 Kayac
- 3.2 Vela
- 3.3 Tabla vela
- 3.4 Surfing
- 3.5 Windsorging
- 3.6 Ski
- 3.7 Moto acuática
- 3.8 Bogie
- 3.9 Hobie
- 3.10 Rafting
- 3.11 Hidrospeed
- 3.12 Canoa
- 3.13 Canoa surf



## **6 OBJETIVO POR UNIDADES DE APRENDIZAJE**

### **UNIDAD I**

#### **INFORMACIÓN E INSTRUCCIÓN PARA PRACTICAR EL BUCEO LIBRE**

**Objetivo:** El alumno aprenderá a dar instrucciones e información sobre las técnicas de buceo libre en inglés.

##### **Actividades de Aprendizaje:**

- Dará información e instrucciones sobre las técnicas de buceo libre:
- Uso del snorkel
- Uso del visor
- Técnica de desplazamiento

### **BUCEO**

**Objetivo:** El alumno aprenderá a dar instrucciones e información sobre las técnicas de buceo en inglés.

##### **Actividades de Aprendizaje:**

- Dará información e instrucciones sobre las técnicas de buceo:
- Técnica de desplazamiento
- Reglas de buceo
- Medidas de seguridad
- Solución de problemas
- Implementas necesarios
- Manejo de estrés
- Preservación del medio marino
- Rescate

## **BUCEO PROFUNDO**

Objetivo: El alumno aprenderá a dar instrucciones e información sobre las técnicas de buceo profundo en inglés.

Actividades de Aprendizaje:

- Dará información e instrucciones sobre las técnicas de buceo profundo:
- Técnicas de descenso y ascenso
- Técnica de desplazamiento
- Reglas de buceo profundo
- Medidas de seguridad
- Solución de problemas
- Implementas necesarios
- Manejo de estrés
- Preservación del medio marino
- Rescate

## **BUCEO NOCTURNO**

Objetivo: El alumno aprenderá a dar instrucciones e información sobre las técnicas de buceo nocturno en inglés.

Actividades de Aprendizaje:

- Dará información e instrucciones sobre las técnicas de buceo nocturno:
- Técnicas de descenso y ascenso
- Técnica de desplazamiento
- Reglas de buceo nocturno
- Medidas de seguridad
- Solución de problemas
- Implementas necesarios
- Manejo de estrés
- Preservación del medio marino

- Rescate

## **UNIDAD II**

### **EQUIPOS PESQUEROS DEPORTIVOS Y RECURSOS PESQUEROS**

Objetivo: El alumno aprenderá a dar instrucciones e información sobre las artes de pesca en inglés.

Actividades de Aprendizaje:

- Dará información sobre los equipos de las artes de pesca:
  - Cañas
  - Carretes
  - Sedales, Fijadores, Cuentas y Emerillones
  - Líneas
  - Anzuelos
  - Plomos
  - Flotadores
  - Indicadores
  - Aparejos
  - Cajas de aparejos
  - Calzados
  - Chalecos y chaquetas
  - Impermeables
  - Sombreros, guantes y gafas de sol
- Dará información sobre el uso de los equipos para las artes de pesca:
  - Dará información sobre los peces reservados para pesca deportiva.
  - Pez vela
  - Martyn

- Sábalo
  - Espada
  - Trucha
  - Carpa
- 
- Dará información sobre la descripción de los peces para pesca deportiva.
- 
- Dará información sobre las zonas para la pesca deportiva en México
  - Golfo de México
  - Caribe
  - Pacífico

### **UNIDAD III**

#### **ACTIVIDADES ACUÁTICAS**

Objetivo: El alumno aprenderá a dar instrucciones e información sobre las actividades acuáticas en inglés.

Actividades de Aprendizaje:

- Dará información sobre los diferentes deportes acuáticos:
- Kayac
- Vela
- Tabla vela
- Surfing
- Windsurfing
- Ski
- Moto acuática
- Bogie
- Hobie
- Rafting

- Hidrospeed
- Canoa
- Canoa surf
  
- Dará información sobre las técnicas de uso de los diferentes deportes acuáticos.

