

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

**"TECNICAS PARA LA CAPACITACION Y  
FORMACION DE LIDERES EN LA EMPRESA"**

**Informe final de Investigación Presentado al  
Honorable Consejo Directivo de la  
Escuela de Ciencias Psicológicas**

**Por:**

**MARIA BEATRIZ MALDONADO SEGURA**

**Previo a optar el Título de  
PSICOLOGA  
En el grado académico de  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 1999**



# TRIBUNAL EXAMINADOR

Licenciado Abraham Cortez Mejía  
D I R E C T O R

Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce  
S E C R E T A R I A

Licenciada María Ileana Godoy Calzia  
REPRESENTANTE CLAUSTRO CATEDRATICOS





ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
1-5 Ciudad Universitaria, Zona 11  
40790-4, 4760963, fax 4760-1  
4769903, 4761219, fax 4769914  
Buz: USA-CYPSIC@edu.g  
MALA, CENTRO AMERICA

cc: Control Académico  
CIEPs.  
archivo

REG. 945-99

CODIPs. 1152-99

DE ORDEN DE IMPRESION INFORME FINAL DE  
INVESTIGACION

Octubre 08 de 1999

Señorita Estudiante  
María Beatriz Maldonado Segura  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Señorita Estudiante

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto OCTAVO (8o.) del Acta CINCUENTA Y CUATRO NOVENTA Y NUEVE (54-99) de Consejo Directivo, de fecha 04 de octubre del año en curso, que copiado literalmente dice:

"OCTAVO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: "TECNICAS PARA LA CAPACITACION Y FORMACION DE LIDERES EN LA EMPRESA", de la Carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, realizado por:

MARIA BEATRIZ MALDONADO SEGURA

CARNET No. 93-16926

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Victor Manuel Ordóñez Oliva y revisado por la Licenciada Marta Eugenia Meza de Diéguez.

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo AUTORIZA LA IMPRESION del mismo para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para elaborar Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAR A TODOS "

Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce  
SECRETARIA



/Rosy

" 25 ANIVERSARIO DE FUNDACION "

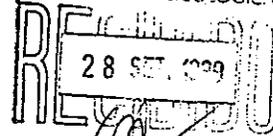






*Pr: H. H. H.*  
61099

CIEPs. 100/99  
REG. 945/99



Guatemala, 23 de septiembre de 1999. HORA

INFORME FINAL

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS  
EDIFICIO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Marta Eugenia Meza de Diéguez, ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACION, titulado:

"TECNICAS PARA LA CAPACITACION Y FORMACION DE LIDERES EN LA EMPRESA"

Corporación de Occidente. División de Ventas I

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

ESTUDIANTE:

CARNE No.

MARIA BEATRIZ MALDONADO SEGURA

93-16926

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

*M. Maldonado*  
LICDA. EDITH RIOS DE MALDONADO  
COORDINADORA

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA

c.c. Revisor/a  
Archivo  
ERDM/edr



" 25 ANIVERSARIO DE FUNDACION "

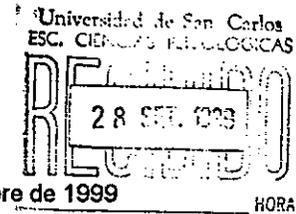




ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
3 Ciudad Universitaria, Zona 12  
04790-A, 4760985, ext. 490-1  
4769902, 4767219, fax 4769914  
MH: USACPSIC@edu.g  
MALA, CENTRO AMÉRICA

CIEPs. 101/99

Guatemala, 23 de septiembre de 1999



LICENCIADA  
EDITH RIOS DE MALDONADO, COORDINADORA  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA

LICENCIADA RIOS DE MALDONADO:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**, titulado:

**"TECNICAS PARA LA CAPACITACION Y FORMACION DE LIDERES EN LA EMPRESA"**  
Corporación de Occidente. División de Ventas I

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

ESTUDIANTE:

CARNE No.

MARIA BEATRIZ MALDONADO SEGURA

93-16926

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE**, y solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"**ID Y ENSEÑAR A TODOS**"

LICDA. MARTA EUGENIA MEZA DE DIEGUEZ  
DOCENTE-REVISORA

c.c.: Archivo  
Docente Revisor/a



MEMDD/edr

**" 25 ANIVERSARIO DE FUNDACION "**



Guatemala 2 de Septiembre de 1999.

Licenciada  
**EDITH RIOS DE MALDONADO**  
Coordinadora General del Departamento  
de Investigaciones en Psicología.  
Edificio M 5

Respetable Licenciada:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la asesoría del INFORME FINAL titulado **TÉCNICAS PARA LA CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE LIDERES EN LA EMPRESA.** Corporación de Occidente División de Ventas I, de la estudiante: *María Beatriz Maldonado Segura*, carnet: 9316926.

Considero que el trabajo arriba mencionado llena los requisitos del Comité de Investigaciones, por lo que emito dictamen favorable.

Atentamente,

“DID Y ENSEÑAD A TODOS”



*Lic. Víctor Ordoñez Oliva*  
*Docente Asesor*





ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
V. 3 Ciudad Universitaria, Zona 12  
1768790-4, 4760983, ext. 490-1  
4769983, 4767119, fax 4769914  
Mail: USACTPSIC@reda.g  
EMALA, CENTRO AMÉRICA

cc.: Control Acad.  
CIEPs.  
archivo

REG. 945-99

CODIPs. 1053-99

APROBACION DE PROYECTO DE INVESTIGACION Y  
NOMBRAMIENTO DE ASESOR

Agosto 31 de 1999

Señorita Estudiante  
María Beatriz Maldonado Segura  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Señorita Estudiante

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto DECIMO SEPTIMO\_(17o.) del Acta CUARENTA Y CINCO NOVENTA Y NUEVE (45-99), de Consejo Directivo, de fecha 30 de agosto del año en curso, que copiado literalmente dice:

"DECIMO SEPTIMO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Proyecto de Investigación titulado: "TECNICAS PARA LA CAPACITACION Y FORMACION DE LIDERES EN LA EMPRESA", de la carrera: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, elaborado por:

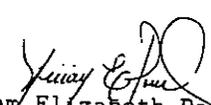
MARIA BEATRIZ MALDONADO SEGURA

CARNET No. 93-16926

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs., resuelve aprobarlo y nombrar como asesor al Licenciado Víctor Manuel Ordóñez Oliva."

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "

  
Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce c.  
SECRETARIA



/Rosy

" 25 ANIVERSARIO DE FUNDACION "



Guatemala,  
24 de Agosto de 1999

Licenciada  
EDITH RIOS DE MALDONADO  
COORDINADORA CIEPS  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
USAC

Respetable Licda. De Maldonado:

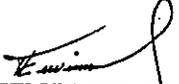
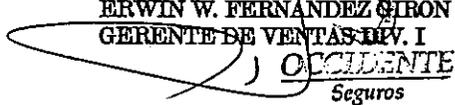
Por medio de la presente tengo el agrado de informarle que la señorita María Beatriz Maldonado Segura, realizó su estudio de campo Técnicas para la Capacitación y Formación de Líderes en la Empresa.

Es importante indicar que esta investigación se desarrolló en una forma dinámica, participativa y muy profesional; en la División de Ventas I, Seguros de Occidente, S.A. de la Corporación de Occidente.

Felicitándolos por la iniciativa de mantener y promover este tipo de proyectos de investigación, que son muy importantes para el crecimiento de las empresas competitivas de hoy en día.

Me es grato suscribirme de ustedes.

Atentamente,

  
ERWIN W. FERNANDEZ CHIRON  
GERENTE DE VENTAS DIV. I  
  
Seguros

EWFG\appa  
c.c  
archivo



## TESIS QUE DEDICO

A DIOS Y Sma. Virgen María *Por su Sabiduría y Amor Infinito*

A MIS PADRES: *Marta Alicia Segura de Maldonado  
Pedro Gonzalo Maldonado Tún.  
Por ser mis primeros maestros y ejemplos  
de vida, que me enseñaron con amor y  
orientaron mis pasos en mi formación, me  
brindaron su apoyo incondicional ya que  
siempre estuvieron conmigo, por todo eso  
y más, mil gracias.*

A MI HERMANO: *Juan Francisco y a su familia  
Con aprecio y cariño especial.*

A MI FAMILIA EN GENERAL: *Que han estado siempre en mi corazón.*

A: *Julio Estuardo Marroquín Poitevin  
Por su amistad, gran amor y apoyo  
incondicional.*

A MI ASESOR Y REVISORA: *Lic. Víctor Ordoñez  
Licda. Eugenia de Diéguez  
En reconocimiento al tiempo dedicado a  
esta investigación y orientación brindada.*

A MIS PADRINOS *Lic. Pedro Maldonado  
Licda. Eugenia de Diéguez  
Lic. Víctor Ordoñez  
Lic. Mariano Codoñer  
Lic. Iván Escobar  
Por lo que cada uno de ellos me han  
enseñado.*

A MIS AMIGAS y  
COMPAÑERAS *Alma, Vero, Olguita, José, Mirna,  
Anabella, Ma. Elisa, Blanca, Lucy, Linda,  
Lorena, Karina y Fabiola.  
Por su amistad sincera y gratos  
momentos de convivencia.*

*Escuela de Ciencias Psicológicas.*

13

## AGRADECIMIENTO

- A: *Gerencia de Ventas y a los Gerentes de Distrito de División I de Seguros de Occidente S. A, por su activa participación en el desarrollo de esta investigación.*
  
- A: *Personal Docente y Administrativo que conforma la Escuela de Ciencias Psicológicas.*
  
- A: *Recursos Humanos Corporativo de Inversiones Centroamericanas, S. A. por apoyarme durante el proceso de esta investigación.*
  
- A: *Quienes directa o indirectamente colaboraron en la realización de esta investigación.*



# ***PADRINOS***

***Lic. Pedro Maldonado***

***Licda. Eugenia de Diéguez***

***Lic. Víctor Ordoñez***

***Lic. Mariano Codoñer***

***Lic. Iván Escobar***

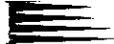


## PROLOGO

La presente investigación nació debido al interés profesional que se considera importante en las organizaciones que es la Capacitación, entendiéndola como el conjunto de acciones que permiten a una persona alcanzar y desarrollar los conocimientos indispensables para ocupar un puesto de trabajo, acrecentar las destrezas necesarias para su progreso laboral, con satisfacción de sus necesidades técnicas y humanas así como las de la empresa a la cual sirve o servirá. También es sumamente importante la capacitación cuando va orientada hacia la persona que facilita, apoya, delega, etcétera, esta persona es el Líder, el cual es el individuo que tiene la capacidad de influir sobre los colaboradores a que se unan para lograr una meta. Por lo anteriormente mencionado este estudio cuenta de cinco capítulos: Marco Teórico, Metodología, Presentación y análisis de resultados, Presentación de algunas técnicas para la capacitación del líder, finalmente conclusiones y recomendaciones. El objetivo primordial de esta investigación es proporcionar herramientas básicas para que el líder dirija adecuadamente al personal que tiene a cargo. Y para los profesionales de la psicología que actualmente se encuentran desenvolviéndose como líder o capacitando líderes.

*“La única persona sobre la cual tiene un control directo e inmediato es usted mismo. Por tanto, los activos más importantes que debe desarrollar, mantener y reforzar son sus capacidades. Y nadie puede hacerlo por usted. Debe cultivar los hábitos de la efectividad en el liderazgo por usted mismo y, al hacerlo, comprobará que ésta es la mejor de las inversiones que jamás haya podido realizar.”*

*Stephen R. Covey.*



# CAPITULO I

## INTRODUCCIÓN

La humanidad ha ido cambiando gradualmente y conforme han pasado los días, meses, años, siglos y milenios, el ser humano se ha desarrollado integralmente en las áreas intelectuales, sociales y psicológicas; las cuales le han permitido crecer y vivir en todos los ambientes en que se desenvuelve; ya que el ser humano necesita desarrollarse profesionalmente, satisfacer necesidades e intereses personales, por lo que busca satisfacerlos en su área laboral; sin embargo los cambios han dicho presente en ésta área, la cual ha tenido innovaciones, cambios radicales, un gran crecimiento, tanto en infraestructura, tecnología y recurso humano.

Las empresas han sobrevivido a todos estos cambios, pero no lo han realizado solas ellas, si no que todos estos cambios los ha superado con la dirección y apoyo de un actor principal que es el hombre, el cual ha sido el motor más importante; para que estas empresas alcancen su misión, el ser humano ha utilizado su inteligencia, cualidades, liderazgo y otras muchas más, así como también instrumentos para alcanzar los objetivos de las mismas; por consiguiente el individuo necesita de herramientas básicas que le permitan el apoyo adecuado para continuar realizando una labor altamente efectiva, por eso necesita capacitarse en nuevas tendencias empresariales para que él como persona y su empresa sean competitivos; como se ha comentado anteriormente el ser humano ha utilizado su liderazgo para orientar, guiar y facilitar al recurso humano de las empresas; la presente investigación tiene como objetivo proporcionar herramientas básicas a las personas que se encuentran en ésta posición, para que las utilicen en su desempeño laboral y les permitan alcanzar

la productividad y efectividad de sus colaboradores, y por supuesto alcanzar la misión u objetivo de la misma empresa y el líder va a obtener como resultado satisfacción personal y crecimiento profesional.

Se pretende otorgar al grupo de profesionales que actualmente se desenvuelve en ésta tan difícil y bella tarea a la vez, como lo es el liderazgo. Y recuerden amigos que “Las palabras convencen pero los ejemplos arrastran”.<sup>1</sup>

### 1.1 FORMACIÓN DE LÍDERES

La gran tragedia de la administración actual es la carencia de liderazgo en muchas de nuestras organizaciones. En razón de la escasez de buen liderazgo, la mayoría de nosotros supone que es algo que posiblemente sólo muy pocas figuras posean; sin embargo, el potencial para liderar está latente en más gerentes de lo que nos damos cuenta.<sup>2</sup> “El liderazgo no es una capacidad mágica que posea un puñado limitado de personas; más bien, la capacidad y el deseo de liderar se pierden con frecuencia por falta de oportunidades, por la poca inversión en el proceso y por las pocas recompensas para estimular su crecimiento”. Es, entonces, cuestión de despertar, desarrollar y estimular estas capacidades latentes.

