

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA - CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“DESARROLLO DE CAPACIDADES Y DESTREZAS DE LIDERAZGO, BASADO  
EN EL NEUROLIDERAZGO, EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE GRUPO  
MISOL”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**


**POR**

**MARÍA ALEJANDRA BATÉN ALVARADO**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, JUNIO DE 2017**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a figure on horseback, a crown above, and various heraldic symbols like castles and lions. The shield is flanked by two columns with banners that read 'PLUS' and 'ULTRA'. The outer ring of the seal contains the Latin motto 'CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEMALENSIS INTER'.

CONSEJO DIRECTIVO  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

M.A. Mynor Estuardo Lemus Urbina  
**DIRECTOR**

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal  
**SECRETARIA**

Licenciada Karla Amparo Carrera Vela  
Licenciada Claudia Juditt Flores Quintana  
**REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

Pablo Josue Mora Tello  
Mario Estuardo Sitaví Semeyá  
**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

Licenciada Lidey Magaly Portillo Portillo  
**REPRESENTANTE DE EGRESADOS**

C.c. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg.0149-2015  
CODIPs. 1218-2017

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

18 de mayo de 2017

Estudiante  
María Alejandra Baten Alvarado  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto CUARTO (4º) del Acta VEINTIOCHO GUIÓN DOS MIL DIECISIETE (28-2017), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 18 de mayo de 2017, que copiado literalmente dice:

**“CUARTO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“DESARROLLO DE CAPACIDADES Y DESTREZAS DE LIDERAZGO, BASADO EN EL NEUROLIDERAZGO, EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE GRUPO MISOL”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:


**María Alejandra Baten Alvarado**

**CARNÉ: 2008-11094**

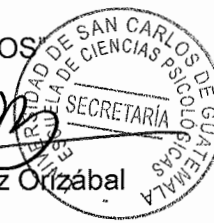
El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Herbert Everardo Bran Morales y revisado por la Licenciada Iris Janeth Nolasco. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Julia Alicia Ramirez Orzabal  
SECRETARIA



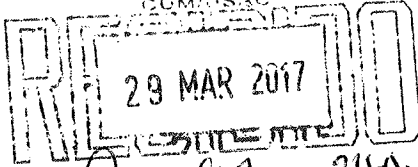
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
SECRETARIA

/Gaby



CIEPs. 133-2016  
REG: 0149-2015

Escuela de Ciencias Psicológicas  
Recepción e Información  
CUM-USAC



FIRMA: HORA: 6:51 Registro: 344

**INFORME FINAL**

Guatemala, 30 de noviembre de 2016

**Señores**  
Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Iris Janeth Nolasco** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“DESARROLLO DE CAPACIDADES Y DESTREZAS DE LIDERAZGO, BASADO EN EL NEUROLIDERAZGO, EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE GRUPO MISOL”.**

**ESTUDIANTE:**  
**María Alejandra Baten Alvarado**

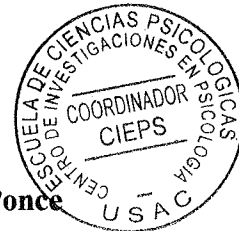
**CARNE No.**  
**2008-11094**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado el 21 de noviembre del año en curso por el Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. Se recibieron documentos originales completos el 29 de noviembre del 2016, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

**Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce**  
**Coordinadora**  
**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.**  
**“Mayra Gutiérrez”**





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



**CIEPs. 133-2016  
REG. 0149-2015**

Guatemala, 30 de noviembre de 2016

**Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce  
Coordinadora  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs  
Escuela de Ciencias Psicológicas**

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

**“DESARROLLO DE CAPACIDADES Y DESTREZAS DE LIDERAZGO, BASADO EN EL NEUROLIDERAZGO, EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE GRUPO MISOL”.**

**ESTUDIANTE:  
María Alejandra Baten Alvarado**

**CARNÉ No.  
2008-11094**

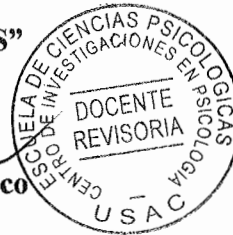
**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 21 de noviembre 2016, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

**Licenciada Iris Janeth Nolasco  
DOCENTE REVISORA**



c. archivo

**Centro Universitario Metropolitano -CUM- Edificio “A”  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Guatemala, C.A. Teléfono: 24187530**

Guatemala  
20 de julio de 2016


**M.A. Miriam Elizabeth Ponce Ponce**  
**Coordinadora**  
**Centro de Investigaciones en Psicología**  
**-CIEPs- "Mayra Gutiérrez".**

Estimada M.A. Ponce:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación titulado: **"DESARROLLO DE CAPACIDADES Y DESTREZAS DE LIDERAZGO, BASADO EN EL NEUROLIDERAZGO, EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE GRUPO MISOL"** realizado por la estudiante **MARÍA ALEJANDRA BATEN ALVARADO** CARNÉ 200811094.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,



**Lic. Herbert Everardo Bran Morales**  
**Docente asesor**  
**Colegiado 2544**

**¡Un equipo de Profesionales!**  
[www.grupomisol.com](http://www.grupomisol.com)

Guatemala 15 de enero de 2016

**M.A. Miriam Elizabeth Ponce Ponce**  
Coordinadora  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez".


Estimada M.A.Ponce

Por este medio hago constar que la estudiante **María Alejandra Baten Alvarado**, con carné **200811094** realizo en GRUPO MISOL, entrevistas, cuestionarios, talleres y test, a un grupo de 29 vendedores como parte del trabajo de Investigación titulado: **"DESARROLLO DE CAPACIDADES Y DESTREZAS DE LIDERAZGO, BASADO EN EL NEUROLIDERAZGO, EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE GRUPO MISOL"** en un periodo comprendido de noviembre a diciembre de 2015, los días lunes en horario de 8:00 a 10:00 horas.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra empresa.

Para los usos que a la interesada convenga me suscribo de usted.

Atentamente



**Ing. Anner Mejia**  
Director General.



**PADRINO DE GRADUACIÓN**

CARLOS HUMBERTO HURTARTE ESCOBAR  
LICENCIADO EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA  
COLEGIADO 2035



## **ACTO QUE DEDICO A:**

### **DIOS:**

Por su sabiduría, amor, misericordia. Dueño de mis triunfos y sueños, a quien le debo absolutamente todo lo que soy y lo que tengo, LA GLORIA SEA A EL.

### **MARIA SANTÍSIMA:**

Por cubrirme con su manto y ser siempre la que me lleva de su mano a Jesús.

### **PADRES:**

Francisco Baten y Haydee de Baten, por ser mis guías y llevarme por el buen camino siempre con sus enseñanzas, correcciones y amor, no tengo palabras para agradecerles todo lo que han hecho por mí, LOS AMO.

### **FAMILIA EN GENERAL:**

A cada uno de ustedes, por ser parte de mis alegrías y también para aquellos que ya no están con nosotros, sé que donde estén se sienten felices por este triunfo, hasta el cielo un abrazo.

### **AMIGOS:**

Por estar conmigo en este día tan importante y ser parte de mi alegría, el que ha encontrado un amigo encontró un tesoro.

### **A:**

Todas aquellas personas que de alguna forma influyeron en mi formación quienes están en mi corazón y en mis recuerdos. Muchas gracias.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

### **TRICENTENARIA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS:**

Por darme la oportunidad de alcanzar una meta personal.

### **GUATEMALA:**

Por ser ese país tan hermoso, que me permite apórtale un poco en su desarrollo.

### **GRUPO MISOL:**

Por brindarme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.

### **LICENCIADO CARLOS HUMBERTO HURTARTE ESCOBAR:**

Por su cariño y apoyo, gracias por darme el honor de ser mi padrino.

### **LICENCIADO HERBERT EVERARDO BRAN MORALES:**

Por su apoyo en la culminación de este proyecto.

### **LICENCIADA JANETH NOLASCO:**

Por su apoyo y paciencia.

Y demás personas implicadas en la realización de dicha investigación.