## 7 BIBLIOGRAFÍA

1. SYRACUSE LANGUAGE SYSTEMS.  
Let's talk English. Living Language Multimedia.  
U.S.A.
  
2. DARAGH WALSH KENNEDY  
English on CD-Rom  
Ed. F & G, S.A. 1995  
England
  
3. PADI OPEN WATER DIVER COURSEWARE  
Learn to Scuba Diving. "Live the Undersea Adventure" CD-Rom  
International PADI, Inc. 1993
  
4. SYRACUSE LANGUAGE SYSTEMS.  
English your way. Living Language Multimedia.  
U.S.A.
  
5. BREVE DICCIONARIO DE TERMINOS PESQUEROS  
Inglés-Español. Aida T. Franyuti A. 1982  
México.
  
6. Encyclopedia of Fishing  
Dorling Kindersley Limited 1994  
London.

7. Atlantic & Gulf Fishing Supply Corp.  
Miami Beach, Fl. 1992
8. Yates y Villas  
Nº 1, 2, 3 1998. México.

#### 4.2 RECOMENDACIONES

A través de mis dos años de servicio en el Centro de Estudios Tecnológico del Mar plantel Veracruz en el Área de Pesca, he podido ver lo importante que es contar con licenciados en administración que garanticen una excelente cátedra a nivel técnico, y que por medio de los conocimientos técnicos, elementos pedagógicos y didácticos necesarios; se pueda alcanzar la calidad total en el proceso de enseñanza-aprendizaje que se requiere para crear profesionistas de este nivel, con una alta competitividad ante el mundo empresarial; pero para ello, es de suma importancia que el licenciado en administración que labore en esta área antes mencionada; reúna las características del perfil ideal, que le permita establecer con toda precisión y claridad lo que sus alumnos deben aprender durante su capacitación en sus años de estudios en esta área; e igualmente sabiendo que las características de la administración son de gran trascendencia en la vida de una institución; estas le darán las pautas para mantenerse constantemente en busca de la calidad total en el servicio de la docencia; es decir, que por ningún motivo se mantengan estáticos ante los retos que el docente enfrentara con los cambios que se dan a cada momento; mismos que repercutirán en una reingeniería en los planes y programas educativos acordes a la realidad laboral. Por tal razón y atendiendo a las observaciones, conocimientos y poca experiencia que tengo me atrevo a dar algunas recomendaciones que considero serían una solución a los diferentes problemas que implica el perfil del licenciado en administración en la visualización de oportunidades y la mejora de los procesos educativos:

1. La dirección del plantel, debe seguir proponiéndose mejorar su calidad de trabajo, para aumentar su eficiencia, y con ellos verificar periódicamente si se está cumpliendo con los programas de estudios y las horas prácticas que de ellos emanen.
2. Realizar un estudio interno del perfil del licenciado en administración como docente y determinar el procedimiento para realizar la admisión de nuevos colaboradores destacando las características sometidas a investigación en el presente trabajo de tesis.
3. Que el licenciado en administración que labore en el área de pesca, cuente con los conocimientos técnicos de la materia que imparte; mismos que se empleen para capacitar al educando.
4. Que el plantel continúe realizando cursos de sensibilización al cambio, para que los docentes tengan conocimiento de la importancia de su papel en el docente y en la sociedad misma.
5. Que los cursos que reciban los docentes sirvan como ente de búsqueda de la mejora continua en los procesos de enseñanza-aprendizaje, cuidando que estos no solo sirvan para colección.
6. El director debe tener en cuenta que una específica capacitación docente del licenciado en administración es una inversión que traerá utilidades a la institución.
7. La dirección de la institución deberá planear y estudiar la posibilidad de crear un laboratorio productivo de la misma área, que permita al licenciado en administración apoyar a los alumnos en el desempeño práctico de los conocimientos adquiridos durante su capacitación dentro de la institución.