---

<sup>1</sup> Ginebra, Joan  
Capítulo III  
El Liderazgo y la Acción  
México McGraw-Hill, 1,994.

<sup>2</sup> Conger, Jay A.  
El Líder Carismático  
Capítulo I  
Traducción Enrique Hoyos Olier  
México: McGraw-Hill 1,992 Pág. 22.

Con frecuencia muchas organizaciones, hacen lo contrario y activamente desestimulan las destrezas de liderazgo por su descuido benigno y su preocupación por administrar” y por la preservación del statu quo. El precio que pagan es la pérdida de mucho liderazgo potencial, y a la vez, de cierta efectividad organizacional.

El problema también es cuestión de hacia dónde hemos orientado nuestras energías para el desarrollo de líderes. Las compañías y las instituciones del gobierno han dedicado buena parte de su energía a programas de entrenamiento que ofrecen modelos sencillos de liderazgo, con sesiones de retroalimentación para ofrecerlos a aquellos gerentes que tengan mayor autoconciencia acerca de una serie de dimensiones del liderazgo. Este enfoque tiene serias fallas. Una de ellas es que muchos programas de entrenamiento llaman liderazgo es, en realidad, estilo gerencial. En esencia estos programas han perpetuado las destrezas administrativas, no las destrezas de liderazgo. Enseñan a fijar metas sencillas, a administrar por objetivos, a tomar decisiones con participación y todo lo demás. Y si bien estas destrezas son vitales para una administración efectiva, otras capacidades tales como la visión, la capacidad de persuasión las destrezas de motivación y otras, son más importantes para un liderazgo carismático.

Otro de los enfoques actuales para el desarrollo de liderazgo es que muchos se detienen en el programa de entrenamiento. Se supone que una sesión de una semana sobre liderazgo convertiría a alguien en un líder, lo cual, por supuesto, es una tontería. Para formar un líder se necesita algo más que un programa de entrenamiento: es un paso importante, pero sólo uno de los muchos requeridos.

Las compañías deben empezar el desarrollo del liderazgo en el momento de la selección de su personal.

De ahí en adelante, las experiencias en el trabajo, las recompensas, la cultura de la compañía, las estructuras organizacionales y el entrenamiento deben trabajar aunadamente para reforzar y promover las capacidades de liderazgo. A su vez, en sus acciones la organización debe estimular las expresiones de liderazgo.

No es una tarea sencilla, porque a medida que nuestro conocimiento del liderazgo gana en profundidad, nuestros pasos para el desarrollo de los líderes también deben hacerlo. Las compañías deben adoptar un enfoque más integrado y duradero se puede iniciar aprovechando el potencial de los gerentes de hoy. Deben aprovechar las muchas experiencias que un gerente enfrenta durante su carrera como oportunidades para entrenar y promover el liderazgo.

Finalmente los enfoques actuales acerca del desarrollo del liderazgo no parecen percibir que parte del problema está ligado a nuestra cultura empresarial y a nuestro sistema educativo. A pesar de ser famoso por su creatividad y su visión, el sector empresarial, es triste decirlo, no apoya tales cualidades en las grandes corporaciones. Aunque esta actitud está cambiando merced a feroces presiones competitivas, todavía existe muy poca conciencia acerca de la necesidad de que los gerentes desarrollen mayores poderes estratégicos, sean comunicadores más efectivos, mejoren sus destrezas de motivación y dominen el proceso de cambio organizacional y la renovación. Si las corporaciones desean contar con tales capacidades deberán recompensarlas

De las diversas prácticas de liderazgo que se asocian con la dinamización algunas, como las expresiones de confianza, son cuestión de práctica. Otras como el montaje de hechos dramáticos, son más difíciles de llevar a la práctica.

El entrenamiento podría enseñar las prácticas en sí mismas y las ideas básicas que sustentan el proceso de dinamización, a la vez que ofrece oportunidades para su experimentación. Sin embargo, es crucial que el entrenamiento haga hincapié en la importancia de acoplar cada práctica al contexto propio del gerente. Las organizaciones mismas deben estimular el uso de prácticas de dinamización adoptándolas como instrumentos administrativos, pueden hacer énfasis en sistemas de recompensas que estimulen el desempeño innovador, y estructurar empleos que ofrezcan autonomía y retos considerables. Así se estimula el desarrollo de gerentes que hayan sido dinamizados y que a la vez puedan convertirse en líderes que dinamicen a otros. Cada una de estas destrezas: visión, comunicación, desarrollo de la confianza y dinamización deben considerarse como complementarias entre sí y por lo tanto, el entrenamiento debe resaltar su integración. Un programa típico podría incluir tres pasos específicos.

El primero se centrará en suministrar información para cada área de destreza con instrumentos de retroinformación para determinar el nivel en que cada participante posee una destreza en particular, el segundo comprendería un juego de roles y experimentación con las distintas destrezas, y el último podría hacer uso de un juego gerencial simulado dirigido a integrar las destrezas de la persona.

Para asegurarse de que estas destrezas sean trasplantadas efectivamente, las organizaciones tendrían que diseñar sus procedimientos de selección de recompensas, cargos, supervisión y estructuras para ayudar a sostener la conducta de liderazgo, una tarea por lo demás muy difícil.

El liderazgo efectivo es una de las ventajas competitivas más poderosas con que puede contar una organización en la actualidad. Es, tristemente, uno de los recursos más subdesarrollados y subutilizados en muchas empresas privadas y entidades oficiales. Es igualmente preocupante el hecho de que se requiera de años, si no décadas para desarrollar un liderazgo efectivo en una organización.

Si nuestras industrias quieren seguir siendo competitivas, debemos aprender rápidamente de nuestros líderes ejemplares más talentosos.

Pocos pueden enseñarnos tanto como los líderes carismáticos. Sus destrezas para proyectar una visión, para comunicar, para desarrollar la confianza y el compromiso y para dinamizar, son únicas, son maestros para liderar. Son también parte integral de nuestra herencia cultural de espíritu de empresa y expresión individual.

En años recientes la importancia que se ha concedido al equipo de trabajo y a la participación ha debilitado el concepto del liderazgo personal. La fascinación con las prácticas de administración de los japoneses ha llevado a reemplazar al líder carismático por el líder que busca el consenso. Pero quizás el péndulo haya oscilado demasiado. Es el momento de reconocer el rol que debe desempeñar y siempre ha desempeñado el liderazgo personal en el nacimiento y renovación de las organizaciones, especialmente en el mundo occidental.

El desafío para la década de nuevo milenio consistirá en integrar estos enfoques opuestos para administrar y diseñar organizaciones que puedan combinar efectivamente perspectivas complementarias. Como lo ha dicho el psicólogo Leavitt, de la Universidad de Stanford (1,986), la tarea será estimular “tanto al campeón dedicado como a quien trabaja con decisión en el equipo, tratando inclusive de pugnar porque ambos residen en el mismo cuerpo. Es un empeño que tal vez acobarde, pero que definirá una nueva era en la administración y el liderazgo de nuestras organizaciones.

La administración actual ya se ha dado cuenta que necesita de un líder que se mantenga actualizado y motivando a sus colaboradores, que sea una persona de acción; también sabe que el capacitar a un líder no es tarea fácil, por lo tanto se requiere que el líder esté en constante capacitación; el cuál debe conocer sus destrezas, y hacer uso adecuado de ellas para hacer crecer su potencial. En las organizaciones en el ámbito mundial existen estudios y programas realizados con respecto al líder, y retos alcanzados. También actualmente la tendencia es a trabajar con el equipo, por ejemplo, el decir Hagamos Vrs. Hagan.

## 2.2 DIVERSOS ENFOQUES SOBRE LIDERAZGO

Ahora estamos en disposición de precisar mejor el exacto sentido del liderazgo, se comentará algunos puntos, a modo de resumen, los siguientes aspectos:

“3El liderazgo no es una alternativa a la Dirección: no es un nuevo modo de dirigir, sino un nuevo modo de mover la organización. Mover es solamente una parte de dirigir”.

---

Ginebra, Joan  
Capítulo III  
Liderazgo y la Acción  
Entrando más el Concepto  
México McGraw-Hill, 1,994.  
p.71 a 73.

2. La organización se puede mover hacia los objetivos elegidos por impulsión o por arrastre. Impulsar una Organización es la forma propia de moverla que practican los directivos.
3. El liderazgo, por tanto, no tiene nada que ver con la naturaleza del futuro elegido. Que la elección sea más ruptural (implique serios cambios), o más normal (implique más continuidad), no guarda relación con la forma de mover la organización hacia dicho futuro.
4. Aunque es fácil comprender que la ruptura exige más Vigor para conseguir de verdad mover hacia allá. Y ese vigor todavía debe ser mayor cuando la Organización ya es muy institución.
5. Cuando, según el punto anterior, se precisa ese mayor vigor para mover una organización, puede ser imprescindible el liderazgo porque el impulso con que opera un Director convencional resulta insuficiente y debe complementarse con el arrastre que posee un líder.
6. Aparte de estos teoremas de carácter técnico, no es válido colegir otra conclusión del estudio del liderazgo. Que un Director sea líder puede, en términos generales, ser bueno o puede ser malo. Las organizaciones tienen veces necesidad de líder y otras no. Y algunas no los aceptarían.
7. Esto que acabamos de señalar se refiere al liderazgo en el sentido extremo, sea a una "dirección por liderazgo". Porque en sentido parcial, es decir hasta un determinado grado y/o como ingrediente en la cultura de una organización

el liderazgo siempre suele ser bueno: porque suaviza la marcha, porque la combinación de impulso y arrastre hace más fácil el movimiento hacia los objetivos que constituyen el futuro elegido.

8. Muchas de las confusiones en la comprensión del liderazgo nacen de un problema de lenguaje: se identifica líder con el que hace cabeza, es decir con el Director. Con dicha identificación sólo queda la posibilidad de referirse al liderazgo, todo lo más, como a una variante en la forma de ser del directivo: Hay directores más audaces, o con más cambio, esos serían los líderes...
9. Como fenómeno psicosocial, el liderazgo se asienta en cuatro factores básicos que el seguidor percibe en el líder: a) este hombre es capaz, b) quiere mi bien, c) eso que me propone vale la pena; y d) él se involucra también del todo.
10. Esta percepción se produce por la conducta del líder que vive aquellos cuatro puntos en un amplio repertorio de comportamientos.

Lo que Joan Ginebra comenta, y por lo que se puede apreciar en un líder y sus seguidores, se perciben muy claros los cuatro puntos que son los siguientes: a) este hombre es capaz, b) quiere mi bien, c) eso que me propone vale la pena; y d) él se involucra también del todo. Los seguidores sabe que su líder es capaz y que quiere el bien de todos porque se involucra, aquí también se observa el trabajo en equipo el líder es parte de su equipo.

En pocas palabras el líder es el que mueve la organización, el que tiene arrastre, y el que predica con el ejemplo.

### 1.3 APRENDER EL LIDERAZGO

El seguidor mira al líder como capaz, pero eso no significa que realmente lo sea. Los datos que le hacen inferir esta capacidad giran, según hemos dicho, en torno a la práctica de incomprendibilidades de caudal, o a la posesión de la solución de recambio, o al tanteo previo, o a la enunciación de metas que ya tiene por seguras... Todo ello se puede ver, el distanciamiento, el cuidado de la liturgia y de la prensa, la imagen de quien alterna con gente grande y cuida su compostura. Por supuesto, todo esto puede y comúnmente suele formar parte de un plan preconcebido y cuidado de aparecer precisamente así. Y en cualquier caso puede serlo; es decir, puede nacer de un programa de comportamiento personal nada espontáneo.

Igualmente es consciente y perseguida la creación de dependencias y el fomento de lealtades personales. Y no se diga de la selección de aquellas acciones que genera el aplauso.

El gusto por lo relevante, la no-afectación, la apariencia austera, la compostura, están apuntando a un hombre de innato señorío. Una cierta liturgia, un no tener afecto; un aplicarse a la mejor capacidad propia, a la mejor prenda, buscando en ella la excelencia de primero, un no consultar excesivamente y un mostrar incomprendibilidad de caudal, perfilan un hombre seguro de sí mismo y capaz, distante ciertamente, pero por ello mismo con donaire, con desenfado, cualidades que, como dice Gracian <sup>4</sup>“son la perfección de la misma perfección e indican que hay otro mundo que gobernar”. Y el tanteo de la suerte y el buscar empeños aplausibles y la fijación de metas próximas y alcanzables y la

---

<sup>4</sup> Ginebra, Joan  
Capítulo III  
El Liderazgo y la Acción  
Centrando más el Concepto  
México McGraw-Hill, 1,994.  
Pág.72.

exhibición de laboriosidad y el manejo de la ambigüedad suenan a prudencia, a sentido práctico y a entrega. Y con el gusto relevante se nos conecta también la grandeza de ánimo.

El seguidor realmente anda buscando detrás del líder, que halla brillante, al hombre que dice y persigue cosas serias, al hombre cabal. Y tras la imagen de confianza en sí mismo que el líder irradia, el seguidor piensa en el hombre de valor, de valor físico y, sobre todo, de valor moral.

Y cuando el líder busca el afecto del seguidor, de una u otra forma recibe de éste una respuesta, implícita en tantas actitudes, de que el mejor filtro para ser amado es amar.