# ÍNDICE

RESUMEN

PRÓLOGO

## CAPÍTULO I

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.3 MARCO TEÓRICO.....	15
1.3.1 Antecedentes .....	15
1.3.2 Historia de la psicología industrial.....	15
1.3.3 Objetivo psicología industrial.....	16
1.3.4 Aprendizaje .....	17
1.3.5 Métodos de evaluación del aprendizaje .....	17
1.3.6 Capacitación.....	18
1.3.7 Proceso de capacitación .....	20
1.3.8 Etapas de capacitación .....	20
1.3.9 Ciclo de capacitación .....	21
1.3.10 Historia de Liderazgo.....	22
1.3.11 Liderazgo .....	22
1.3.12 Estilos de liderazgo .....	24
1.3.13 Funciones administrativas del liderazgo.....	26
1.3.14 Habilidades.....	28
1.3.15 Habilidades Directivas Organizacionales .....	29
1.3.16 Historia del Neuroliderazgo .....	29
1.3.17 La neurociencia en el ámbito laboral.....	30
1.3.18 Neuroliderazgo .....	31
1.3.19 Enfoque del neuroliderazgo .....	32
1.3.20 Ventas .....	33

1.3.21 Tipos de clientes .....	34
--------------------------------	----

## **CAPÍTULO II**

### **2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

2.1 Enfoque y modelo de investigación.....	35
2.2 Técnicas.....	36
2.2.1 Técnicas de muestreo.....	36
2.2.2 Técnicas de recolección de datos.....	36
2.3 Técnicas de análisis de datos.....	37
2.4 Instrumentos.....	38
2.5 Operativización de objetivos.....	40

## **CAPÍTULO III**

### **3.PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

3.1 Características del lugar y la población.....	42
3.1.1 Características del lugar.....	42
3.1.2 Características de la población.....	42
3.1.3 Presentación y análisis de resultados.....	42
3.1.4 Análisis general.....	48

## **CAPÍTULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1 Conclusiones.....	51
4.2 Recomendaciones.....	52

BIBLIOGRAFÍA .....	53
--------------------	----

## **ANEXOS**

- CONSENTIMIENTO INFORMADO
- TEST DE LIDERAZGO
- ENTREVISTA
- CUESTIONARIO

## RESUMEN

“Desarrollo de capacidades y destrezas de liderazgo, basado en el neuroliderazgo, en el departamento de ventas de Grupo Misol”

Autor: María Alejandra Baten Alvarado

La investigación se desarrolló en el departamento de ventas de Grupo Misol, ubicado en la 2da calle 3-21 zona 13, de la Ciudad de Guatemala, con un grupo de 29 personas entre ellas mujeres y hombres comprendidos entre las edades de 23 a 46 años. La misma surge de la necesidad de desarrollar capacidades y destrezas de liderazgo, basado en el neuroliderazgo.

El departamento de ventas de la empresa, no cuenta con un proceso en el que se desarrollen las capacidades y destrezas del liderazgo en los colaboradores; por tal razón con la investigación se identificaron los diferentes tipos de liderazgo, se implementaron estrategias basadas en el neuroliderazgo y se evidenciaron las características que posee cada vendedor.

Se utilizó un muestreo no aleatorio, ya que la población fue elegida. Técnicas e instrumentos como: consentimiento informado, observación, entrevista, encuesta y talleres de capacitación. Los que permitieron recabar datos para su posterior, descripción, análisis e interpretación; se concluyó que las técnicas del neuroliderazgo permiten potenciar las capacidades y destrezas en los colaboradores del área de ventas.

## PRÓLOGO

En toda empresa se exige aumentar su competitividad y ventas con excelencia, por lo que necesitan de buenos líderes y lideresas que desarrollen sus habilidades y destrezas.

Liderazgo se define como la relación de influencia de manera positiva en las demás personas, actualmente la mayoría de empresas del país buscan elevar sus competencias y su productividad, esto a través de sus vendedores altamente capacitados para ejecutar su trabajo en equipo con responsabilidad y eficiencia, y con ello alcanzar las metas de la organización.

La línea de investigación se basó en el comportamiento, las relaciones y condiciones laborales desde la perspectiva de la psicología del trabajo, el problema de la investigación parte de la falta de formación de líderes, aspecto que no se trabaja en el departamento de ventas de Grupo Misol, afectando así el desarrollo de la empresa.

Los objetivos planteados en la investigación, permitieron diseñar e implementar técnica de neuroliderazgo, para potenciar las capacidades y destrezas de los vendedores y se concientizó sobre la importancia de los procesos de formación continuos que contribuyen a su desarrollo laboral.

El estudio se realizó con el personal de ventas, donde la necesidad de generar líderes es de gran interés, ya que, para tener nuevas y mejores oportunidades de ventas, ellos deben de poner en práctica su liderazgo. Para esta investigación se obtuvo información importante que será de beneficio para la empresa ya que los vendedores al conocer las características del liderazgo que poseen podrán implementarlas en las áreas de comunicación asertiva, trabajo en equipo, relaciones humanas.

El Grupo Misol es una empresa guatemalteca, ubicado en la 2da calle 3-21 zona 13, de la ciudad de Guatemala, que se dedica a la prestación de servicios a nivel industrial y comercial, el área de trabajo que se tomó para la investigación fue el departamento de ventas que cuenta con un grupo de 29 personas entre ellas mujeres y hombres comprendidos entre las edades de 23 a 46 años. A través de la investigación se tuvo una visión amplia de cómo mejorar el liderazgo dentro del departamento de ventas, ya que por medio de las pruebas se comprobó que existen diversos tipos de líderes, quienes con las herramientas necesarias pueden desarrollar su liderazgo en el área en la que están designados.

Dentro de los beneficios que el trabajo de investigación generó para la empresa está, el fomentar la participación de los vendedores para el trabajo en equipo para lograr los objetivos de la empresa, proporcionar una herramienta que fomente el liderazgo dentro del departamento, que propiciará un cambio de conducta en los líderes. También se logró que a los clientes les brinden un servicio de calidad que pueda exceder las expectativas y exigencia de los mismos, mejorar las relaciones interpersonales, formar personas que influyan en los demás de una manera positiva y contribuir para el desarrollo de Guatemala.

Agradezco a Grupo Misol y al departamento de ventas por la oportunidad para llevar a cabo la investigación, que será de beneficio para desarrollar al líder y lideresa que cada uno de ellos posee.

# CAPÍTULO I

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente proyecto de investigación, se llevó a cabo en Grupo Misol, con colaboradores del departamento de ventas, comprendido entre las edades de 23 a 46 años, un grupo de 29 personas de género masculino y femenino, la empresa está ubicada en 2 calle 3-21 zona 13 de la ciudad de Guatemala, este proyecto fue ejecutado durante los meses de noviembre y diciembre del año 2015.

Partiendo de las observaciones realizadas en el departamento de ventas de Grupo Misol, surge la inquietud de investigar los diversos tipos de líderes dentro de la misma ya que existen diversos tipos de líderes y lideresas, los cuales no se tienen identificados, así mismo no se cuenta con un proceso de desarrollo de capacidades y destrezas de liderazgo, el cual provoca un debilitamiento en el departamento de ventas, y esto no permite muchas veces alcanzar los objetivos mensuales establecidos para el mismo.

Pocas empresas en la actualidad toman en cuenta el liderazgo de sus empleados, es importante que se desarrollen las capacidades y destrezas con el fin de hacerle frente a un mundo tan competitivo, en donde las organizaciones deben de adoptar rápidamente, anticiparse a los cambios e innovar, se desarrolla el liderazgo de los vendedores por medio de talleres, encuestas, y entrevistas tomando como base el neuroriderazgo.

“El neuroriderazgo es una disciplina que explora los mecanismos intelectuales y emocionales, los cuales están relacionados a la gestión de las empresas, este nos va a ayudar a diseñar técnicas que nos permitan desarrollar la



capacidad de visión de las empresas mediante el desarrollo de capacidades de destrezas”<sup>1</sup>

Entre otros problemas afines enfocados en el neuroriderazgo se encuentra la tesis “Técnicas grupales para el desarrollo de competencias: Trabajo en equipo, liderazgo y relaciones interpersonales”<sup>2</sup> de la escuela de Ciencias Psicológicas. Propiciar los espacios de participación para los empleadores y empleados y de esta manera desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para la creación de actividades de aprendizaje.

Dicha investigación buscaba resolver las siguientes interrogantes: ¿Qué tipo de liderazgo presentan el personal de ventas de Grupo Misol?, ¿Cuáles son las estrategias aplicadas de liderazgo, en el departamento de ventas?, ¿Cuenta el personal del departamento de ventas con capacidades y destrezas?

Fue necesario para esta investigación algunas categorías como, capacitación: este es un medio para adecuar a las personas a su trabajo y para desarrollar fuerza de trabajo en la organización a partir de los puestos que ocupan.”<sup>3</sup> Liderazgo: es la capacidad de establecer la dirección de influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.”<sup>4</sup> Habilidades: Es la capacidad adquirida por medio del aprendizaje.”<sup>5</sup> Destrezas: Es la capacidad que tiene las personas en ser eficientes en una habilidad adquirida.”<sup>6</sup> Neuroliderazgo: Se enfoca en los factores intelectuales y emocionales vinculados a la toma de decisiones”<sup>7</sup>. Se ejecutaron las siguientes técnicas: consentimiento informado, observación y los Instrumentos, encuestas y talleres de formación.

---

<sup>1</sup> BRAIDOT, Nelso. neuromanagement. 1era. Buenos Aires: Granica, 2008. págs. 244-245

<sup>2</sup> ZAMORA Contreras, Mónica Lorena, tesis, año 2011 págs. 26-27

<sup>3</sup> CHIAVENATOo, Idalberto. gestión del talento humano. 3era .México: mcgrawhill, 2009. págs. 370-371.

<sup>4</sup> GIOYA, pedro y Rivera, juan. -líderes + liderazgo. 1era. España: lid empresarial, 2008. págs. 3-4.

<sup>5</sup> DE LA MORA Ledesma, José g. psicología del aprendizaje. 6ta. México: progreso, 2004. págs. 18-19.

<sup>6</sup>LUSSIER, RobertT. liderazgo. México: Internacional Thomson Editores, S.A, 2002. pág. 6.