8. Exhortar a los directores de bachilleratos particulares a la capacitación continua, ya que es un medio que los ayudará a desempeñarse mejor en su labor docente.
9. Que siga proponiéndose el director de la escuela a ser mejor en su administración, por medio, de programas de mejora continua.
10. Que el docente que no cuente con los conocimientos técnicos del área de pesca; no obstruya con la labor de los que sí los tienen y buscan la mejora continua en la capacitación técnica.
11. Que el personal administrativo y los docentes del Centro de Estudios Tecnológico del Mar siempre mantengan en alto que ésta es una institución técnica y como tal, mantenerse a la vanguardia de la capacitación al educando de esos conocimientos que el México de hoy requiere. Y teniendo siempre en mente que la mejor mano de obra técnica en el mundo es la del mexicano. Y que un buen técnico se debe a un buen licenciado en administración como docente.
12. Que los viajes de prácticas sean los apropiados para una verdadera asimilación de la labor futura profesional del educando; y que estos no sirvan para viajes de placer. Para ello el docente deberá presentar una verdadera justificación del mismo. Y que los encargados de la aprobación de estos viajes no los autoricen tan sólo por compañerismo; ya que esto repercutirá en la imagen productiva de la institución.



**BIBLIOGRAFÍA**

1. Arias Galicia Fernando  
Administración de recursos humanos  
Editorial Trillas, México 1993
2. Baena Guillermina  
Calidad total en la educación superior  
México 1992
3. Cárdenas Herrera Raúl A.  
Como lograr la calidad en bienes y servicios  
Editorial LIMUSA, México 1992
4. Castañeda Luis  
La calidad la hacemos todos  
Editorial Roder, 1ª Edición, México 1992
5. Certo Samuel  
Administración Moderna  
Editorial Mc'Graw Hill, México 1993
6. Colunga Carlos  
Administración para la calidad  
Editorial Panorama, México 1995
7. Díaz Mérito Angel  
Lo hecho en México debe estar bien hecho  
Editorial ABC, Puebla 1989
8. Hemando Mario  
Gerencia de la calidad total  
Editorial Tercer Mundo, 1ª Edición, Colombia 1993
9. Homs Ricardo  
La comunicación en la empresa  
Grupo Editorial Iberoamérica, México 1990
10. Koonts, Harold y O'donell, Cyril  
Curso de administración moderna  
Editorial Mc'Graw Hill, México 1979

11. Mendoza Núñez Alejandro  
Manual para determinar Necesidades de Capacitación  
Editorial Trillas; México 1990
12. Orosby Philip  
La calidad no cuesta  
Editorial CESNA, México 1989
13. Peters, Thomas J. Y Waterman, Robert H.  
En busca de la excelencia  
Editorial Laser Press Mexicana, México 1984
14. Petit A. Thomas  
Fundamentos de coordinación administrativa  
Editorial LIMUSA, 1ª Edición, México 1978
15. Reddin W.J.  
Efectividad Gerencial  
Editorial Diana, México 1975
16. Reyes Ponce Agustín  
Administración de empresas  
Primera Parte, Editorial LIMUSA, 1ª Edición, México 1979
17. Reyes Ponce Agustín  
El administrador de empresas ¿qué hace?  
Editorial Alambra Mexicana, S.A. de C.V., 1ª Edición, México 1981
18. Reza Trosino Jesús Carlos  
Como aplicar los principios de la Capacitación en las Organizaciones  
Editorial Panorama, México 1999
19. Reza Trosino Jesús Carlos  
Como diagnosticar las necesidades de Capacitación en las Organizaciones  
Serie Administración de la Capacitación  
Editorial Panorama; México 1998
20. Robbins Stephen P.  
Administración: teoría y práctica  
Editorial Prentice-Hall, México 1991
21. Rodríguez Etal  
Hágalo bien desde el principio  
Editorial Diana, México 1992
22. Rodríguez Mauro  
Liderazgo  
Editorial manual Moderno, México 1988

23. Stoner James A.F. y Wankel Charles  
Administración  
Editorial Prentice-Hall, México 1984
24. Terry George R.  
Principios de Administración  
Editorial C.E.C.S.A., México 1982