Si se quiere aprender el liderazgo, se debe recordar que el buen líder no es el que se presume de conocimientos y buen mandato, es aquella persona que sus colaboradores lo siguen por ser un hombre íntegro, en todo el sentido de la palabra, que proyecta seguridad y confianza en sí mismo, respeto hacia las personas y una buena calidad humana. El ser un líder no es la gran cosa, lleva implícito mucha formación e información, de valores, por ejemplo, espiritual, intelectual, física y psicológicamente.

### 1.3.1 EL LIDERAZGO SITUACIÓN UNIVERSAL

Todos están implicados en relaciones de liderazgo porque o son líderes, bien, tienen líderes o, lo más común, viven ambas situaciones.

<sup>5</sup>“Los primeros pasos en la vida se realizan en un contexto de liderazgo: los primeros dirigentes, buenos o malos son los padres”. La relación mutua entre padres e hijos orienta para siempre el sentido de las nuevas vidas: inculca valores, estilos y estrategias, impulsa a la actividad y pone límites a la conducta. Esto lo ha demostrado la psicología moderna. Y lo que se dice de las familias también es cierto en las escuelas, en ellas se desarrollan por igual relaciones de liderazgo: los maestros dirigen a sus alumnos y la administración al personal. Lo mismo en las empresas, fábricas, oficinas, grandes tiendas, iglesias. También en el ejército, en el deporte y en la política, donde no hay estado sin política y política sin dirección.

La observación de la realidad social no admite réplica: el liderazgo es una condición humana universal: una relación que involucra a todos a través de toda su existencia. Quien no se maneja con destreza en esta relación independientemente del extremo en que se encuentre: dirigente o dirigido arrastra una falla existencial que desmerece la calidad de su vida.

Además de ser universal como tema de estudio, el liderazgo es difícil y complejo.

El Dr. Mauro Rodríguez Estrada, señala muy directa y específicamente las figuras que en todo ser humano se presentan como los primeros líderes, y lo

---

<sup>5</sup> *Rodríguez Estrada, Mauro*  
*Capítulo I.*  
*Liderazgo*  
*Desarrollo de Habilidades Directrices.*  
*Editorial El Manual Moderno, S. A. de C.V. México 1989*  
*Pág.15*

más significativo de este punto es que se adoptan características de éstos al utilizar su liderazgo; por lo cual se debe evaluar que acciones se están realizando para retroalimentar y obtener lo mejor de éstas características. También éste va muy de la mano con el liderazgo en la actualidad.

#### 1.4 LIDERAZGO TEMA DE ACTUALIDAD APREMIANTE

En todo el mundo se vive una gran crisis de autoridad. La autoridad ha desacralizado; las modernas ideas democratizantes a partir de la Revolución Francesa, llevan a ver al jefe como un igual, a criticarlo, y aun desafiarlo, el jefe no cuenta como antes con el apoyo y la garantía del respeto religioso al superior. Ahora él debe ganarse la obediencia a través de su habilidad para manejar situaciones y tratar a la gente. Ser jefe hoy es un mérito personal, más que un don o herencia. El jefe que no sabe hacerlo está destinado a fracasar.

En los diversos sectores de la ciencia y de la vida, el interés por la comunicación ha crecido en forma insólita. La comunicación pasará a la historia como uno de los distintivos culturales del siglo XX. Se la investiga, analiza y prueba en todas sus formas y dimensiones.

El liderazgo no podía quedar fuera de esta corriente vital, siendo en último análisis, una forma de comunicación humana.

La sociedad moderna se vuelve cada día más competitiva. Las empresas luchan por lograr eficiencia en sus equipos de trabajo. Uno de los más exitosos magnate dijo: <sup>6</sup>“Yo pagaría más por alguien que supiera manejar a la gente que

por cualquier otra habilidad bajo el sol". Y uno de los más notables estudiosos de administración y liderazgo, Peter Drucker, afirmó que la primera y más esencial diferencia entre una empresa exitosa y una mediocre es que la primera goza de un liderazgo dinámico y eficaz. Pero a renglón seguido comprueba que los dirigentes, que son el recurso fundamental, son también el recurso más escaso de cualquier organización.

En los países latinoamericanos, distinguidos por grandes riquezas naturales y un poderoso numerosísimo potencial humano, se vive la hiriente paradoja del subdesarrollo científico, tecnológico y social.

Es un secreto a voces que somos subadministradores antes que subdesarrollados ("undermanaged countries", suele decir Peter Drucker). Necesitamos con desesperación encontrar formas más adecuadas de liderazgo.

En estas condiciones, formar líderes es promover el progreso de nuestros países y el desarrollo conjunto de sus habitantes.

Por eso el liderazgo es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos. Indica rejugos de sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas.

El buen líder debe ser: buen comunicador, orientado a la realidad y a la acción, flexible, aceptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos, positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos,

buen colaborador, institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de 'nosotros' Animoso y valiente, intuitivo y comprensivo, capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos, responsable capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio.

Muy oportuno el concepto de liderazgo en la actualidad del Dr., Mauro Rodríguez Estrada, en nuestros días se ha perdido el estado que el líder poseía, sin embargo ya se conoce y se trabaja por volver a ganar campo en las empresas, también se ha reconocido que el líder debe ser un buen comunicador, trabajar en equipo, pero sobre todo respetar a las personas, verlas como seres humanos que son, y no como máquinas, porque ya no se está en la era de los esclavos, y si las empresas de hoy día no capacitan a los líderes orientados hacia las personas, muy difícilmente serán competitivas en el ámbito empresarial. Y se debe recordar que el formar líderes es promover el progreso de los países y desarrollo de todos sus habitantes. Se debe cuidar en no caer en formar líderes estereotipados, ya que el liderazgo también lleva consigo el sello personal de cada persona, la sal y pimienta que cada líder aplica; por lo tanto existen diversidad de estilos.

## 5.5 LOS LIDERES

Los líderes de un equipo muestran estilos diferentes de quienes sólo se contentan con dirigir un grupo. Esos estilos son resultado de las experiencias vividas por cada persona y los valores adoptados con el paso de los años.

Dada la moderna rapidez de los cambios en las organizaciones y las necesidades siempre cambiantes de las personas, es importante que los encargados reevalúen y modifiquen sus estilos en forma constante. Sólo de esta manera pueden hacer las adaptaciones necesarias para continuar siendo eficientes. Así como una dirección concentrada en el equipo difiere de la gerencia concentrada en el grupo; después, comprométase a crear y respaldar el esfuerzo del equipo.

Planifique para hacer los cambios necesarios en su estilo y evalúe cuidadosamente los resultados. Continúe haciendo ajustes hasta lograr los resultados que desea. Permanezca alerta buscando otras maneras de mejorar su liderazgo.

A continuación se presentan las diferencias que existen entre los directores de Grupo y los Líderes de Equipo.

<sup>7</sup>DIFERENCIAS ENTRE LOS DIRECTORES DE GRUPOS Y LOS LIDERES DE EQUIPO

<i>DIRECTORES DE GRUPO</i>	<i>LIDERES DE EQUIPO</i>
✓ El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.	✓ Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.

<sup>7</sup> *Maddux B. Robert*  
*El Liderazgo en Acción*  
*Cómo formar equipos de trabajo.*  
*Editorial Norma, 1990*  
*Pág.8*

<i>DIRECTORES DE GRUPO</i>	<i>LIDERES DE EQUIPO</i>
✓ Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil amoldarse a la multitud.	✓ Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.
✓ Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.	✓ Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.
✓ Resiente y desconfía de los empleados que conocen sus trabajo mejor que el gerente.	✓ Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.
✓ Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.	✓ Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.
✓ Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.	✓ Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.
✓ Ignora los conflictos en los miembros del personal o con otros grupos.	✓ Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.
✓ A veces le toma tiempo reconocer los logros individuales o del grupo.	✓ Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.
✓ En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniencia personal.	✓ Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.

Como se observa en los cuadros anteriores, las pequeñas y grandes diferencias de los Directores de Grupo y los Líderes de Equipo, solamente con éstas palabras anteriores ya nos dice mucho, porque Directores de Grupo, se debe recordar que si se le llama Director, éste es el que solamente Dirige, y el grupo, es un conjunto de personas que se reúnen, con cierta frecuencia o por accidente. Ahora veamos los segundos los Líderes de Equipo, el líder es el que orienta, facilita, apoya, participa, etc. Y Equipo es un grupo de personas que conocen y tienen una meta propuesta y todos los miembros trabajan hacia esa meta y/u objetivos, haciendo uso de sus habilidades para alcanzarlos. También es importante comentar que gracias a los Directores de Grupo el líder existe, sin embargo como todo cambia era imposible que se quedará en ese punto, es importante el de satisfacer las necesidades de las empresas de hoy día, a los clientes internos como a los externos por consiguiente el liderazgo en las empresas es primordial.

#### 1.6 LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS

En la actualidad las empresas conceden gran importancia a la identificación y adiestramiento de directivos a todos los niveles de su jerarquía: desde supervisores hasta presidentes. En efecto, gran parte de la selección y capacitación está dedicada al liderazgo; el éxito o fracaso depende, en gran medida, de la calidad de los directivos. En opinión de algunos analistas, la diferencia fundamental entre una empresa próspera y otra raquítica se debe al liderazgo.

<sup>8</sup>El psicólogo desempeña una función de primer orden en el liderazgo. Además de dirigir el trabajo de selección y adiestramiento, ha realizado desde antes muchas investigaciones sobre aspectos del liderazgo, como los rasgos de líderes eficientes e ineficientes, consecuencias de los distintos estilos de liderazgo y métodos para tomar las decisiones más adecuadas. La calidad del liderazgo actual refleja las investigaciones y aplicaciones prácticas de los psicólogos.

Todo cuanto afecte al futuro y la suerte de su empresa también lo afectará usted; el liderazgo no representa una excepción. Sin importar el nivel del puesto, la calidad del liderazgo en el trabajo influirá en usted todos los días. Mientras no sea presidente de la compañía, recibirá órdenes y tendrá que obedecerlas. De la eficiencia con que el líder cumpla con sus obligaciones dependerán la motivación del empleado, sus esperanzas y hasta la capacidad de ejecutar su trabajo.

Cómo Schultz resalta la importancia del liderazgo en el psicólogo, así como también los estudios realizados por éste con rasgos de líder, las tomas de decisiones que un líder deberá tomar. Actualmente la calidad del liderazgo que existe refleja las investigaciones y aplicaciones prácticas de los psicólogos. Estos estudios han aportado conocimientos y los cambios por los que el liderazgo ha caminado.

## 1.7 CAMBIOS DE PUNTO DE VISTA DEL LIDERAZGO

Los estudios de tiempos y movimientos hicieron que los partidarios de este enfoque se interesasen en la estandarización del proceso de producción: su intención era lograr que la máquina y el operador trabajasen cada día a ritmo superior. La tarea de los jefes no consistirá tan sólo en conservar o incrementar la producción, sin más bien en facilitar la obtención común de metas entre los subordinados, favorecer su desarrollo y crecimientos y mejorar la calidad de la vida laboral.

Para alcanzar lo anteriormente expuesto es importante el facultar y capacitar a la cabeza, en este caso al líder.

## 1.8 CAPACITACIÓN PARA LA ADECUACIÓN DEL LIDER

Está dirigida a enseñar a los gerentes cómo adecuar su estilo de liderazgo a la situación, y se basa en diversas suposiciones. <sup>9</sup>“Primera, supone que si un estilo orientado a las personas o a la producción es el apropiado, depende del grado de control de la situación que puede ejercer el líder”. Fred. Fiedler, quien desarrolló esta técnica, afirma que los líderes orientados a la producción

---

<sup>9</sup> *Dessler Gary*  
*Capítulo VIII.*  
*Administración de Personal*  
*Sexta Edición*  
*Traducción: Esther Fernández Alvarado*  
*Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., México 1,994 20*

desempeñan mejor en situaciones en las que pueden ejercer un control muy elevado o en situaciones en las que tienen poco control. Por otra parte, los líderes orientados a las personas se desempeñan mejor en situaciones en las que pueden ejercer un control muy elevado o en situaciones en las que tienen poco situaciones intermedias, cuando ejercen cantidades moderadas de control.

Como se puede observar existen diferencias en los estilos de dirección, lo más importante en este punto es que el líder conozca y controle la situación para ejercer efectivamente su liderazgo.

### 1.8.1 CAPACITACIÓN VROOM YETTON PARA EL LIDERAZGO

<sup>10</sup>Se centra en desarrollar la habilidad gerencial para determinar el grado en que se debe permitir a los subordinados que participen en la toma de decisiones". Vroom Yetton afirma que existen varios grados de participación, que van desde no-participación hasta participación mínima, más participación, todavía más participación y finalmente administración por consenso o participación total.

---

<sup>10</sup> Dessler Gary  
Capítulo VIII.  
Administración de Personal  
Sexta Edición  
Traducción: Esther Fernández Alvarado  
Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., México 1,994  
Pág.281

<sup>11</sup>CONTROL PERMITIDO POR SITUACIÓN

<b>TIPO DE LIDER</b>	<b>ALTO CONTROL</b>	<b>CONTROL MODERADO</b>	<b>CONTROL BAJO</b>
<b>Orientado a las personas</b>	Desempeño: <i>malo</i>	Desempeño: <i>bueno</i>	Desempeño: <i>malo</i>
<b>Orientado a la tarea</b>	Desempeño: <i>bueno</i>	Desempeño: <i>malo</i>	Desempeño: <i>Relativamente bueno</i>

Es interesante el aporte de Vroom Yetton, ya que clasifica al líder que está orientado hacia las personas y el otro hacia las tareas y el control que del mismo obtiene, pero también es significativo en donde menciona que los colaboradores participen en la toma de decisiones, ya que ésta permite la participación de los integrantes, y al existir participación se da el involucramiento y éste trae consigo el compromiso del colaborador para con su equipo de trabajo y empresa; lo cual es un punto indispensable en las organizaciones de hoy día. Se debe tomar en cuenta los rasgos de personalidad que el líder manifiesta para realizar efectivamente su trabajo.