<sup>7</sup>BRAIDOT, Nelson. neuromanagement. 1era. Buenos Aires: Granica, 2008. pág. 198-200

## 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### **Objetivo General:**

- Diseñar e implementar técnicas de neuroliderazgo para potenciar las capacidades y destrezas de los vendedores.

### **Objetivos Específicos:**

- Identificar los diferentes tipos de liderazgo dentro del departamento de ventas.
- Evidenciar las características que poseen los vendedores, basadas en el neuroliderazgo.
- Desarrollar, las capacidades y destrezas del personal de ventas mediante el neuroliderazgo.

## **1.3 MARCO TEÓRICO**

### **1.3.1 Antecedentes**

Existen referencias y antecedentes teóricos similares a la temática a tratar para lo cual se plantea algunos de las ideas principales de los mismos con los que se hace un cruce de información y se busca generar conocimientos nuevos.

La autora Mónica Lorena, Zamora Contreras, en el año 2011, realizó el estudio, “Técnicas grupales para el desarrollo de competencias: Trabajo en equipo, liderazgo y relaciones interpersonales” el cual tenía como objeto de estudio Propiciar los espacios de participación para los empleadores y empleados y de esta manera desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para la creación de actividades de aprendizaje Generar espacios que permitan a las personas por medio de capacitaciones de manera gradual y continua sus conocimientos sobre competencias, planificación por competencias, el manejo del trabajo y liderazgo

### **1.3.2 Historia de la psicología industrial**

La psicología Industrial es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en el trabajo, fue fundada formalmente a principios del siglo XX, muchos autores coinciden el atribuir el origen de la psicología industrial al profesor Walter DillScott. La Psicología Industrial, surgió tras la Primera Guerra Mundial, como una disciplina de suma importancia y utilidad. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas, el ejército comisionó a un grupo de psicólogos para que idearan un test de

inteligencia general. El término de psicología industrial fue adoptado en la década de los 70<sup>8</sup>

Se desarrollaron dos test: el Army alfa para personas que sabían leer y el Army beta para analfabetos. El éxito de ambos indujo de inmediato a desarrollar otros, destinados a la selección de los candidatos a oficiales y a recibir adiestramiento de pilotos, así como para otras clasificaciones militares. Esta experiencia militar sentó las bases de una dinámica proliferación de las actividades de la psicología industrial, una vez terminada la guerra. El campo de la psicología industrial se amplió considerablemente en 1924. La Segunda Guerra Mundial introdujo a más de 2, 000 psicólogos en el esfuerzo bélico. Su principal contribución, lo mismo que en la Primera Guerra Mundial, consistió en aplicar tests, seleccionar y clasificar a millones de reclutas para asignarlos a varias ramas del servicio.

### **1.3.3 Objetivo de la psicología industrial:**

El principal objetivo de la aplicación de la psicología industrial es predecir el comportamiento o exponer algún cambio en el que deberá realizarse posteriormente y también poder cumplir con las metas de productividad dentro de la industria de la manera eficaz y eficiente. La psicología industrial y organizacional, es el estudio científico del comportamiento dentro del ámbito de los negocios y la industria. La psicología industrial moderna estudia el comportamiento con el propósito de aprovechar al máximo la potencialidad de ejecución y satisfacción de personal. Por lo tanto tiene responsabilidad para con los empleados y los patrones.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup>SCHULTZ, Duane P. Psicología Industrial. México, D.F: McGraw-Hill, 1985. págs. 03-28.

<sup>10</sup>SCHULTZ, Duane P. psicología industrial. Mexico, D.F : McGraw-Hill, 1985. págs. 33-40

### **1.3.4 Aprendizaje**

El aprendizaje es un proceso por el cual se van adquiriendo o modificando, habilidades, destrezas y conductas. En este proceso del aprendizaje se asimila la información, en la que se opta por un nuevo conocimiento y se produce una acción. El aprendizaje es una de las funciones que tienen mayor importancia en el ser humano, este está estrechamente vinculado con la educación y el desarrollo de las personas, ya que permite adaptarnos al medio en el que vivimos, esto a consecuencia de un cambio de conducta que se produce cuando las experiencias son diferentes.

El aprendizaje consiste en poder obtener, procesar, comprender y aplicar una información que nos ha sido «enseñada», lo cual quiere decir que cuando estamos aprendiendo nos adaptamos a la exigencia de nuestro medio.

Cuando aprendemos, realizamos un cambio en la conducta de las personas, este cambio es producido a consecuencia de un estímulo-respuesta.

Desde el punto de vista filosófico, el aprendizaje es materia de la epistemología, que se ocupa del estudio del origen, la naturaleza, los límites y los métodos del conocimiento ¿Cómo es que sabemos? ¿Cómo aprendemos algo nuevo? ¿Cuál es la fuente del conocimiento?

### **1.3.5 Métodos de evaluación del aprendizaje:**

El aprendizaje es inferencial, ya que no lo podemos observar directamente pues esto ocurre en el interior, el aprendizaje incluye un cambio en la capacidad para desempeñarse. Cuando hablamos de evaluación del aprendizaje nos referimos a los resultados del aprendizaje, dentro de las técnicas para la evaluación del aprendizaje podemos encontrar:

<b>Categoría</b>	<b>Definición</b>
Observaciones directas	Ejemplo de conductas que revelan el aprendizaje.
Respuestas escritas	Desempeño por escrito en pruebas, cuestionarios, tareas y ensayos.
Respuestas orales	Preguntas, comentarios y respuestas verbales durante la enseñanza.
Clasificación de terceros	Juicio de los observadores sobre los atributos que indican el aprendizaje de los sujetos.
Autor reportes	Juicio de la gente sobre ella misma.
Cuestionarios	Reactivos o preguntas para contestar por escrito.
Entrevistas	Preguntas para contestar oralmente.
Recapitulación dirigida	Recuerdo de los pensamientos que acompañaban la ejecución de una tarea.
Reflexión en voz alta	Verbalización de pensamientos, actividades y sentimientos mientras se desempeña un cometido
Diálogos	Conversación entre dos o más personas.

### **1.3.6 Capacitación**

Dentro de una organización su principal patrimonio son las personas, las cuales se han convertido en un asunto vital para el éxito de una empresa. En este mundo tan cambiante en que todos los días existen nuevas herramientas de aprendizaje, las empresas deben prepararse continuamente para los desafíos a consecuencia de la innovación y la competencia, dentro de la empresa se debe de contar con personas ágiles, emprendedoras, eficientes y eficaces, ya que todas las personas son las que hacen que las cosas sucedan, son las que dirigen las empresas, prestan servicios etc.

Es de suma importancia la capacitación y el desarrollo para poder lograr todos los objetivos de nuestra empresa, la capacitación es un tema que muchas

empresas en estos tiempos lo dejan en un segundo plano, porque consideran que es un gasto, pero se ha comprobado que el capacitar al personal es una inversión ya que contribuye al desarrollo del personal, de la empresa y le trae beneficios a nuestros clientes.

La capacitación es un proceso educativo a corto plazo, que sirve para el desarrollo de habilidades y destrezas, preparando al personal para que este sea más productivo y contribuya a poder alcanzar las metas de la organización, la capacitación tiene como propósito influir en el comportamiento de los individuos para poder aumentar la productividad del trabajo y mejorar el ambiente de la empresa.

“La capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En otros términos la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes, enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual”<sup>11</sup>

La capacitación está orientada al desarrollo de ciertas competencias que se necesitan dentro de la organización, todas estas competencias se van definiendo de una forma clara y objetiva, la capacitación es un esfuerzo continuo, que tiene como fin mejorar las competencias del personal, lo cual trae como resultado un mejor desempeño en la organización. El proceso de capacitar es el más importante en la administración de recursos humanos. Este proceso se diseña con el objetivo de proporcionar a los empleados, los talentos, el conocimiento, y las habilidades que se necesitan. Este proceso de aprendizaje se ejecuta con un enfoque a largo plazo, para que esto contribuya, en el momento que existan cambios en la organización.

---

<sup>11</sup>CHIAVENATO, Idalberto. comportamiento organizacional. 2da .México : McGrawHill, 2209. pág. 98.

### **1.3.7 Proceso de capacitación**

Este proceso está formado por cuatro etapas que son de suma importancia y están interrelacionadas entre sí para un mejor desarrollo la primera de ellas:

El diagnóstico: este consiste en realizar un inventario de las necesidades de capacitación, que deben de ser atendidas.

El diseño: es importante que se prepare un programa de capacitación para poder atender las necesidades.

La implementación es poner en práctica el programa de capacitación. La evaluación es poder revisar los resultados obtenidos por medio de la capacitación. La capacitación no debe de ser considerada como solamente un medio donde se traslada información para el aprendizaje, esta debe de ir más lejos. Este debe de tener como fin alcanzar el desarrollo laboral del personal, es importante tomar en cuenta que la capacitación debe de ser continua y sobre todo comprometida con los cambios que se necesitan a nivel organizacional. Los métodos para la implementación de la capacitación deben de ir evolucionando, con nuevas habilidades, nuevas técnicas y herramientas tecnológicas, y con esto poder garantizar la competitividad de la organización en un futuro.

### **1.3.8 Etapas de capacitación**

- a) Transmisión de la información: es la información que se imparte dentro de las personas, es un conjunto de conocimientos y enseñanzas, esta información es general.
- b) Desarrollo de habilidades: las habilidades, las destrezas y los conocimientos, están directamente relacionados con el área de desempeño, en este caso se trata de una capacitación directamente enfocada a las tareas y operaciones que se realizaran.
- c) Desarrollo o modificación de actitudes: en este caso lo que se busca es poder modificar todas aquellas actitudes negativas de los trabajadores, para

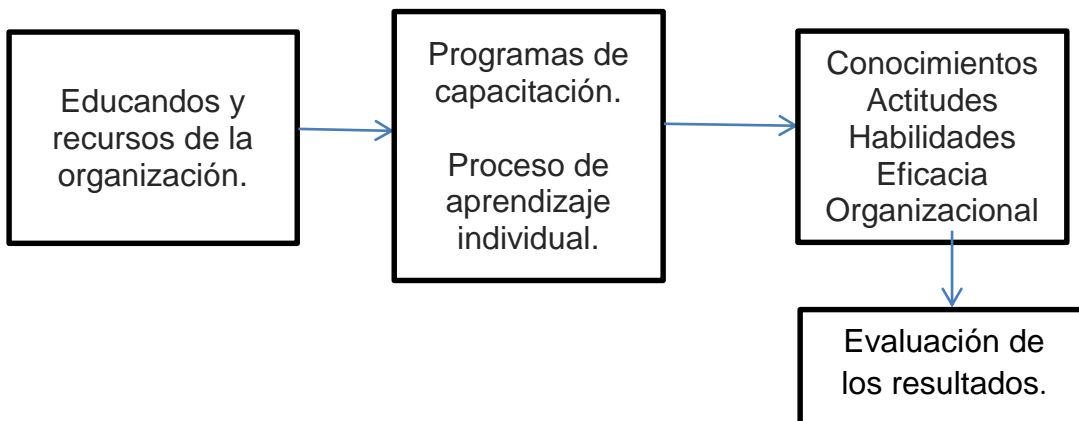


poder convertirlas en actitudes positivas, que ayuden a su desarrollo personal, profesional y laboral, en este se pueden involucrar la adquisición de nuevos hábitos, sobre todo en la relación con clientes.<sup>12</sup>

- d) Desarrollo de conceptos: este tipo de capacitación se dirige a poder elevar la capacidad de concepción de ideas, a que la persona sea más innovadora, y que sea más fácil poder ejecutar la aplicación de los conceptos.

### 1.3.9 Ciclo de capacitación

La capacitación tiene como fin proporcionar medios que facilitan el aprendizaje, lo cual surge como el resultado de los esfuerzos de las personas, como ven lo hemos mencionado el aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todas las personas, la capacitación debe de orientar esa experiencia de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, a efecto que todo el personal de ventas pueda desarrollar más rápidamente sus conocimientos, actitudes y habilidades que serán de beneficio dentro de la organización, el proceso de capacitación tiene los siguientes componentes:



<sup>12</sup>CHIAVENATO, Idalberto. comportamiento organizacional. 2da .México: McGrawHill, 2209. pág. 105-110.

### **1.3.10 Historia de liderazgo**

En el siglo XX todos los escritos sobre el liderazgo giraban en torno a la idea de la teoría del GRAN HOMBRE, la cual se fundamentaba en estudiar a los personajes que habían pasado a la largo de la historia, e identificar las cualidades que los diferenciaba de otras personas. La investigación realizada por Stogdill en el año de 1948, demostró que no existen características universales del líder, Stogdill concluyó que las características y habilidades de que necesita un líder se determinan por una situación específica.

En los Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial, se llevaron varios estudios sobre el liderazgo, los cuales dieron como resultado que existen ciertos patrones de comportamiento resultaron ser más eficaces que otros. En la década de los 50, surge una etapa en el estudio del liderazgo, son las teorías que estudian el comportamiento del líder, las cuales se asocian a las teorías de las relaciones humanas. Estas teorías se centran en autoritarismo y democracia, en la que se define el grado de participación que el jefe otorga a los subordinados en la búsqueda de alternativas y toma de las decisiones.

Fiedles, cambio con su modelo de contingencia el estudio del liderazgo, asignando distinta importancia a cada una de las situaciones que afectan, el estilo del liderazgo y su resultado, a principios de los años 70's, Hersy y Blanchard desarrollaron el primer método, el cual permitía medir las demandas empresariales, que eran actividades que los directivos debían de realizar para ser más eficaces y eficientes.<sup>13</sup>

### **1.3.11 Liderazgo**

El liderazgo hoy en día es un tema importante y permanentemente en donde las empresas se encuentran en una constante necesidad por ser cada vez más

---

<sup>13</sup>LUSSIER, Robert. liderazgo. Mexico : International Thomson Editores, S.A, 2002. pág. 11-12.

competitivas, esto ha producido dentro de la organización que las personas que las conforman sean eficientes y más capaces. El líder como toda ser humano posee defectos y virtudes de las cuales de estar consiente lo cual implica mirar primero dentro de uno mismo, para conocerse y luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito.

La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz y eficiente lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. En muchas oportunidades nos preguntamos si un líder se nace o se hace, los líderes nacen con cierta capacidad de liderazgo esta capacidad también es cultivada a lo largo de las experiencias y el tiempo. También podemos señalar que muchas de las capacidades y habilidades son innatas. Todos somos líderes y poseemos capacidades potenciales.

“El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, en especial en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Así mismo, es esencial en la función de la administración, dirección ya que es la que tiene mayor contacto con las personas.”<sup>14</sup>

Un adecuado liderazgo no se puede basar en la utilización de los mismos controles administrativos, cuando se es un líder eficiente debe de inspirar confianza, estimular a las innovaciones y esforzarse por el desarrollo de habilidades y capacidades de los empleados. Un líder debe de asumir los riesgos dentro de su organización, y aun que sus proyectos fallen el verdadero líder, debe de enfrentarlos y aprovechar esas dificultades para poder innovar.

---

<sup>14</sup>Idem pág. 7-8.

“La influencia es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. La influencia es la parte medular del liderazgo. En ocasiones los administradores los coaccionan; los líderes nunca. Estos se ganan la voluntad y el entusiasmo de los seguidores dispuestos a que fluyan sobre ellos”<sup>15</sup>

El departamento de recursos humanos debe estar consciente que la motivación y el liderazgo son la clave para formar personas competentes, ya que el liderazgo es de suma importancia para poder dirigir una empresa en crecimiento. Las empresas que crean un ambiente competitivo, son las que atraen y conservan a sus líderes, la capacidad de liderazgo que posea el jefe influye en los subalternos de una forma directa, en qué tan bien se sienta el personal en la empresa.

Por la influencia de la tecnología, muchas veces las empresas se centran en la misma, en lugar de las habilidades del personal, el descuidar al personal perjudica el liderazgo, las personas son claves para el desarrollo de las empresas, debemos recordar que las personas usan la tecnología, sin ellas esta no pudiera existir.

El líder es la persona que tiene la capacidad para crear un estado de consciencia en el grupo de trabajo, se acrecienta la confianza, la comunicación y el compromiso, tiene la capacidad de desarrollar a las personas.

### **1.3.12 Estilos de liderazgo**

Se han utilizado varios términos para la definición de los estilos de liderazgo, los tres estilos básicos son:

- a) Liderazgo autoritario: es el que asume absolutamente la responsabilidad, en la toma de cualquier decisión, inicia, dirige motiva y controla a todos los

---

<sup>15</sup>Idem. pág. 9.

subalternos, esto provoca falta de espontaneidad, iniciativa y formación, no demuestra satisfacción frente a ninguna situación. Se siente solamente el competente y capaz de tomar las decisiones importantes, toma una posición de fuerza y de control.

- b) Liderazgo liberal: Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, y que asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los subalternos, crea una situación de poco respeto por el líder.
- c) Liderazgo participativo: Es un tipo de líder activo, que consulta y orienta, no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones, desarrolla una comunicación espontanea, franca y cordial con sus subalternos, el trabajo se desarrolla de una forma segura, incluso cuando el líder está ausente, ya que se maneja un claro sentido de responsabilidad y de compromiso.

<b>LOS TRES ESTILOS DE LIDERAZGO</b>		
<b>AUTOCRÁTICO</b>	<b>PARTICIPATIVO</b>	<b>LIBERAL</b>
El lidere establece las directrices sin la participación del grupo.	Las directrices se debaten y deciden en el grupo, estimulado y ayudado por el líder	Existe completa libertad en las decisiones grupales o individuales; la participación de líder es mínima

El líder toma las medidas necesarias y determina las técnicas para la ejecución de las tareas; estas se realizan una por una, a medida que se hacen necesarias, y de modo imprevisible para el grupo.	El grupo esboza las medidas y las técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario; este sugiere alternativas para que el grupo escoja. En los debates surgen nuevas perspectivas.	La participación del líder en el debate es limitada, presenta materiales variados al grupo y aclara que puede suministrar información, es la necesaria.
El líder determina tanto la tarea que cada uno debe ejecutar, como el compañero de trabajo.	La división de las tareas queda a cargo del grupo y cada miembro tiene libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.	Tanto la división de las tareas como la elección de los compañeros están totalmente a cargo del grupo. Absoluta fatal de participación del líder.