---

<sup>11</sup> *Dessler Gary*  
*Capítulo VIII.*  
*Administración de Personal*  
*Sexta Edición*  
*Traducción: Esther Fernández Alvarado*  
*Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., México 1,994*  
*Pág.282*

## 1.9 RASGOS DE PERSONALIDAD Y EFICIENCIA DEL GERENTE

Para hacer el perfil, se ha escogido dos tipos básicos de la personalidad, el líder y el seguidor, y dos características modificadoras: la hostil y la amistosa. Estos términos (líder, seguidor, hostil y amistoso), poseen muchas más connotaciones que las que trae el diccionario. Implican orientaciones generales sobre cómo se portan las personas con la gente. Los líderes sienten la necesidad de tener el control en sus relaciones personales y el deseo de ser los mejores. Ello se manifiesta en un grupo de rasgos, entre otros la iniciativa, la firmeza en las decisiones, la determinación y la independencia. Son rasgos que se orientan a metas y de índole automotivadora.

Los seguidores muestran una disposición a dejar que otros tomen la iniciativa y adopten decisiones en los encuentros personales. Ello se manifiesta en rasgos como dependencia, falta de decisión, falta de asertividad y pasividad. Los seguidores normalmente tienden a ser controlados por los demás, a evitar los enfrentamientos personales y a cumplir los deseos de la gente. A menudo es necesario que les impongan desde afuera sus metas y sus motivaciones.

El carácter hostil se manifiesta generalmente en individuos que tienen una falta de aprecio por la gente y en un centrarse en sí mismos. Refleja la actitud de que los otros valen menos que uno y, por lo mismo merecen menos aprecio. Implica indiferencia ante la gente e insensibilidad ante sus necesidades e ideas. Por tanto, ese tipo de personas a menudo se resiste a la colaboración y, algunas veces, sostienen una franca aversión. Los individuos hostiles suelen ser fríos, insensibles y generalmente manipuladores.

Muestran una orientación egocéntrica, de vencer o perder en las relaciones con los demás y una actitud de anteponer sus intereses personales a cualquier precio.

El carácter amistoso, en cambio, es ante todo un sincero interés por los demás. Implica el reconocimiento del valor y dignidad de las personas, lo mismo que una gran sensibilidad ante sus necesidades. Podría definirse como el grado en que uno se preocupa por los otros y muestra sensibilidad ante sus necesidades.

Además supone darse cuenta de que no podemos alcanzar nuestras metas si no ayudamos a los otros (es decir, a nuestros compañeros y subordinados para que alcancen las suyas. Refleja una actitud de que todos salgan ganando de auténtico interés por los demás.

Nuestra personalidad es una combinación de los rasgos que acabamos de explicar y esto podemos demostrarlo en una rejilla simple. Casi siempre depende del contexto de la situación qué rasgos predominarán en un momento dado.

<sup>12c</sup>La seguridad y liderazgo del gerente de tipo ejecutivo lo hacen el gerente/líder ideal de personas creativas.

Por su deseo de relacionarse con otros, el gerente sociable o amistoso menudo es un excelente ejecutivo de relaciones públicas.

---

*12 Gretz Karl  
Capítulo III.  
Aproveche la Creatividad de sus empleados  
Traducción: Rosa María Rosas Sánchez  
McGraw-Hill, México 1,993  
Pág.110*

Con frecuencia al burócrata se le aprovecha muy bien para que supervise los gastos de la corporación o el departamento legal, tareas en que su apego a las reglas y a los procedimientos puede evitarle a la compañía muchos problemas legales y financieros.

Incluso las actitudes agresivas del dictador pueden resultar de gran utilidad para superar los problemas de ingeniería en el campo, los cuales podrían intimidar a los que están más dispuestos a ceder”.

Al saber con qué tipo de individuos se está tratando en un momento determinado, se puede asignar adecuadamente los proyectos y motivarlos mejor pues se reconoce y responde a sus necesidades emocionales. Y se identifica sus fortalezas y debilidades de cada colaborador, en este punto el líder puede hacer uso de las fortalezas de los miembros del equipo, para alcanzar los objetivos propuestos.

También el líder conoce sus rasgos y acciones, sabe en que momento utilizarlos, y con que individuos para alcanzar una meta, se debe adecuar a lo que requiera la situación pero estudiando primero el caso para luego tomar una decisión.

Los líderes poseen ciertas características que les ayudan a realizar un liderazgo eficiente y efectivo.

A continuación se presentan algunas de las características del líder según varios expertos<sup>13</sup>.

### CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

- ✓ Organización
- ✓ Conocimientos actualizados
- ✓ Administración eficiente
- ✓ Objetividad
- ✓ Actitud abierta a cambios
- ✓ Creatividad
- ✓ Buenas relaciones con los demás
- ✓ Excelente relación para trabajar con los demás departamentos para trabajar en Equipo
- ✓ Disciplina
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Persistencia

---

<sup>13</sup> Conger, Jay A.  
Capítulo I  
El Líder Carismático.  
Traducción Enrique Hoyos Olier  
México: McGraw-Hill 1,992 Pág. 22.

Kotter, John P.  
Capítulo I  
El Factor Liderazgo  
Traducción Diorhi  
Edita Díaz de Santos  
Madrid 1990  
Pág. ,18 y 24.

INTECAP  
El Papel del Mando en la Empresa  
Unidad II  
Conocimientos y Habilidades del Supervisor  
Guatemala 1,990 Pág. 25 a 34

- ✓ Don de Mando
- ✓ Optimismo
- ✓ Libertad para actuar
- ✓ Iniciativa
- ✓ Capacidad para orientar
- ✓ Empatía
- ✓ Experiencia
- ✓ Sentido de colaboración y responsabilidad permanente
- ✓ Perseverancia.

Estas características ayudarán al líder a cumplir efectivamente su tarea sin embargo es importante mencionar que no son las únicas. Según Jorge López Martínez asesor de Mercadeo EMPETREC, comenta que el ámbito laboral actual enfoca al individuo como un elemento responsable y dueño de su destino de su propia carrera laboral. Las empresas que avanzan hacia el 2,000 no ligan a sus ejecutivos solamente por sus conocimientos o entrenamiento laboral, sino también por sus actitudes y posibilidades de adaptarse a los cambios de fin de siglo. El empleador busca en los individuos mucho poder de conducción, visión generalizada del negocio, disposición al aprendizaje, capacidad de generar cambios, excelente comunicación, trabajo en equipo, exhibición y manejo de las herramientas de computación y gestión empresarial, ser competitivo, proactivo, autónomo, tener empuje, ser visionario y orientarse a resultados de esta forma se estará satisfaciendo al cliente.

En nuestras organizaciones se debe cambiar patrones de pensamiento y de comportamiento, es decir, emplear lo que afirma Thomas Kunt: el cambio de paradigmas.

Cambiar nuestras formas de liderar grupos de individuos y negocios, la forma de gerenciar el proceso, la forma de pensar, sentir y actuar.

## CAPITULO II

### METODOLOGIA

Esta es una investigación de tipo bibliográfico o documental con referencia empírica, así mismo se realizó un trabajo de campo, para realizar un análisis comparativo. Por lo anteriormente mencionado se realizó el trabajo de fichero para conformar la base teórica que sustente la presentación de las herramientas básicas para dirigir adecuadamente al personal. Las fuentes documentales utilizadas fueron textos de Administración, Psicología industrial Trabajos orientados a liderazgo y folletos. Así mismo el trabajo de campo se trabajó con 10 Gerentes de la Corporación de Occidente que pertenecen a la División de Ventas I. El instrumento utilizado fueron dos cuestionarios que contenían 8 preguntas las cuales indagaron conocimientos, capacitación y/o formación como líderes, antes y después del conocimiento de las herramientas por medio de la capacitación brindada.

En el cuestionario antes de la capacitación se obtuvieron las siguientes respuestas de las preguntas planteadas.

En la pregunta No.1 se dirigió a indagar la forma en que dirigen a su personal es decir que se identificó si dirigen a su personal de forma empírica o profesionalmente.

Las preguntas 2, 3, 4 y 5 se refieren a la capacitación y conocimiento de técnicas para dirigir de forma efectiva a su personal.

Las siguientes preguntas 6, 7 se refirieron a la importancia de la capacitación y las características de líder, como lo son: Predicar con el ejemplo, motivar, orientar, etc.

Finalmente la pregunta No.8, ésta investigó qué resultados obtendría la empresa, y colaboradores al aplicar nuevas técnicas para liderar a su personal.

Después de la aplicación del primer cuestionario, se proporcionó a los Gerentes de Corporación de Occidente División de Ventas I, la capacitación sobre las Técnicas para la Capacitación y Formación de Líderes en la Empresa.

Finalmente se indagó sobre los resultados de la capacitación, utilizando para este fin un cuestionario el cual investigaba los siguientes aspectos. En las preguntas 1 y 2 se investigó que tan importante y beneficiosa fue la capacitación; mientras que la pregunta 3 y 4 se referían al conocimiento de estas técnicas y con la frecuencia con que pueden ser aplicadas con sus colaboradores. Las preguntas 5, 6 y 7 solicitaron que definieran las técnicas conocidas por medio de la capacitación, por último la pregunta No. 8 solicitó a los capacitados que expusieran los resultados que podrían obtener al aplicar estas técnicas.

El cuestionario uno y dos sirvieron para realizar una comparación antes y después de la Capacitación de las Técnicas, y conocer el resultado del conocimiento de las técnicas y el apoyo de éstas a las personas que dirigen personal.

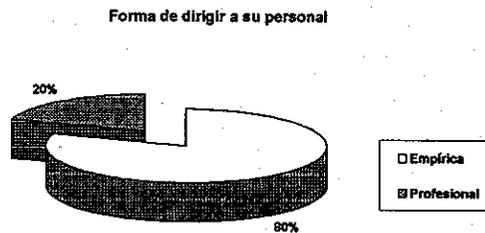
### CAPITULO III

#### PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La población que participó en esta investigación fueron personas aproximadamente de cuarenta años o más; de sexo masculino, condición socioeconómica media alta; escolaridad superior, son gerentes de distrito de Corporación de Occidente de División de Ventas I, que poseen personal a su cargo.

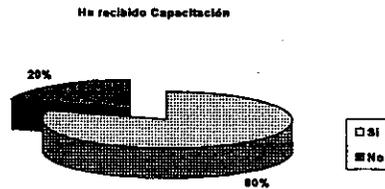
Los datos obtenidos en el cuestionario No.1, antes de la capacitación son los siguientes:

**1. ¿Ha dirigido de forma empírica y/o por propia experiencia a su personal, y qué resultados ha obtenido?**



La gráfica muestra que un 80% ha dirigido a su personal de manera empírica, es decir sin conocimientos sólidos, realizándolo con base a experiencias personales que han adquirido al desempeñarse en el puesto. Mientras que el 20% restante ha dirigido profesionalmente a su personal, utilizando conocimientos adquiridos y/o aprendidos para cumplir el rol de líder.

2. *¿Ha recibido usted capacitación con el objetivo de conocer lineamientos para dirigir a su personal?*



Respecto a las respuestas brindadas por los gerentes de distrito el 80% hace mención que sí han recibido capacitación para dirigir a su personal pero esta ha sido muy pobre y sin retroalimentación no obteniendo los resultados deseados, el 20% indican que no han recibido capacitación para dirigir adecuadamente a su personal, simplemente han dirigido con base a experiencia.

3. *¿Conoce usted técnicas para dirigir a su personal?*

Emplee técnicas para dirigir a su personal



Se observa que el 80% conocen técnicas para dirigir a su personal pero que éstas no precisamente les ayudan para cumplir con el objetivo, ya que van orientadas a motivación y conocimientos del servicio que ofrecen pero que no llenan los requisitos necesarios para dirigir efectivamente. El 20% muestra que no conocen técnicas para dirigir a su personal.

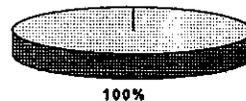
4. ¿Las técnicas anteriormente escritas por usted, las emplea con su colaboradores y con qué frecuencia?

Con qué frecuencia las emplea



De la muestra un 40% indica que siempre utiliza las técnicas que conoce para dirigir a su personal, mientras que otro 40% aunque indican que sí las conocen pero que las emplean algunas veces. El 20% restante no aplica, debido al desconocimiento de las técnicas de parte de ellos como líderes.

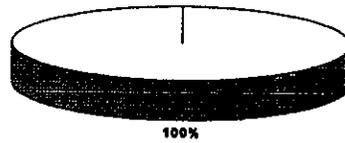
5. ¿Da reconocimiento a su personal?



El 100% de los gerentes informaron que ofrecen reconocimiento a sus colaboradores, realizándolo por medio de diálogos de felicitación, premios reconocimiento ante los demás, desayunos, cartas, efectivo en dólares. Pero el líder no solamente se debe enfocar a éstos reconocimientos puede dar algo más involucrar crear compromiso con los colaboradores, indagar, ser creativos, ser más humano.

## 6. ¿Considera importante la capacitación de líder?

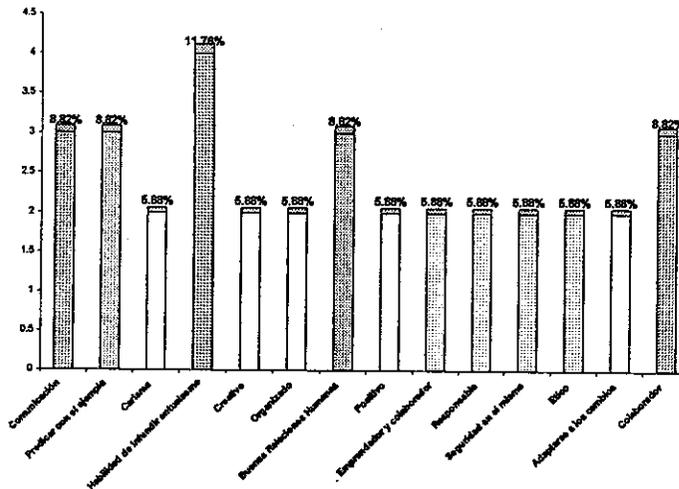
Considera importante la Capacitación?