### 1.3.13 Funciones administrativas del liderazgo.

Las funciones se consideran como el conjunto de comportamientos que ese espera que una persona realice en una labor. “Henry Mintzberg, identifico diez funciones que los líderes realizan para lograr objetivos dentro de la organización, y agrupo estas funciones en 3 categorías” las cuales son:<sup>16</sup>

Funciones Interpersonales dentro de las cuales se encuentran:

- Función de representación: esta es ejecutada cuando el líder actúa en nombre de la organización.
- Función de líder: la función es desempeñar las labores administrativas para poder operar de una forma eficaz el departamento o área que tenga a su

<sup>16</sup>Idem. pág. 15-16.

cargo, la función de un líder es dominar todo comportamiento administrativo.

- Función de enlace: esta función se lleva a cabo cuando el líder interactúa con personas externas, con el fin de fomentar relaciones.

Funciones informativas dentro de las cuales se encuentran:

- Función de monitoreo: esta función se ejecuta al obtener información externa, la cual es analizada para descubrir problemas y oportunidades, y así poder comprender esos sucesos externos a la organización.
- Función de difusión: esta función lleva como fin trasladar información al personal, la cual debe de ser difundida de una forma original y resumida para que pueda llegar de una forma adecuada a todo el personal.
- Función de portavoz: es cuando el líder debe de informar a personas externas de la empresa, la función del líder es representar a la empresa de una manera externa poder trasladar información, a proveedores, clientes etc.

Funciones divisionales dentro de las cuales se encuentran:

- Función de emprendedores cuando el líder innova, inicia mejoras; para su organización o departamento, apoyándose de ideas externas obtenidas.
- Función de manejo de dificultades: esta acción la realiza en el momento de llevar acciones correctivas durante una crisis empresarial, esta es una reacción que el líder ejecuta de improviso, esta función es prioritaria para los líderes.
- Función de asignación de recursos: ejecutan esta función cuando programan, o realizan actividades presupuestarias.
- Función de negociador: esta función se desempeña cuando el líder de la empresa, negocia precios, o términos de ventas y compras, condiciones de negociaciones, los líderes trabajan por llegar a un buen arreglo con los

clientes o proveedores para conseguir los recursos necesarios para la empresa.

### **1.3.14 Habilidades**

“Las habilidades son formas efectivas de actuar, las cuales se pueden desarrollar y mejorar, el aprendizaje que se espera en el desarrollo de las habilidades es crear nuevos hábitos, que sean puestos en práctica para las situaciones necesarias.”<sup>17</sup> Cada persona tiene su forma propia de aprender y realizar una determinada habilidad, aquí no es posible querer que una persona ejecute exactamente como alguien más, cuando se desea de que una persona, cuando se va a iniciar una enseñanza se debe de conocer si los participantes tiene la madurez motriz y psicológica.

“Para poder aprender una habilidad es importante tener claro que deseamos hacer y hacia donde queremos llegar, de esto dependemos si la habilidad es aprendida o no. Es importante que en el proceso del aprendizaje de una habilidad, si se comenten errores conocerlos y saber por qué se dieron, así poder mejorar la habilidad.”<sup>18</sup>

Es importante que las circunstancias en las que se den el aprendizaje de habilidades sean amplias y variadas para que este produzca verdaderos resultados. El enfoque del autor tiene claro que para poder desarrollar una habilidad se debe de tener claro cómo desarrollar esa habilidad, en este proceso de desarrollar habilidades vamos a encontrar errores los cuales menciona el autor que debemos de conocer, ya sea para cambiar o mejorar esos errores, las habilidades se deben de aprender de una manera en que las realicen automáticamente. En el momento en que están aprendiendo una habilidad hay que ponerla en práctica para el buen desarrollo de la misma.

---

<sup>17</sup>.SCHUNK, Dale. teoría del aprendizaje. 2da. México: Prentice, Hall, 1997. pág. 13-14

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto. gestión del talento humano. 3era .México: McGrawHill, 2009. págs. 370-371.



### **1.3.15 Habilidades directivas organizacionales**

Las habilidades directivas son conductuales, ya que por medio de las acciones que las personas llevan a cabo conducen a ciertos resultados, estas habilidades pueden ser observadas por otros.<sup>19</sup> Estas habilidades son controladas, ya que se encuentran bajo el control de las personas, estas habilidades pueden demostrarse, controlarse, practicarse, o mejorarse conscientemente por las personas.

Las habilidades pueden desarrollarse, el desempeño de las personas puede mejorar su competencia en el desempeño a través de la práctica y la retroalimentación, las habilidades directivas están interrelacionadas y sobrepuestas, ya que no se puede demostrar una sola habilidad aislada de las demás, estas son un conjunto integrado de respuestas complejas. Las habilidades a veces son contradictorias, ya que no son centrales ni todas son directivas. Es típico que en los directivos más eficaces una variedad de habilidades, y algunas de ellas parecen incompatibles.

### **1.3.16 Historia del neuroliderazgo**

En los inicios del siglo XXI se busca de aquellas ciencias que tienen algunas respuestas, y que integran a varias de estas ciencias- en nuevas, tales como la Neuropsicología, la psicoantropología, la neuroeconomía, el neuromarketing que tiene como propósito lograr la óptima dirección del talento humano, con apoyo de las Neurociencias. ¿El objetivo? Estar por delante de los puntos de quiebre. ¿Modo? entender, el funcionamiento del cerebro humano, lo que determina el comportamiento de las personas, en sus diferentes entornos y motivaciones.

---

<sup>19</sup>Idem pág. 245-245

La evolución de un liderazgo tradicional, cuyo conocimiento provenía de la mitología, filosofía, historia y política, a un Liderazgo Adaptativo, nutrido de las ciencias sociales y debemos de avanzar al neuroliderazgo, basado en los descubrimientos de la neurociencia cognitiva. En la actualidad existen “Jefes”, que mantienen modelos de liderazgo no evolucionados y anclados en palancas motivacionales diferentes, extrañándose de no conseguir toda la productividad deseada. El neuroliderazgo se centra en aportar conocimiento neurocientífico en el área del desarrollo del liderazgo, la formación, la educación, la consultoría y el coaching. Se basa en la autoconciencia la gestión de uno mismo, la comprensión y la gestión de las relaciones con los demás. Es un entorno que trabaja la integración de las emociones, los pensamientos, las conductas y el conocimiento empresarial, a través de conceptos como: El neuroliderazgo consigue, promover la reflexión y activar el circuito del placer, centrándose en el disfrute, en el compañerismo, en la humildad, en los valores correctos no en “no perder” lo que genera endorfinas y dopamina.

### **1.3.17 La neurociencia en el ámbito laboral**

Las investigaciones realizadas en la neurociencia permiten comprender los mecanismos profundos de la conducta humana, dentro de los que podemos mencionar el aprendizaje, la capacidad de resolución de conflictos, la motivación, el trabajo en equipo entre otros. El análisis del cerebro posee implicaciones en el área de las organizaciones, donde Recursos Humanos, puedan traducir estos descubrimientos en un método práctico para ser utilizado dentro de la empresa. Vivimos en un mundo en lo que la mayor parte de los que realizamos, se puede ejecutar a través de la colaboración de los demás.

“El mecanismo de cooperación interviene un procesamiento relativamente automático e intuitivo comandado por el estriado ventral y la corteza prefrontal, que responde positivamente al comportamiento de colaboración de las

personas.”<sup>20</sup> Estas situaciones actúan como refuerzo social en el ámbito laboral, lo cual indica que un trato justo y cooperativo aumenta la motivación intrínseca, y la recompensa económica la motivación extrínseca. Una mejor satisfacción y rendimiento en el trabajo produce una mejor actividad en el área cerebral relacionadas con la recompensa y esfuerzo positivo.

### **1.3.18 Neuroliderazgo**

El neuroliderazgo representa una herramienta novedosa en cuanto a la conceptualización del liderazgo y de los factores clave para su ejercicio eficaz. Esta nueva dimensión está relacionada con la comprensión de cómo funciona el cerebro, su anatomía y su fisiología. Esta disciplina intenta definir la base neuronal del liderazgo y de la gestión, y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta, la toma de decisiones, la motivación, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros, la inteligencia, aprendizaje individual y organizacional, entre otros aspectos vinculados al mundo organizacional y del ejercicio del liderazgo.

Esto supone una re-conceptualización del liderazgo, no con base a las teorías clásicas basadas en el conocimiento acumulado de la gestión, sino con base a la comprensión del funcionamiento del cerebro que aporta en la neurociencia. La aplicación de la neurociencia al contexto organizacional provee un amplio potencial de conocimientos, metodologías y herramientas para la comprensión de las dinámicas que intervienen en el liderazgo, y abre un nuevo campo en la investigación del mismo en una diversidad de aspectos dignos de explorar.

El neuroliderazgo pone el énfasis en el desarrollo de las capacidades personales del cerebro, más que en el aprendizaje de modelos externos de liderazgo. Néstor Braidot: “Los verdaderos líderes son quienes tienen el cerebro

---

<sup>20</sup>BRAIDOT, Nelso. neuromanagement. 1era. Buenos Aires: Granica, 2008. págs. 244-245

preparado para decidir sobre la marcha, en el momento. Ya no hay tiempo para imaginar escenarios porque la velocidad con que cambian las circunstancias no lo permite. Tampoco hay tiempo para estudiar el caso y, mucho menos, para aplicar una solución aprendida”.<sup>21</sup>

El neuroliderazgo tiene una perspectiva novedosa en cuanto a la conceptualización del liderazgo y de los factores clave para poder ejercerlos de una forma eficaz. Esta nueva dimensión está relacionada con la comprensión de cómo funciona el cerebro, su anatomía y su fisiología.

Esta disciplina define la base neuronal del liderazgo y de la gestión, estudia los procesos cerebrales que explican la conducta, la toma de decisiones, la motivación, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con los demás, la inteligencia y aprendizaje individual y organizacional, entre otros aspectos vinculados al mundo organizacional y del ejercicio del liderazgo. Una reconceptualización del liderazgo, que ya no se basa en las teorías clásicas del conocimiento acumulado de la gestión, sino que se basa en comprensión del funcionamiento del cerebro que aporta la neurociencia.

La neurociencia proporciona un amplio potencial de conocimientos, metodologías y herramientas para la comprensión de las dinámicas que intervienen en el liderazgo, y abre un nuevo campo en la investigación.

### **1.3.19 Enfoque del neuroliderazgo**

Este está enfocado en los factores intelectuales y emocionales vinculados a la toma de decisiones, la capacidad que se tiene para poder resolver problemas individuales y de equipo, para la conducción de los equipos de trabajo, aprendizaje individual y organizacional, procesos motivacionales, la innovación, gestión del

---

<sup>21</sup>BRAIDOT, Nelso. neuromanagement.1era. Buenos Aires:Granica, 2008. págs. 235-250

cambio, mecanismos de recompensas. El neuroliderazgo pone en desarrollo de las capacidades del cerebro, más que en el aprendizaje de modelos externos de liderazgo y gestión que se han dado a lo largo de la historia como conocimiento acumulado.

“Los verdaderos líderes son quienes tienen el cerebro preparado para decidir sobre la marcha. Ya no hay tiempo para imaginar escenarios porque la velocidad con que cambian las circunstancias no lo permite. Tampoco hay tiempo para estudiar el caso y, mucho menos, para aplicar una solución aprendida”.<sup>22</sup>

El neuroliderazgo se enfoca en recuperar nuestras capacidades instintivas y en fortalecer la conexión conciencia - inconsciente. El neuroliderazgo está apuntado más a la toma de decisiones instintivas, que a las decisiones de recetas teórica, con lo cual crea oportunidades para exploraciones creativas ante retos de amplias dimensiones.

### **1.3.20 Ventas**

Las ventas cuentan con un gran soporte filosófico, de valores y normativas. Es indudable que, principalmente esta profesión cuente con un gran apoyo, el fin de este es alcanza de una forma más eficaz los objetivos, desatancando de una gran manera el enamoramiento del cliente, las ventas están conformadas por:

- Mercadotecnia
- Servicio
- Sociología
- Comunicación

Se dice que las ventas es la ciencia que se encarga del intercambio entre un bien y un servicio por un monto previamente pactado, con el fin de repercutir en el

---

<sup>22</sup>Idem, pág. 198-199

desarrollo y plusvalía de una organización o país, y por otro lado satisfacer las necesidades de un país.<sup>23</sup>

Existen dos tipos de ventas:

- a) Las ventas pasivas: en esta venta el cliente da inicio a un proceso de compra, es cuando el cliente compra por que ellos lo necesitan, no porque la empresa necesita vender.
- b) Las ventas activas: en este tipo de venta el cliente forma parte importante del enfoque del proceso, y hacia él se canalizan todos los recursos y esfuerzos, vendedor y clientes buscan encontrar una satisfacción y una recompensa.

### **1.3.21 Tipos de clientes**

Es importante saber con qué tipos de clientes contamos, para ver la manera en la que reaccionamos ante estos clientes.

- Clientes visuales: los clientes visuales son aquellos a los que les interesan ver lo que podrán obtener a cambio de su dinero, este tipo de clientes quiere a menudo ver literalmente todas las alternativas antes de tomar una decisión final, estos clientes al tomar una decisión sobre la compra lo harán con decisión y convección. Es importante que se evite demasiada charla, ya que se distraen de aquella imagen mental y perderá literalmente la venta.
- Clientes auditivos: La mejor forma de venderles a estos clientes no es hablarles, pero este es el cliente que se enfoca en hablarle al vendedor de sus necesidades. Tan pronto el auditivo comienza a subir la voz, sabrá que habrá iniciado una revisión interna de la venta con estos clientes se debe de preparar para contestar preguntas.
- Cliente Kinestésico: una venta con este cliente puede ser muy fácil y a la vez muy difícil, este proceso es fácil cuando el cliente responde fácilmente.

---

<sup>23</sup>DE LA PARRA, Eric Y Madero María Del Carmen. estrategia de ventas y negociaciones. 2da. Mexico : Panorama, 2003. págs. 25-28

## CAPÍTULO II

### 2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 2.1 Enfoque y modelo de investigación

La investigación sostiene un modelo mixto con la integración del enfoque cualitativo-cuantitativo, se estudió las capacidades de liderazgo de los integrantes del departamento de ventas del Grupo Misol, con el objetivo de diseñar un plan que permita potenciar las capacidades y destrezas de liderazgo se utilizó el consentimiento informado, con la finalidad que los participantes tuvieran pleno conocimiento del proceso al cual se estarían sometiendo, se aplicó el test de liderazgo de Kurt Lewin para conocer los diferentes tipos de liderazgo, entrevista con la cual se midió el conocimiento que los participantes tenían antes de participar en el estudio, encuesta en la cual se conocieron aspectos generales de los participantes. Y los talleres de capacitación para desarrollar técnicas de liderazgo y formación en destrezas empresariales.

El modelo cualitativo-cuantitativo, permite que generación, transformación y aplicación de los nuevos conocimientos permitan a los participantes en el proceso desarrollar habilidades nuevas en cuanto al manejo del recurso humano a través de los diversos tipos de liderazgo que se pueden aplicar. En la cual se trabajaron las siguientes categorías:

- Liderazgo: liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.
- Grupo: conjunto de personas, cosas o animales reunidos; con una finalidad en común.

- **Destrezas:** La palabra destreza se construye de un sustantivo y el adjetivo «diestro». Una persona diestra en el sentido estricto de la palabra es una persona cuyo dominio reside en el uso de la mano derecha. «Diestro» tiene también la acepción de referirse a toda persona que manipula objetos con gran habilidad.
- **Técnica:** es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos que tiene como objetivo obtener un resultado determinado y efectivo, ya sea en el campo de las ciencias, de la tecnología, del arte, del deporte, de la educación o en cualquier otra actividad.

## **2.2 Técnicas**

### **2.2.1 Técnicas de muestreo**

Para fines de esta investigación se tomó la totalidad del personal del área de ventas, los cuales se dividen de 5 mujeres y 24 hombres, en las edades de los 23 a los 46 años, que trabajan para el Grupo Misol. Se realizó en los meses de noviembre y diciembre los días lunes de 8:00 a 10:00. El procedimiento que se utilizó es el muestreo intencionado no aleatorio.

### **2.2.2 Técnicas de recolección de datos:**

Las técnicas que se utilizaron para recolectar los datos de ésta investigación fueron:

**Consentimiento Informado:** esta técnica se utilizó para poder obtener el aval de cada uno de los vendedores y poder realizar el proceso de investigación, en los meses de noviembre y diciembre, los días lunes de 8:00 a 10:00.



**Observación:** es una de las técnicas más completas, no solo es un proceso de observaciones una herramienta que nos ayuda a elaborar propuestas y soluciones, con esta herramienta se obtuvo la mayor cantidad de datos sobre la dinámica que los vendedores realizan sobre el liderazgo a realizarse en los meses de noviembre y diciembre, los días lunes de 8:00 a 10:00

**Entrevistas:** se realizó una entrevista individual, con los vendedores de Grupo Misol, en la que se midió que conocimientos tienen como líderes, a realizarse en los meses de noviembre y diciembre, los días lunes de 8:00 a 10:00.

### **2.3 Técnicas de análisis de datos**

Se utilizó una técnica de análisis descriptivo con la que se desarrolla la interpretación de los resultados de los diversos instrumentos.

**Análisis Cualitativo:** se creó un registro a través de los talleres de capacitación llevados a cabo durante el estudio en los cuales se pudo describir las capacidades y el tipo de liderazgo que los participantes del estudio, eran capaces de identificar y de desarrollar con el acompañamiento adecuado y estudio de las técnicas, así mismo a través del test de liderazgo de Kurt Lewin se creó un criterio diagnóstico del tipo de liderazgo que eran más propensos a seguir los participantes.

**Análisis Cuantitativo:** a través de la guía de encuesta se pudieron obtener parámetros numéricos acerca de los conocimientos que los participantes del estudio tenían previamente, con lo cual se pudo realizar una descripción de los procesos de liderazgo que se conocen.