Como se observa en la gráfica el 100% de la población considera que es importante la capacitación del líder, manifestaron de la importancia de ésta ya que el líder debe poseer la habilidad de influir en otros, poseer conocimientos actualizados porque esto permitirá una mejor orientación para los colaboradores.

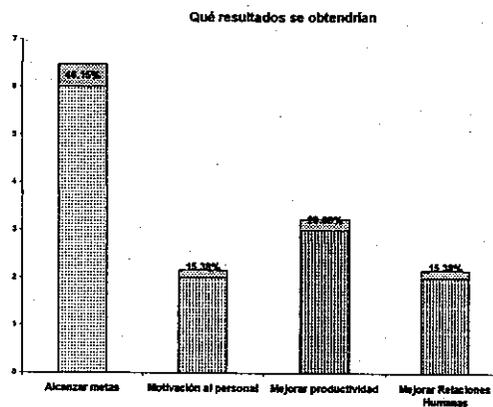
## 7. ¿Qué características considera que debe poseer un líder?

Características de líder



Entre las características que consideraron que debe poseer un líder se encuentran las siguientes: con 11.76% Habilidad para influir entusiasmo, con 8.82% Buen Comunicador, Predicar con el ejemplo, Buenas Relaciones Humanas y Colaborador. El tercer lugar lo comparten las siguientes características con 5.88% Carismático, Creativo, Organizado, Positivo, emprendedor, Responsable, Seguridad en sí mismo, Ético, Adaptarse a Cambios. Como se observa la característica de punteo más alto es la Habilidad para influir entusiasmo, esto es por el área en que se desenvuelven los líderes que es el área de ventas y servicio a la comunidad guatemalteca.

8. *¿Qué resultados obtendría su empresa, colaboradores y usted al conocer y aplicar nuevas técnicas para liderar a su personal?*

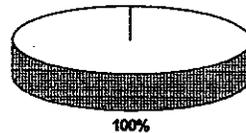


Con el conocimiento y la aplicación de nuevas técnicas para liderar a su personal los resultados que los gerentes manifestaron que se pueden alcanzar al aplicar éstas, se encuentran con el 46.15% el Alcanzar Metas, luego con el 23.08% Mejorar la productividad y finalmente con 15.38% Mejorar las Relaciones Humanas y Motivar al Personal. Los datos anteriores muestran que los gerentes líderes están habidos de conocimientos y formación para alcanzar más fácilmente los propósitos y/u objetivos planteados.

Los datos obtenidos en el Cuestionario No. 2, que fue realizado después de la Capacitación en la cual se dieron a conocer las Técnicas para Dirigir adecuadamente al personal.

Los datos obtenidos son los siguientes:

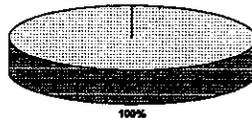
. *Luego de conocer algunas técnicas para ejercer el liderazgo, escriba si fueron importantes o no importantes.*



La gráfica representa que la muestra indicó que para el 100% fueron importantes los conocimientos adquiridos en la Capacitación y Formación de líderes.

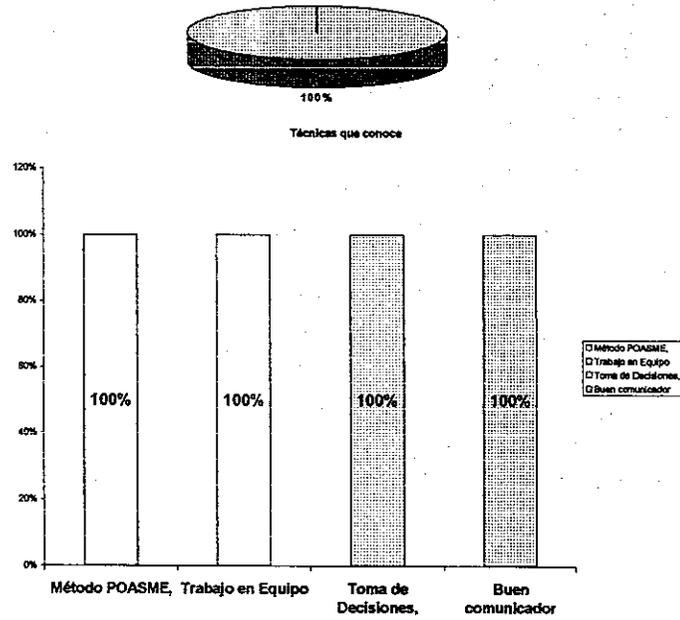
. *¿Fue beneficiosa la capacitación?*

Fue beneficiosa la Capacitación



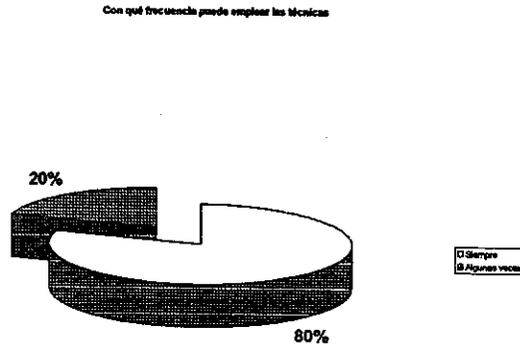
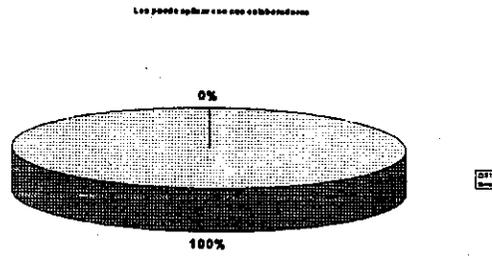
La gráfica indica que el 100% de la población opinó que sí fue beneficiosa la capacitación ya que se adquirieron nuevos conocimientos para estar a la vanguardia de los cambios empresariales y que son aplicables estos conocimientos a su vida laboral y personal.

3. *¿Conoce usted técnicas para dirigir a su personal?. Mencione las técnicas que conoce.*



Las dos anteriores gráficas muestran que después de la capacitación recibida el 100% de la población sí conocen de las técnicas para dirigir a su personal mencionando éstas el Método POASME, Trabajo en Equipo, Toma de Decisiones y Buen comunicador.

4. ¿Las técnicas que conoció durante la capacitación recibida, las puede emplear con sus colaboradores y con qué frecuencia?



La gráfica primera muestra que el 100% expresa que las técnicas que conocieron las pueden aplicar con sus colaboradores, mientras que la segunda indica la frecuencia con que las pueden aplicar el 80% manifiesta que se puede aplicar siempre y el 20% algunas veces las puede aplicar con sus colaboradores.

5. *¿Escriba con sus propias palabras que es el método POASME?*

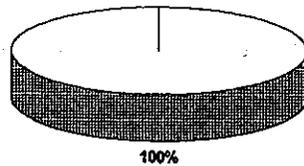
Definición del método POASME



El 100% de la muestra definió el método POASME, diciendo que éste es “un método de resolución de Problemas, analizando Opciones, seleccionando la mejor opción y aplicar Acción para llegar a la Solución y luego retroalimentar la Mejora que se presente durante el proceso”.

6. *Escriba los elementos de trabajo en Equipo, y el porque es importante hoy día de trabajar en equipo.*

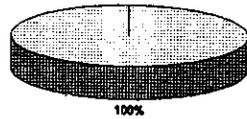
Elementos del Trabajo en Equipo



En la pregunta número 6 la muestra manifestó que conoce los elementos del trabajo en equipo que son: Objetivos, Participación, Toma de Decisiones, Liderazgo, Comunicación, Crítica y Coordinación. Éstos son importantes para el líder ya que ayudan a alcanzar la misión de la empresa.

7. *Todo líder toma decisiones, escriba qué pasos debe realizar al tomar decisiones.*

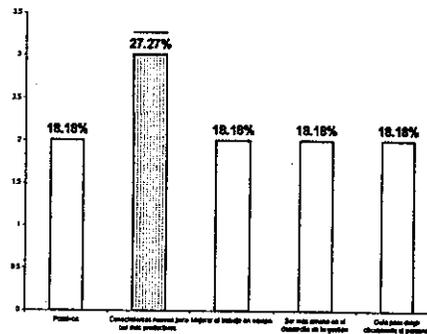
Conocimiento y resultados en pasos para realizar una toma de Decisiones



Después de la Capacitación el 100% de la muestra indicó los pasos a realizar al tomar decisiones, éstos son: Basarse en los hechos, los datos y la lógica sirven de base para llegar a la comprensión clara del problema, después se presentan varias opciones de solución al problema. Luego se elige la opción que se considera más apropiada y por último se implementa la misma.

8. *¿Qué resultados obtuvo su empresa, colaboradores y usted al conocer y aplicar nuevas técnicas para liderar a su personal?*

Qué resultados obtuvo su empresa



La muestra respondió a la pregunta que el 27.27% considera que la capacitación fue de adquirir conocimientos nuevos para ser más productivos. Mientras que resultados Positivos, Mejorar el trabajo en equipo, Ser más ameno en el desarrollo de la gestión y como una Guía para dirigir eficazmente al personal cada uno obtuvo el 18.18%.

Los datos anteriores muestran como los líderes de hoy de las grandes empresas se encuentran habidos de conocimientos y herramientas necesarias.

En síntesis los resultados después de la capacitación son muy claros, los capacitados líderes han manifestado y participado con interés al estudio realizado, ya que las herramientas que se plantean en este estudio ayudarán tanto a la empresa, líderes y colaboradores a alcanzar más fácilmente los objetivos trazados. Es importante mencionar que por este motivo se plantean algunas técnicas para la Capacitación y Formación de líderes, pero esto no es suficiente si solamente se conoce, lo importante es practicarlo y retroalimentar los aspectos a mejorar y aquellos que se deben continuar realizando.

Algunas de estas técnicas son:

Trabajo en Equipo

Toma de Decisiones

Método POASME

Comunicación Efectiva

La utilización de estas técnicas permitirá a los gerentes líderes cumplir efectivamente con sus roles a desempeñar en las organizaciones de hoy día.

## CAPITULO IV

# MANUAL SOBRE TÉCNICAS PARA LA CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE LÍDERES

*Corporación de Occidente  
División de Ventas I*

## INTRODUCCIÓN

Actualmente en algunas empresas guatemaltecas se encuentran personas dirigiendo personal, a las cuales las han colocado o han llegado a ocupar ese puesto, algunas tienen educación media, universitaria y otras mucha experiencia, sin embargo en ningún momento de su formación o experiencia han recibido algún proceso de formación para dirigir personal, para ser buen "jefe", y no se está hablando del buen jefe que permite que sus colaboradores actúen y se desempeñen como mejor les plazca, por ejemplo el que permite que se llegue tarde, el que recibe un trabajo a medias, el que realiza el trabajo que le correspondía a otra persona y lo termina realizando él; o el buen jefe es el que exige, el autoritario, el imponente, o el que tiene mucha capacidad, etc. No se refiere a ninguno de los dos. Se refiere a la persona que posea conocimiento de cómo trabajar con sus colaboradores y aprovechar sus cualidades humanas; que sus colaboradores lo reconozcan y respeten por su buena actitud y no por temor. Los ejemplos planteados anteriormente se dan en las empresas, pero se debe a lo que se menciona al inicio, se actúa de esa manera porque se carece de la información y formación necesaria para desempeñarse adecuadamente.

Es entonces cuando surge la pregunta, ¿Por qué las personas que se encuentran dirigiendo personal y los dirigidos tienen que pasar por momentos desagradables?, Habrá muchas respuestas como por ejemplo, se desconoce de técnicas para manejar a su personal, se desconoce del carisma que se debe poseer o sencillamente ya nos acostumbramos a ser así; todas las anteriores respuestas apuntan a lo siguiente, y es que el ser humano necesita conocer ideas, consejos y/o técnicas que le permita dirigir, delegar, apoyar, etcétera, a su personal y explotarlo al máximo, pero también va muy de la mano con su forma de ser y ésta se observa en su actitud, es en este momento en donde entra en

juego la participación de un elemento importante para las personas que dirigen personal y éste elemento es el LIDERAZGO, que por medio de él se llega más fácilmente a los dirigidos; por lo tanto tienen que conocer y aplicar sus cualidades y conocimientos de liderazgo ya que éste es necesario en la empresa, y se debe tomar muy en cuenta este aspecto, porque ejerce influencia en otros para buscar objetivos definidos, además de: Motivar, insinuar, orientar, coordinar, sugerir, persuadir, canalizar.

El supervisor y/o gerente líder ideal, será creativo, entusiasta y receptivo así como colaborador, ético y organizado, será a la vez intuitivo y analítico, arriesgado y diplomático; gran inteligencia y carisma son indispensables para el éxito. Por lo tanto el LIDERAZGO entre los administradores se considera como un medio para motivar a los empleados a que mejoren su desempeño; cada vez son más las empresas que ven sus actividades en materia de Administración de Recursos Humanos como una forma esencial de mejorar su productividad.

Como todo cambia, por supuesto el rol de los psicólogos también cambia y es por eso que actualmente tiene gran demanda en el campo empresarial, donde se encuentran participando activamente en la administración de los Recursos Humanos, por lo tanto es parte del psicólogo laboral el de conocer y proporcionar ésta formación, se debe recordar que uno de los objetivos de la psicología laboral es velar por el buen desempeño laboral de todos los colaboradores; pero el buen desempeño la psicología laboral lo observa en forma global en el ser humano, biopsicosocialmente, es decir como ser biológico, psíquico y socialmente hablando. En este caso el Líder es aquella persona que tiene la habilidad de influir en otros a que realicen lo que el quiere que hagan, en el concepto anterior participa lo social a la hora en que el

Líder interactúa con sus colaboradores; lo psíquico en la habilidad de persuasión y empatía y en lo biológico en la apariencia de salud tanto física como mentalmente.