## 2.4. Instrumentos

**Test:** se aplicó el test de liderazgo de Kurt Lewin, el cual tiene como objetivo determinar qué tipo de liderazgo tienen los vendedores, dicho test se aplicó de forma grupal en el inicio del proceso de investigación.

### Ficha Técnica:

Nombre:	Test del liderazgo
Autor:	Kurt Lewin
Forma de aplicación:	Individual y colectiva
Tiempo de aplicación:	Sin límite, 20-30 minutos aproximadamente
Edad de aplicación:	De 18 años en adelante
Nivel académico:	Aprobado como mínimo tercero básico
Resultados que se ofrecen:	Nivel de liderazgo Estilos de liderazgo

### Descripción:

El test de liderazgo está diseñado para aplicarse a personas adultas que trabajan en una organización o a quienes están optando a una plaza dentro de ésta. Asimismo, puede aplicarse a otras personas que por conocimiento personal o práctica académica estén interesadas en la información que ofrece el instrumento. De la misma manera, puede utilizarse para realizar investigaciones relacionadas con el tema.

Contiene 33 ítems, los cuales miden los siguientes aspectos

- Nivel de liderazgo: permite establecer si la persona tiene las características del líder que se han descrito previamente en el inciso Bases Teóricas.
- Estilo de liderazgo: Esta sub-escala indica el estilo de liderazgo que la persona evaluada utiliza con mayor frecuencia al interactuar con los seguidores. En esta prueba se partió de la siguiente clasificación de estilos de liderazgo: Autocrático, Democrático y Liberal. Las características de cada uno se describen en el inciso Bases Teóricas.

- Sinceridad: A través de esta sub-escala se determina si la persona fue sincera al responder la prueba y si los resultados de ésta reflejan las características de liderazgo que posee y el estilo de liderazgo que utiliza con mayor frecuencia.

**Material de la prueba:**

Si la prueba se aplica en lápiz y papel, se requiere: una copia de la prueba impresa para cada sujeto a evaluar, un lápiz con borrador.

**Instrucciones de la aplicación:**

Para la aplicación debe disponerse de un lugar adecuado para trabajar: con espacio suficiente, sin distracciones, con buena iluminación y ventilación. El evaluador debe tener a mano el material necesario y estar familiarizado con las instrucciones de la prueba y el proceso de aplicación de ésta.

**Guía de encuesta:** se aplicó una ficha técnica a cada participante contiene preguntas orientadas hacia los temas de desarrollo de capacidades, habilidades, destrezas, y liderazgo nivel empresarial, dicho instrumento se utilizó al inicio de la investigación que brindo un parámetro general sobre el conocimiento de los sujetos de investigación acerca de las temáticas de investigación. El cuestionario fue estructurado para recibir una respuesta semi-abierta.

**Guía de entrevista:** se realizó una entrevista inicial a cada uno de los sujetos participantes en el estudio, en el cual se obtuvo una referencia acerca de los tipos de liderazgo que se conocían y bajo cuál de ellos los sujetos se sentían más cómodos laborando, así mismo se proporcionaron datos sobre los rasgos de personalidad de cada uno de los participantes.

**Talleres:** se realizó una serie de talleres en las cuales se buscó además de recolectar información acerca de las habilidades de liderazgo de los participantes, desarrollar técnicas y estrategias para el desarrollo del personal, los talleres estarán fueron orientados a los temas de:

- Liderazgo.
- Desarrollo del líder.
- Característica de un líder y como ser un buen líder.

## 2.5 Operativización de objetivos

Objetivos	Categorías	Indicadores	Técnica	Instrumento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar por medio de las entrevistas y test los diferentes tipos de liderazgo dentro del departamento de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de liderazgos. Se han utilizado varios términos para la definición de los estilos de liderazgo, los tres estilos básicos son Autoritario Liberal Participativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificar cuantos diferentes tipos de liderazgo hay dentro del departamento de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Test</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar estrategias de liderazgo, basadas en el neuroliderazgo en el departamento de ventas de grupomisol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de liderazgo y neuroliderazgo. <b>Liderazgo:</b> Es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolo hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño. <b>Neuroliderazgo</b> Se enfoca en los factores intelectuales y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener una vista general de la dinámica de los vendedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar, las capacidades y destrezas del personal de ventas mediante el neuroliderazgo</li> </ul>	<p>emocionales vinculados a la toma de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de destrezas basadas en el neuroliderazgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar a los vendedores a poner en práctica sus habilidades y destrezas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres</li> </ul>
--	---	---	--	--

## **CAPÍTULO III**

### **3 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 Características del lugar y de la población**

##### **3.1.1 Características del lugar**

El trabajo se llevó a cabo en las instalaciones de Grupo Misol, con el departamento de ventas, dicha empresa tiene su propio salón para capacitaciones y reuniones el cual está equipado para dar las capacitaciones de una manera adecuada y caben alrededor de 40 personas.

##### **3.1.2 Características de la población**

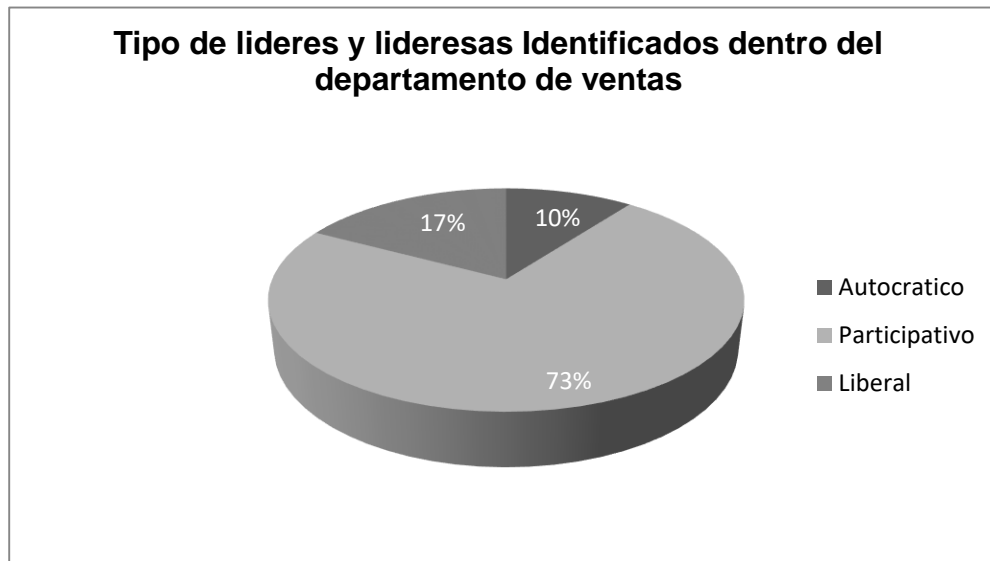
La población que se tomó de muestra para llevar a cabo la investigación fue con un grupo de vendedores de 29 personas entre ellas mujeres y hombres comprendidos entre las edades de 23 a 46 años.

##### **3.1.3 Presentación de análisis y resultados**

Se realizó un análisis inicial de los resultados de la encuesta, tests, cuestionarios y talleres que se aplicó a los participantes tomando en cuenta las más relevantes, donde se sacaron indicadores y pautas del conocimiento que tenían los sujetos al iniciar el proceso. Así mismo se presentan a través gráficas y la descripción de las mismas.

En la cual se presenta los resultados de cada una de las preguntas realizada previamente al inicio del estudio y que se utilizó como parámetro sobre los cambios obtenidos después del proceso en el que participaron.

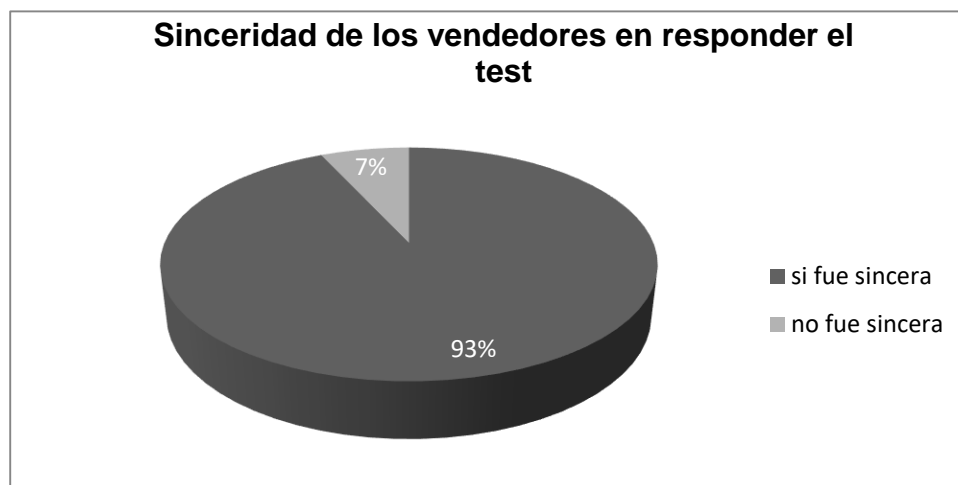
### Guía de encuesta - Gráfica 1



Fuente: cuestionario realizado al personal de ventas de grupo misol

**Descripción:** en la gráfica anterior se muestra que dentro de los colaboradores del departamento de ventas el 73% liderazgo liberal, el 17 % liderazgo liberal y el 10% liderazgo autocrático