Una pregunta más ¿Cómo hacer para que las personas que dirigen personal, utilicen su liderazgo adecuadamente?. La respuesta es, por medio de la capacitación, y para hablar de éstos dos temas Liderazgo y Capacitación, se empezará por definir éstos conceptos.

### **Liderazgo:**

<sup>14</sup> “El liderazgo parece el mariscal de las destrezas que la mayoría posee, pero que sólo una minoría usa. Pero es algo que cualquiera puede aprender, puede enseñársele a todo el mundo, y no se le puede negar a nadie.

La clave para mejorar los recursos humanos es el Liderazgo”.

### **<sup>15</sup>LIDERAZGO (CONCEPTUALIZACION)**

- \* Actividad que consiste en **influir** sobre las personas para que voluntariamente se evoquen al logro de los **objetivos de grupo**.
  
- \* Es la capacidad de **influir** sobre las personas a que se unan para lograr una **meta**.

---

<sup>14</sup> Warren Bennis y Burt Nanus  
Las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz.  
Traducción: Enrique Hoyos  
Editorial Norma, 1985

<sup>15</sup> Warren Bennis y Burt Nanus  
Las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz.  
Traducción: Enrique Hoyos Editorial Norma, 1985

- \* Es el proceso de **ejercer una influencia** interpersonal en una situación determinada y dirigida hacia una **meta** a través de la comunicación.
- \* Liderazgo es, una **transacción** entre líderes y los seguidores. Los unos no podrían existir sin los otros.
- \* El liderazgo es más bien un impresionante y sutil **flujo recíproco de energía**, entre el líder y sus colaboradores.
- \* Liderazgo es lanzarse al aire con tal **conocimiento de uno mismo** y con tal **energía de colaboración** que pueda mover a otras personas a desear seguir.

Por lo anteriormente expuesto por los científicos el liderazgo ha sido, es y seguirá siendo una herramienta valiosa del ser humano, para orientar, apoyar, delegar funciones a sus colaboradores y alcanzar efectivamente la misión y/u objetivos de la empresa.

### Capacitación

Dentro de una amplia gama de autores se encuentran los siguientes conceptos de capacitación:<sup>16</sup>

---

<sup>6</sup> Universidad Rafael Landívar  
 Facultad de Humanidades  
 Licenciatura en Psicología de Recursos Humanos  
 Seminario sobre problemas de Recursos Humanos  
 Beneficios de aplicar un programa integral de inducción en una empresa de productos alimenticios.  
 pag. 35

Se puede definir la capacitación según Siliceo (1978), como el conjunto de acciones que permiten a una persona alcanzar y desarrollar los conocimientos indispensables para ocupar un puesto de trabajo, acrecentar las destrezas necesarias para su progreso laboral, con satisfacción de sus necesidades técnicas y humanas así como las de la empresa a la cual sirve o servirá.

Sikula (1982) describe que el entrenamiento es un proceso de instrucción a corto plazo en el que se emplea un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal no ejecutivo puede adquirir conocimientos, técnicas y habilidades con una finalidad definida.

Dunnette y Wayne (1987) la define como el proceso por el cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna.

Por medio de la capacitación se faculta a las personas para que desempeñen de una manera efectiva su trabajo.

## JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones han cambiado y por supuesto el ser humano; es por esa razón que éste estudio a realizarse va orientado al líder, ese ser humano que tiene emociones, cualidades, grandes virtudes, que comete errores, etc.; Pero no se debe olvidar que sobre todo es un ser humano como cualquier otro, con la diferencia que le ha sido delegada una actividad; la de apoyar, dirigir, orientar, facilitar, etc. Que necesita de formación y conocimiento de herramientas básicas que le permitan desarrollar su desempeño efectivamente. Es por eso que el estudio realizado le dará a conocer algunas técnicas que al aplicarlas, su desempeño sea cada día mejor.

Por lo anteriormente expuesto se considera necesaria la capacitación del líder, ya que se sabe que es él quien mueve a las personas a actuar, y si el líder conoce de herramientas que le ayuden a desempeñar mejor su trabajo y las utiliza adecuadamente éste estaría realizando su trabajo de una manera efectiva, así como se estaría participando en el alcance de los objetivos de la empresa.

## **OBJETIVOS**

1. Presentar a los gerentes líderes las herramientas básicas para dirigir adecuadamente al personal.
2. Desarrollar las habilidades necesarias para trabajar en equipo.
3. Reforzar los conocimientos relacionados con la Toma de decisiones, para que ésta sea más efectiva, Resolución de Problemas y Comunicación Efectiva.

## TÉCNICAS PARA LA CAPACITACIÓN DEL LÍDER

Este trabajo se ha realizado bajo dos informaciones muy importantes, la primera de ellas el aporte de gerentes líderes, y la segunda, información teórica recabada para la presentación de las técnicas de Capacitación y Formación de líder.

A continuación se presentan estas técnicas que el líder puede utilizar para desempeñar su liderazgo de una manera más efectiva. Estas técnicas se utilizaron en el trabajo de campo, en donde se capacitó a los gerentes líderes con éstas técnicas.

### 17"METODO POASME PARA RETROALIMENTAR"

#### I. Presentación

El método POASME ha sido diseñado para emplearse en situaciones en donde, para imprimir la dirección adecuada al desempeño de nuestros subalternos, es fundamental que contemos principalmente con su compromiso.

---

<sup>17</sup> Gretz Karl  
Capítulo III.  
Aproveche la Creatividad de sus empleados  
Traducción: Rosa María Rosas Sánchez  
McGraw-Hill, México 1,993  
Pág. 108  
preguntar?

## II. Consideraciones Iniciales

Este método está fundamentado en el principio básico de que, como jefes, hemos llegado a la conclusión que lo vamos a aplicar con el empleado que Podría hacer mejor su trabajo si quisiera hacerlo.

Ello presupone entonces, que la falla en el desempeño no es atribuible a razones ajenas a la voluntad del trabajador, como podrían ser: carencia del equipo apropiado para hacer el trabajo, materia prima de poca calidad, etc.

Por norma general, debemos a nuestros subalternos (y a nosotros mismos) en nuestro rol de jefes el mayor de los respetos. Es por ello que debemos garantizar que "las cosas salgan bien". A veces, las cosas se ven obstaculizadas si no observamos ciertas reglas básicas cuando "discutimos temas controversiales con nuestros subalternos". A continuación listamos algunos tips que, bien llevados, favorecerán el clima propicio para aplicar este método:

### 1. Privacidad:

Garanticemos **absoluta Privacidad** cuando discutimos su desempeño con nuestros subalternos. Demos las instrucciones precisas para no ser interrumpidos y busquemos que la discusión se haga en un ambiente apropiado. Algunos "Jefes" tienen hambre increíble de sentirse "importantes" y creen que ser importante es tener mil llamadas telefónicas simultáneamente, un intercomunicador y el ingreso permanente de otros tantos subalternos que "consultan lo que hay que hacer". Lamentablemente, esto sólo revela falta de planificación o priorización.

**Seamos directos:**

En la medida de lo posible, no involucremos a terceras personas en la discusión. Generalmente, la relación jefe-subalterno debe abordarse directamente, sin intermediarios ni "terceros en discordia".

**Tiempo:**

Planifiquemos nuestro tiempo. Establezcamos un período estipulado para desarrollar la discusión con el subalterno y **dediquémoslo enteramente al objetivo propuesto**. Nuevamente, no aceptemos interrupciones de ninguna índole.

**Ambiente:**

No realicemos la discusión en un restaurante, el automóvil, etc. Obviamente, la cantidad de distractores será tal que tener la discusión carecerá del efecto deseado e inclusive, puede tener un efecto contraproducente ya que el subalterno puede interpretar que si "para hablar del desempeño me llevan a un restaurante, tal vez lo que se discuta allí no es tan digno de tomarse con seriedad como me lo quieren hacer ver".

**Evidencias:**

Antes de reunirnos con el subalterno garanticémonos que tenemos las evidencias necesarias que prueben nuestro punto. Si, por ejemplo la falla en el desempeño que se quiere discutir es "impuntualidad" cerciorémonos de contar con información objetiva (evitemos recurrir a rumores: "Me cuentan que estás viniendo tarde").

## **6. Sustentación lógica:**

Cerciorémonos que la falla en el desempeño que deseamos sea corregida; tiene una sustentación lógica, es decir, que es algo que si no se corrige, tendrá repercusiones en la productividad de la empresa. A veces, como Jefes, caemos en la tentación de pretender que nuestros subalternos sean una copia fiel de nosotros en todos los sentidos y pretendemos que todo su accionar sea "como nosotros queremos que sea". Si este fuera el caso, tal vez más que el subalterno, quien deba empezar a cambiar su desempeño seamos nosotros.

## **7. El desempeño debe ser la clave:**

Debemos estar claros que el desempeño del subalterno es la clave de cambio en los resultados que buscamos. Porque si el problema no va a ser resuelto a través de cambios en el desempeño del subalterno, entonces, para qué plantearse?

## **8. Resultados mínimos a esperar:**

Antes de reunirnos con el subalterno, planteémonos cuál o cuáles son los resultados mínimos que estamos dispuestos a aceptar en la discusión, cuáles soluciones alternativas se nos ocurren para el problema y cuándo esperaríamos que mejore el desempeño.

## **III. EL METODO POASME**

El Método <sup>18</sup>POASME recibe su nombre de los cinco pasos lógicos de que consta su aplicación y pretende ser una regla mnemotécnica que nos ayude a que permanezca vigente en nuestra memoria.

---

<sup>18</sup> Gretz Karl  
Capítulo III.  
Aproveche la Creatividad de sus empleados  
Traducción: Rosa María Rosas Sánchez  
McGraw-Hill, México 1,993  
Pág. 108

Los cinco pasos lógicos que describiremos a continuación son:

1. Poniéndose de acuerdo en que existe un Problema.
2. Discutir Opciones de posibles soluciones.
3. Llegar a un Auerdo mutuo sobre las acciones a tomar.
4. Realizar un Seguimiento a las acciones acordadas.
5. Reconocer cualquier Mejora que se dé.

**Paso I:**

**Poniéndose de acuerdo en que existe un problema:**

Este es quizá el paso más crítico de todos y seguramente el más costoso y que requerirá de nuestro mayor y mejor esfuerzo. Probablemente consumirá la mitad de la sesión con nuestro subalterno.

Muchos intentos de mejorar las cosas fallan porque este paso no se cumplió realmente bien. Parece exagerado pero ambas partes, Jefes y Subalternos, tenemos dificultad para manejarlo.

Así por ejemplo, como Jefes, suponemos que el subalterno está haciendo algo mal y, por lo tanto debe saberlo. Como subalternos, tal vez creamos que no estamos haciendo las cosas del todo bien, pero tal vez no pensemos que eso sea un problema.

Hay dos maneras de ponerse de acuerdo en que existe un Problema:

- a. Discutir los resultados de una ejecución pobre.
- b. Visualizar las consecuencias posibles si no hay cambio.

**a. Discutir los resultados de una ejecución pobre:**

Generalmente, cuando alguien "falla en su desempeño", alguien sale afectado (compañeros, empresa, clientes, etc.). Al aplicar esta opción el subalterno cae en la cuenta de que lo que él hace, bien o mal, repercute en los demás de una u otra forma.

Como Jefes, antes de reunirnos con el subalterno para discutir su desempeño, es conveniente que pensemos en las personas internas o externas a la empresa que resultan afectadas por una falla en su desempeño (surgen quejas, atrasos, mal servicio, mala atención, reportes a destiempo, etc.)

Sin embargo, como Jefes, tenemos la responsabilidad por la forma en que la conducta de nuestros subalternos afecta a los demás, y si utilizamos este criterio seguramente encontraremos una serie de consecuencias por la falla en el desempeño que va más allá de velar por que el empleado cumpla con "su cantidad de horas al día".

Pero si al utilizar esta forma, el subalterno aún no está claro de que existe un problema, entonces usaremos la segunda forma.

**b. Visualizar las consecuencias posibles si no hay cambio:**

Cuando fallamos en nuestro desempeño, esto trae consecuencias para otros. A veces nos resulta poco claro que ello puede ocurrir, y creemos que "no pasa nada". Sin embargo, ya vimos anteriormente que lo que hacemos, bien o mal, afectará a los demás.

A veces nos es más difícil aún ver las consecuencias que nuestras fallas pueden tener para nosotros mismos.

La segunda forma de abordar al empleado va en esta dirección.

(Cada día es más patente el hecho de que el Recurso Humano es el Activo más valiosos de una Empresa. Debemos partir de una política clara de que "el despido debe ser realmente la última opción. Como Gerentes o Jefes, tenemos el reto claro hacia el futuro en ese sentido. No es cierto que sea fácil encontrar sustitutos, de hecho cada día será más difícil y costoso.

Cuando se discute con el empleado sobre estas consecuencias, debemos estar claros que no se trata de amenazar al subalterno sino estimular su Adulto para que el mismo empiece a evaluar posibles consecuencias para él por su falla en el desempeño.

Hay algunas razones por las cuales las personas "nos ponemos la soga al cuello al fallar en nuestro desempeño", en una especie de "suicidio laboral".

1. No conocemos realmente cuáles serán las consecuencias (carencia del Adulto para evaluar la realidad)
2. Sobrestimamos nuestras habilidades para escapar de las consecuencias (es lo que se llama jugar con fuego y que significa que nuestro Adulto está contaminado por el Niño Adaptado Rebelde.

No encontramos formas distintas de comportamiento: sabemos lo que debemos hacer, pero no sabemos cómo hacer lo que hay que hacer (carencia de dulto).

Estas técnicas funcionarán bien en la medida en que las respuestas vayan rotando del subalterno gracias a una oportuna conducción de nuestra parte.

En este sentido debemos alentar al subalterno a que piense y exprese las consecuencias de su comportamiento.

A veces, como Jefes, se cae en la tentación de dirigirle al subalterno las cosas y pensar por él.

## **Paso II:**

### **Discutir Opciones de Posibles Soluciones**

Como en el primer paso, aquí se trata de que tanto el jefe como el subalterno, se dediquen a buscar soluciones. Obviamente, las mejores opciones serán siempre aquellas que provengan del Adulto y que estén acordes a la realidad.

La primera etapa de este paso es pedir al subalterno que sugiera la mayor cantidad de opciones de solución posibles.

Podemos usar frases como:

Además de esta primera opción, ¿qué otras se le ocurren? O

Efectivamente, esta parece ser una buena opción. ¿Qué otras habrá?"

Es importante, en esta etapa, estimular la generación de ideas por lo que no conviene evaluarlas al momento de que el subalterno las proponga. A veces caemos en la tentación de juzgar la calidad de la opción propuesta (sí, pero fijese que lo que Ud. está proponiendo tendría estas dificultades) con lo cual automáticamente estamos matando la creatividad del subalterno y la disposición a proponer soluciones (si a todo le va a encontrar peros, mejor no digo nada).

## **Paso III:**

### **Llegar a un acuerdo mutuo sobre las Opciones a tomar:**

En este paso se llegará a un acuerdo mutuo, una vez que se listaron todas las opciones de acción posibles, sobre la o las que mejor convenga adoptar.

Al haberse listado todas o la mayor cantidad posible de opciones de solución (el jefe también puede proponer algunas: solo debe aguantarse un poco y plantearlas después que el subalterno realmente ha agotado todas sus ideas de solución), entonces viene la etapa de analizarlas y buscar las mejores.

Se puede decir algo como: "Veamos, de todas estas opciones de solución, cuál o cuáles le parecen más apropiadas?" (Notemos que seguimos estimulando al Adulto del subalterno para que sea él quien vaya "armando" el cambio en las fallas de su desempeño.

A veces ocurrirá que no es "una" la opción correcta sino una combinatoria de varias de las opciones planteadas. Nuestro papel como jefes es estimular a nuestro subalterno a que las opciones a seguir "no dejen lagunas que puedan seguir provocando la falla en el desempeño".

Como se está hablando de fallas en el desempeño, las soluciones deberán ir encaminadas a corregir esas fallas. Es importantísimo que las opciones sean dadas en términos operacionales.<sup>19</sup>

Todas las opciones de solución deberán ir encaminadas a establecer qué cosas hará el empleado diferentes para solucionar el problema. (Notemos que es el empleado el que debe cambiar, no las circunstancias).

Por ejemplo, si el desempeño es "demasiado errores en un reporte", no se soluciona realmente nada si la opción escogida es "hacer pocos errores en un reporte". Para que realmente podamos hablar de opciones viables, podríamos pensar en algo como: 1. reducir la velocidad al escribir el informe, 2. No hacer el reporte "al último minuto", 3. No admitir interrupciones mientras está elaborando el reporte, etc.

En el paso 3, además de llegarse a un acuerdo mutuo acerca de **QUE SE VA A HACER**, también se establece el **CUÁNDO SE VA A HACER**.

---

<sup>19</sup> Una definición operacional debe ser cuantificable. No es lo mismo hablar de "voy a incrementar mis ventas" que decir "voy a incrementar mi volumen de ventas en un 10% en este mes".

#### **Paso IV**

##### **Realizar un seguimiento a las acciones acordadas:**

Una razón muy común por la cual los jefes fracasan en su trabajo es por la falta de seguimiento a las acciones emprendidas, y obviamente, también cuando se pretende superar las fallas del desempeño de los subalternos.

Curiosamente, estamos dispuestos a invertir tiempo cuando existe un problema, pero no hacemos lo mismo cuando se trata de garantizar que las soluciones se estén implementando según lo acordado.

A veces, cuando no usamos el Método POASME, lo que ocurre con más frecuencia es que nos dejamos impresionar por las promesas del subalterno y asumimos que: si promete y se le ve tan arrepentido...va a cumplir lo prometido.

Suponemos que "estamos hablando con gente adulta y responsable y que si se comprometen a algo, lo van a cumplir".

Lamentablemente esto no se va a dar y nos va a contrariar mucho el enterarnos de ello.

Algunas veces el subalterno realmente cambia inicialmente pero como el jefe no hace un seguimiento de su comportamiento, entonces no le es reconocido este cambio y por lo tanto no se ve motivado a mantenerlo. Así es como el subalterno vuelve al comportamiento inadecuado.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup>Recordemos que "captar la atención" es una necesidad del ser humano y las personas lo consiguen o "a las buenas" o "a las malas".

Como jefes a veces realizamos un seguimiento inmediato después que el empleado ha adoptado su compromiso, pero nos limitamos a ese espacio de tiempo. Realizar el seguimiento solamente una vez es mejor que nada, pero usualmente tendrá el mismo resultado que no haberlo hecho: el desempeño inapropiado reaparecerá.

Pero ¿Qué es **Seguimiento**?

**SEGUIMIENTO ES EL PROCESO DE CERCIORARSE QUE EL EMPLEADO ESTE HACIENDO LO QUE SE SUPONE DEBE HACER.**

Notemos que en la definición anterior es importantísimo que ambas partes sepan lo que sí debe hacerse como lo que no debe hacerse.

Pero, ¿Por qué debemos hacer un seguimiento?

Primero, porque si los subalternos están haciendo lo que deben hacer, el jefe debe reconocer estos logros.

Segundo, porque si las personas no están haciendo lo que deben, el jefe debe preguntarse: ¿Qué puedo hacer para ayudar a corregir esta situación?

En resumen, el seguimiento debe hacerse periódicamente hasta lograr constatar que el nuevo comportamiento del subalterno ya forma parte integral de su comportamiento habitual.

## **Paso V**

### **Reconocer cualquier mejora que se dé:**

El último paso a dar en el manejo del Método POASME es reconocer cualquier mejora del desempeño hecho por el subalterno, lo cual automáticamente incrementará la probabilidad de que nuevas mejoras aparezcan.

El reconocimiento debe hacerse lo más inmediato al cambio de conducta observada para lograr el mayor efecto reforzador posible.

O sea que si alguno de nuestros subalternos hizo alguna mejora en su desempeño el día de hoy, será más efectivo reconocérselo hoy y no en la junta de trabajo que habrá dentro de 15 días.

Como Jefes a veces esperamos que nuestros subalternos cambien drásticamente de un desempeño con fallas a un desempeño perfecto esto no es posible.

Esto es una trampa en nuestra gestión de dirección ya que cuando un subalterno ha mejorado su eficiencia de, por ejemplo un 50% a un 65% seguimos pensando que le falta 35% por mejorar en lugar de reconocer que ha habido una mejora de 15%.

En resumen, recordemos que tanto el reconocimiento como la crítica tienen una fuerte influencia en la conducta de nuestros subalternos y, según como los administremos, podremos hacer de los objetivos que tenemos una posibilidad real o un dolor de cabeza permanente.

Todo buen líder también debe saber tomar decisiones, y para que éstas sean las más acertadas se propone la siguiente.

### "LA TOMA DE DECISIONES"

Al tomar decisiones es importante considerar los siguientes pasos:

**\*Definir resultados deseados**

**\*Investigue y obtenga toda la información posible:**

**\*Evite- Información incompleta**

- Información Fragmentada o en desorden

- Información no verificada

**\*Considere las siguientes posibilidades:**

- Incapacidad de Prever: hay acontecimientos imprevisibles (por ejemplo: científicos o fortuitos).

- Se ignoran las consecuencias que tendrá una decisión debido a: el cambio es demasiado ambiguo, el analista ve por primera vez esa situación y no se puede determinar los impactos que el cambio tendrá.

- Falta de formación o experiencia en el analista.

- Personalidad de quien analiza:

= actitud optimista o pesimista

- Costumbre de administrar con poca información (apagar incendios)

- Resistencia a cambiar aunque se tenga información porque todo funciona bien.

- \* Establecer criterio de decisión
- \* Fijar soluciones alternas
- \* Seleccione tres decisiones
- \* Haga un análisis de los pro y los contra de esa decisión
- \* Selecciones una opción
- \* Notifique su decisión a los afectados
- \* Verifique que la decisión se lleve a cabo

Como todo ha evolucionado en el mundo empresarial hoy día ya no se trabaja en forma individual como épocas anteriores se realizaba, ahora se necesita de un equipo líder para ser competentes en el mercado, por lo tanto el líder debe conocer los elementos que permiten el trabajo en Equipo, pero sobre todo debe practicarlos con sus colaboradores

### **“TRABAJO EN EQUIPO”**

Se ha comprobado a través de la experiencia de muchas empresas que la efectividad de las mismas depende en gran medida de la sinergia o trabajo en equipo realizado por su personal. El trabajo en equipo permite que se aprovechen los conocimientos y habilidades individuales de cada uno de los integrantes del mismo; hecho que contribuye a que el trabajo realizado sobre la base de varias

piniones sea de mayor calidad que el efectuado por una sola persona.

Cuando algunas personas piensan en el trabajo en equipo, suponen (erróneamente) que sólo ocurre cuando las personas están cara a cara; O sea cuando todos los miembros del equipo están presentes en un mismo lugar. Piensan en reuniones, fuerzas de tarea y otras situaciones análogas de uno a todos. Quizá suponen que la acción de uno solo no es trabajo en equipo, lo cual no es cierto, ya que cada individuo que trabaja por alcanzar un objetivo o meta común está trabajando en equipo.

Cómo se forman equipos de trabajo?

La formación de equipos de trabajo implica una acción deliberada para identificar las barreras u obstáculos existentes, en el personal de la empresa, y derribarlos. Así, como también es necesario cambiar comportamientos y actitudes indeseables por otros que puedan llevar a un desempeño óptimo.

Esto lleva a hacerse la pregunta: ¿Qué barreras hay que derribar para alcanzar el grado deseado en trabajo de equipo en mi empresa?

) Obstáculos personales:

Interés de triunfar individualmente.

) Obstáculos culturales:

Falta de un lenguaje "común".

) Obstáculos organizacionales:

## Elementos necesarios para el trabajo en equipo

### *Objetivos*

Los miembros del equipo deben fijar claramente las metas y los objetivos del grupo para guiar sus esfuerzos; por tanto, las actividades para llegar allá tienen un propósito y una dirección. En vez de trabajar dentro del estado actual, de hacer lo que se les ordena o de repetir lo de ayer; saben específicamente qué es lo que el equipo pretende alcanzar y en consecuencia, probablemente hacen mejores aportes y encuentran en ello más satisfacción.

### *Participación*

Existe un consenso casi universal en cuanto a que la participación es la clave para resolver los problemas de productividad, calidad, creatividad, satisfacción, etc. Entonces por qué no hacerles saber a todos que deben esforzarse por una mayor participación, qué se espera específicamente de ellos y cómo serán evaluados y recompensados de acuerdo con los resultados que obtengan de ella.

### *Toma de decisiones*

Es la metodología estructurada y sistemática que permite lograr la resolución de problemas en una forma rápida y eficiente.

Un método para la toma de decisiones implica que:

- a. Los hechos, los datos y la lógica sirven de base para llegar a la comprensión clara del problema.
- b. Se presentan varias opciones de solución al problema.
- c. Se elige la opción que se considera más apropiada.
- d. Y por último se implementa la misma.

### ***Coordinación***

La buena coordinación se hace evidente cuando los miembros demuestran capacidad de combinar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos en forma válida, oportuna e independiente; incluso cuando están sometidos a presión para obtener resultados.

### ***Comunicación***

Una comunicación clara y franca entre los miembros es indispensable para un intercambio de hechos, ideas y puntos de vista. Así las soluciones que se hallan pueden ser de alta calidad, con discusión objetiva y sincera de las preguntas pertinentes.

### ***Crítica***

La crítica de calidad ó de eficiencia del equipo es necesaria y debe ser continua. Comprometerse en la crítica significa aceptar la responsabilidad de compartir con los demás pensamientos, ideas, dudas, esperanzas y aspiraciones respecto al proceso de interacción que sustenta las operaciones actuales, de manera que puedan realizarse las labores en forma más eficaz.

No se debe confundir crítica con ataque. La crítica busca, como se exponía anteriormente, exponer una opinión con intención de mejorar la calidad del trabajo (Pcr+). Mientras que en el ataque lo único que se busca es encontrar las áreas débiles del trabajo (Pcr-). El ataque se da cuando hay competencia desleal o rivalidad entre los miembros del grupo.

## ***Liderazgo***

El concepto más utilizado sobre liderazgo es la persona que cuenta con características personales que le brindan un carisma o habilidad especial para llevarse bien con las personas. Sin embargo, esa es tan sólo un área, que aunque se desea, no es indispensable o determinante para que a alguien se le considere un líder.

El líder es aquella persona que logra que los demás hagan, con un alto grado de satisfacción, lo que él considera que se debe de hacer.

Los tipos de liderazgo más utilizados y conocidos son:

**Autocrático:** Es el líder que toma todas las decisiones, que dice exactamente lo que se debe hacer, sin tomar en cuenta las opiniones de otras personas.

**Democrático:** Este líder es participativo por excelencia, es aquel que toma en cuenta las opiniones de sus subalternos antes de tomar una decisión.

Ninguno de los tipos de liderazgo antes expuestos se encuentra totalmente puro en la realidad de las empresas. Lo que sí se puede detectar, es que los líderes tienen tendencia a actuar más tiempo desde alguna de las dos posiciones.

## **Beneficios de trabajar en Equipo**

- Cualquier equipo que no considere la necesidad de examinar su eficiencia, corre el peligro de ver que sus normas se quedan en el pasado mientras sus planes se proyectan al futuro.

- Un equipo que entienda que las nuevas generaciones esperan que el trabajo signifique un reto y, de ser posible, sea divertido; está en mejor posición para atraer y conservar personal altamente calificado.
- Un equipo que aprecie los cambios que se necesitan para enfrentar nuevos desafíos, tales como la competencia mundial y la globalización de la economía, obtiene el beneficio de estar preparado para luchar con una nueva generación de competidores capaces.
- Un equipo que capte las posibilidades de la tecnología, la información instantánea y la comunicación; puede ir a la cabeza de la carrera.

"NO ES POSIBLE AYUDAR PERMANENTEMENTE A LOS HOMBRES HACIENDO POR ELLOS LO QUE ELLOS PUEDEN Y DEBEN HACER POR SÍ MISMOS".

(Abraham Lincoln)

Todo líder debe ser un buen comunicador, ya que, quien tiene la información tiene el poder, y para lo anterior se presenta como escuchar eficazmente, y los comportamientos que están asociados con lo anterior.

### **"ESCUCHAR EFICAZMENTE"**

Demasiadas personas dan por descontadas las habilidades para escuchar. Confunden oír con escuchar. ¿Cuál es la diferencia? Oír es simplemente recoger las vibraciones de los sonidos. Escuchar es obtener sentido de lo que oímos.

Es decir, escuchar requiere poner atención, interpretar y recordar los estímulos del sonido.

La persona promedio habla normalmente a razón de 125 a 200 palabras por minuto. Sin embargo, el escucha promedio puede comprender hasta 400 palabras por minuto. Esto deja mucho tiempo para que la mente ociosa vague mientras escucha, Para la mayoría de la gente, también significa que ha adquirido cierto número de malos hábitos de escucha para cubrir el tiempo ocioso.

<sup>21</sup>Los ocho siguientes comportamientos están asociados con habilidades eficaces para escuchar. Si usted desea mejorar sus habilidades para escuchar tome estos comportamientos como guía:

1. *Haga Contacto visual.* ¿Cómo se siente usted cuando alguien no lo mira a los ojos cuando le está hablando? Si usted es como la mayoría de las personas, es probable que lo interprete como distanciamiento o desinterés. Podemos escuchar con nuestros oídos, pero otros tienden a juzgar si realmente estamos escuchando al mirar nuestros ojos.
2. *Realice movimientos afirmativos con la cabeza y expresiones faciales apropiadas.* El escuchar eficaz muestra interés en lo que se está diciendo. ¿Cómo? Por medio de señales no verbales. Cuando se agregan los movimientos afirmativos de cabeza y una expresión facial apropiada aun buen contacto visual, éstos dan a entender a la persona que habla que usted la está escuchando.

3. *Evite acciones o ademanes que distraigan.* El otro lado de la moneda de mostrar interés es evitar acciones que sugieran que su mente está en otro lado. Al escuchar no vea su reloj, no maneje papeles, o realice otras acciones parecidas. Ellas hacen que el orador sienta que usted no proporciona toda su atención y puede estar fallando la recepción de parte del mensaje que el interlocutor desea transmitirle.
  
4. *Formule preguntas.* El escucha crítico analiza lo que oye y formule preguntas. Este comportamiento proporciona la base para aclaraciones, y asegura la comprensión y logro que el interlocutor tenga la seguridad de que usted lo está escuchando.
  
5. *Haga una Paráfrasis.* El parafraseo significa volver a decir lo que acaba de señalar el interlocutor con sus propias palabras. El escucha eficaz utiliza frases como “entiendo que lo que usted está diciendo...” o “¿quiere usted decir? ¡Por dos razones! En primer lugar, es un excelente dispositivo de control para verificar que usted ha estado escuchando con cuidado. Uno no puede parafrasear con precisión si la mente está vagando o si uno está pensando en lo que va a decir enseguida. En segundo lugar, es un control para la precisión. Al parafrasear con sus propias palabras lo que el interlocutor acaba de decirle y retroalimentarlo, usted verifica la precisión de su comprensión.
  
6. *Evite interrumpir al interlocutor.* Permita que el interlocutor termine de expresar su pensamiento antes de que usted trate de responder. No intente adivinar la dirección que tomarán los pensamientos del interlocutor. ¡Cuando el interlocutor haya terminado usted lo sabrá!

7. *No hable demasiado.* La mayoría prefiere expresar sus ideas que escuchar lo que otras personas dicen. Muchos escuchamos sólo porque escuchar es el precio que tenemos que pagar para conseguir que la gente nos permita hablar. Aunque hablar puede ser más divertido y el silencio puede ser incómodo, uno no puede hablar y escuchar al mismo tiempo. El buen escucha reconoce este hecho y no habla demasiado.
  
8. *Realice una transición con suavidad entre los papeles de interlocutor y escucha.* Cuando uno es un estudiante sentado en una sala de conferencias, es relativamente fácil entrar en un estado de ánimo de escucha eficaz ¿Por qué? Porque la comunicación se da en esencia en un solo sentido: El profesor habla y usted escucha. En la mayoría de las situaciones de trabajo, uno está intercambiando constantemente los papeles de interlocutor y escucha. Por tanto el escuchar eficaz realiza las transiciones con suavidad de interlocutor a escucha y de regreso a interlocutor. Esto significa la concentración en lo que tiene que decir el interlocutor y practicar no pensar acerca de lo que uno va a decir tan pronto como tenga la oportunidad.

Al capacitar y formar a los líderes con las técnicas anteriormente mencionadas, se estarán formando tanto individuos como organizaciones competitivas que se desenvuelven empresarialmente. Así mismo se estará facultando al líder del nuevo milenio, al que se enfrentará a muchos cambios, tendrá que tomar decisiones, solucionar problemas, trabajar en equipo y saber comunicar sus deseos e intereses organizacionales entre otras más.

**CAPITULO V**

**CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES**





## CONCLUSIONES

1. Los gerentes líderes no han obtenido capacitación ni formación previa para desempeñarse como tal en su puesto de trabajo.
2. La mayoría de algunos gerentes líderes dirigen empíricamente a su personal.
3. Los gerentes líderes desconocen de las Técnicas adecuadas para dirigir adecuadamente a su personal. Por lo tanto la hipótesis es aceptada.

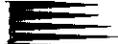


## RECOMENDACIONES

1. Que la presentación de estas técnicas sean conocidas y utilizadas por los gerentes líderes.
2. Crear o estructurar programas para la actualización constante para líderes guatemaltecos.
3. Que los estudiantes de Psicología Industrial inicien a capacitarse en estas áreas ya que el día de mañana ellos pueden ser los líderes o bien tendrán que capacitar o formar líderes.



# ANEXO I



## CUESTIONARIO 1

*Responda las preguntas que a continuación se le presentan.*

1. *¿Ha dirigido de forma empírica y/o por propia experiencia a su personal, y qué resultados ha obtenido?*

---

---

---

---

2. *¿Ha recibido usted capacitación con el objetivo de conocer lineamientos para dirigir a su personal?*

<i>Sí</i>	<i>No</i>

3. *¿Conoce usted técnicas para dirigir a su personal?*

<i>Sí</i>	<i>No</i>

*Si su respuesta es afirmativa, mencione las técnicas.*

---

---

---

---

4. *¿Las técnicas anteriormente escritas por usted, las emplea con sus colaboradores y con qué frecuencia?*

<i>Sí</i>	<i>No</i>

*Siempre*

*Algunas Veces*

*Nunca*

5. *¿Da reconocimiento a su personal?*

<i>Sí</i>	<i>No</i>

*Si su respuesta es afirmativa, escriba de qué forma lo realiza.*

---

---

---

6. *¿Considera importante la capacitación de líder?*

<i>Sí</i>	<i>No</i>

*¿Por qué?*

---

---

---

7. *¿Qué características considera que debe poseer un líder?*

---

---

---

---

8. *¿Qué resultados obtendría su empresa, colaboradores y usted al conocer y aplicar nuevas técnicas para liderar a su personal?*

---

---

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## CUESTIONARIO 2

*Responda las preguntas que a continuación se le presentan.*

*Luego de conocer algunas técnicas para ejercer el liderazgo, escriba que tan importantes fueron.*

---

---

---

*¿Fue beneficiosa la capacitación?*

<i>Sí</i>	<i>No</i>

*Por qué?*

---

---

---

*¿Conoce usted técnicas para dirigir a su personal?*

<i>Sí</i>	<i>No</i>

*su respuesta es afirmativa, mencione las técnicas.*

---

---

---

*¿Las técnicas que conoció durante la capacitación recibida, las puede emplear con sus colaboradores y con qué frecuencia?*

	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"><tr><td style="text-align: center;"><i>Sí</i></td><td style="text-align: center;"><i>No</i></td></tr><tr><td style="height: 15px;"></td><td style="height: 15px;"></td></tr></table>	<i>Sí</i>	<i>No</i>			
<i>Sí</i>	<i>No</i>					
<i>Siempre</i>	<i>Algunas Veces</i>	<i>Nunca</i>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

5. *¿Escriba con sus propias palabras que es el método POASME?*

---

---

---

---

6. *Escriba los elementos de trabajo en Equipo, y el porque es importante ho día de trabajar en equipo.*

---

---

---

---

7. *Todo líder toma decisiones, escriba qué pasos debe realizar al tomar decisiones.*

---

---

---

---

8. *¿Qué resultados obtuvo su empresa, colaboradores y usted al conocer aplicar nuevas técnicas para liderar a su personal?*

---

---

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

# ANEXO II



## GLOSARIO

***Capacitar:***

Hacer a alguien apto, habilitarlo para alguna cosa.

***Desacralizado:***

Quitar el carácter sacro a algo que lo tenía.

***Facultad:***

Aptitud, potencia física o moral.

Poder, derecho para hacer alguna cosa.

***Facultar:***

Conceder facultades a uno para hacer lo que sin tal requisito no podría.

***Líder:***

Del inglés. Leader, guía.

Director, jefe o conductor de un grupo social o de otra colectividad.

El que va a la cabeza.

***Liderar:***

Dirigir o estar a la cabeza de un grupo o equipo.

***Liderato:***

Condición de líder o ejercicio de sus actividades.

***Sinergia***

Es el fenómeno que se presenta cuando el producto del trabajo de un equipo, es mayor que la suma del producto individual de los integrantes del mismo.



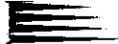
## BIBLIOGRAFIA

1. Comportamiento Organizacional.  
Escuchar Eficazmente  
McGraw-Hill, México 1,985
2. Conger, Jay A.  
Capítulo I  
El Líder Carismático  
Traducción Enrique Hoyos Olier  
México: McGraw-Hill 1,992
3. Curso Liderazgo  
Recursos Humanos Corporativo  
Capacitación y Desarrollo.
4. Curso Trabajo en Equipo  
Recursos Humanos Corporativo  
Capacitación y Desarrollo.
5. Dessler Gary  
Capítulo VIII.  
Administración de Personal  
Sexta Edición  
Traducción: Esther Fernández Alvarado  
Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., México 1,994
6. Ginebra, Joan  
Capítulo III  
El Liderazgo y la Acción  
Centrando más el Concepto  
México McGraw-Hill, 1,994.
7. Gretz Karl  
Capítulo III.  
Aproveche la Creatividad de sus empleados  
Traducción: Rosa María Rosas Sánchez  
McGraw-Hill., México 1,993

8. INTECAP  
El Papel del Mando en la Empresa  
Unidad II  
Conocimientos y Habilidades del Supervisor.  
Guatemala 1,990
  
9. Kotter, John P.  
Capítulo I  
El Factor Liderazgo  
El Liderazgo en la Empresa actual  
Traducción Diorki  
Edita Díaz de Santos  
Madrid 1990
  
10. Maddux B. Robert  
El Liderazgo en Acción  
Cómo formar equipos de trabajo.  
Editorial Norma, 1990
  
11. Meares Ainslie  
Capítulo I  
Los Poderes Ocultos del Liderazgo  
Deusto, S. A, Bilbao 1,993
  
12. Rodríguez Estrada, Mauro  
Capítulo I y II.  
Liderazgo  
Desarrollo de Habilidades Directrices.  
Editorial El Manual Moderno, S. A. de C.V. México 1989
  
13. Schultz, Duane P.  
Capítulo VII.  
Psicología Industrial  
Tercera Edición  
Traducción: José C. Peciona Hernández  
McGraw-Hill, México 1,985

14. Seminario sobre problemas de Recursos Humanos  
Beneficios de aplicar un programa integral de inducción en una empresa  
Universidad Rafael Landívar  
Facultad de Humanidades  
Licenciatura en Psicología de Recursos Humanos

15. Warren Bennis y Burt Nanus  
Capítulo I, II, III y IV.  
Líderes  
Las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz.  
Editorial Norma, 1985



## INDICE

PROLOGO

### CAPITULO I

#### I Introducción

1.1 Formación de Líderes	2
1.2 Diversos Enfoques sobre Liderazgo	7
1.3 Aprender el Liderazgo	10
1.3.1 El Liderazgo Situación Universal	12
1.4 El Liderazgo Tema de Actualidad Apremiante	13
1.5 Los Líderes	15
1.6 Liderazgo en las Empresas	18
1.7 Cambios de Punto de Vista del Liderazgo	20
1.8 Capacitación para la Adecuación del Líder	20
1.8.1 Capacitación Vroom Yetton	21
1.9 Rasgos de Personalidad y Eficiencia del Gerente	23

### CAPITULO II

II. Metodología	28
-----------------	----

### CAPITULO III

III PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	30
---	----

<b>CAPITULO IV</b>	
<b>IV PRESENTACIÓN DE ALGUNAS TÉCNICAS PARA LA CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE LIDERES.</b>	<b>41</b>
<b>CAPITULO V</b>	
<b>V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>81</b>