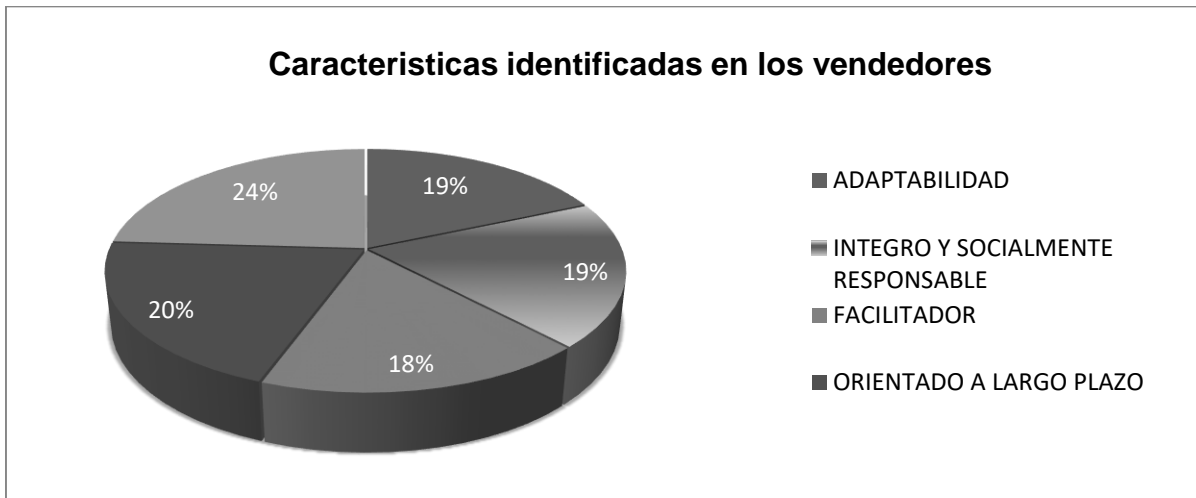
### Guía de encuesta – Gráfica 2



Fuente: Test de liderazgo, realizado al personal de ventas de grupo misol

**Descripción:** Se identificó que dentro de los colaboradores del departamento de ventas el 93% respondió de una manera sincera el test de liderazgo y el 7% no lo hizo de una forma sincera

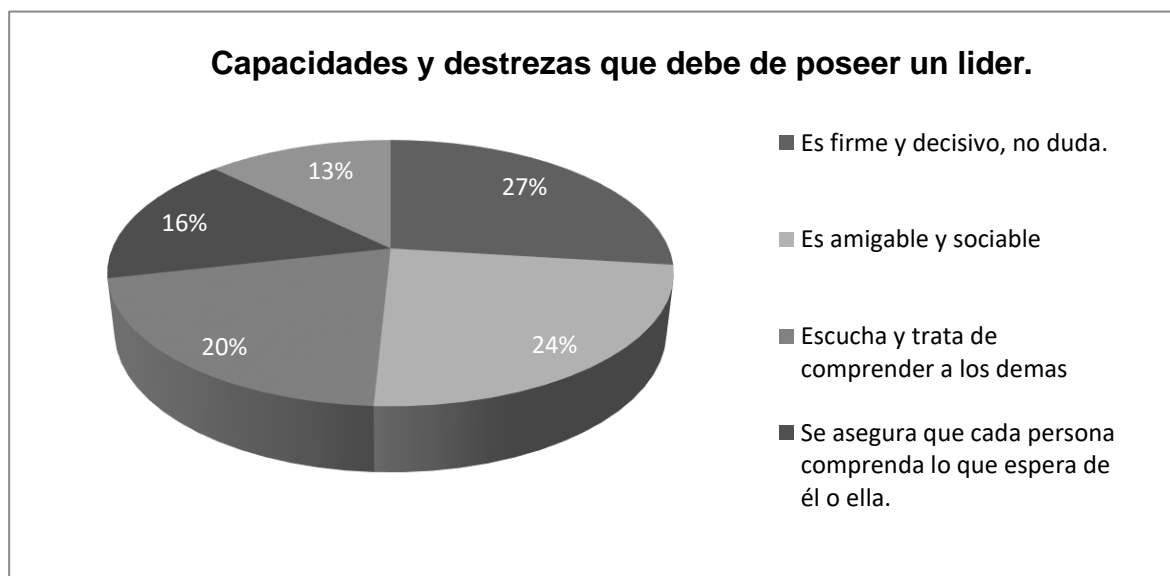
### Guía de encuesta - Gráfica 3



Fuente: cuestionario realizado al personal de ventas de grupomisol

**Descripción:** Se identificó que los vendedores poseen las siguientes características, el 24% menos jerárquico, 20% orientado a largo plazo, 19% adaptabilidad, 19% Integro y socialmente responsable y el 18% facilitador.

### Guía de encuesta - Gráfica 4



Fuente: encuesta y talleres de desarrollo de habilidades y destrezas



**Descripción:** en la gráfica anterior los vendedores identificaron que un líder debe de poseer las siguientes capacitados y destrezas, el 27% es firme y decisivo, no duda, el 24% ser amigable y sociable, el 20% escucha y trata de comprender a los demás, el 16% se asegura que cada persona comprenda lo que espera de él o ella, y el 13% debe de estar deseoso por comprometerse, el resto de las habilidades y destrezas no se muestra porque no es un dato significativo.

**Resultados de la entrevista:**

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA CON MAYOR FRECUENCIA</b>
1. A la hora de organizar equipos (de trabajo, amigos, etcétera)...	b. Me gusta y creo que se me da bien.
2. Cuando tengo que hablar en público (en el trabajo, una fiesta...)	a. En general no me importa y me siento cómodo.
3. Cuando estoy en un grupo o reunido con otras personas	c. Me encuentro muy a gusto y me divierto bastante.
4. A la hora de exponer diferentes puntos de vista	b. Me gusta exponer el mío para ver si así proporciono una nueva visión al grupo.
5. Cuando hago planes con amigos...	b. Reconozco que casi siempre hacemos lo que quiero yo.
6 Si tengo que organizar un equipo de trabajo...	c. Me gusta conocer bien los recursos humanos que tengo para poder asignar a cada uno el trabajo más adecuado a su perfil.
7. En el café o en una charla.	b. Cuando me dejan o procede cuento alguna cosa de vez en cuando.
8. En mi casa, familia o equipo de trabajo...	b. Suelen preguntarme de vez en cuando.
9. ¿Cuántas veces has sido “el jefe” (coordinador de equipo, organizador de un evento...)?	c. Siempre que se tercia la oportunidad.
10 Cuando los demás preguntan tu opinión o te piden un consejo...	a. Les respondo según mi punto de vista, pero siempre respetando el suyo.
11 Cuando como organizador debes repartir tareas en el trabajo...	b. Intento ser lo más justo posible.
12 En general en mi vida...	c. Prefiero asumir yo mis decisiones, aunque a veces suelen basarse en la opinión de otros que considero “más fuertes” que yo.

### Interpretación:

Por medio de la entrevista inicial obtuvimos información acerca de los rasgos de personalidad basados en el liderazgo y relaciones de poder cimentados en el respeto, ya que en la respuesta del enunciado, numero 10 ¿Cuando los demás preguntan tu opinión o te piden un consejo? la mayoría acordó en sus respuestas que, les respondo según mi punto de vista, pero siempre respetando el suyo, también en el enunciado, numero 11 ¿Cuando? como organizador debes repartir tareas en el trabajo, la mayoría acordó en su respuesta que, Intento ser lo más justo posible. Estos rasgos de personalidad son muy importantes para el liderazgo participativo, en el que está enfocado el departamento de ventas.

### Resultados de Test de Liderazgo (Kurt Lewin):

ENUNCIADO	RESPUESTA FRECUENTE (ACUERDO O DESACUERDO)
Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	DESACUERDO
Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.	ACUERDO
Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	ACUERDO
Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	DESACUERDO
Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	ACUERDO
Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	DESACUERDO
Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	ACUERDO
Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	ACUERDO
Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	ACUERDO
Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	DESACUERDO
Un mando debe mantener a su personal informado sobre	ACUERDO

cualquier decisión que le afecte.	
El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	DESACUERDO
Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	ACUERDO
Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	ACUERDO
Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	ACUERDO
En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	DESACUERDO
Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	ACUERDO
Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	DESACUERDO
Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	ACUERDO
Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	ACUERDO
Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	ACUERDO
Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente un subordinado cuando lo crea necesario.	ACUERDO
Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	ACUERDO
Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.	DESACUERDO
Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	ACUERDO
Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	ACUERDO
Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	ACUERDO
Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.	ACUERDO
Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los	ACUERDO

subordinados inmediatos.	
Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	DESACUERDO
No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	DESACUERDO
Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	ACUERDO
El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	DESACUERDO

### **Interpretación:**

Los datos obtenidos del test de liderazgo reflejaron, que la mayoría de respuesta que están de acuerdo estos enunciados tiene relación con habilidades y destrezas del liderazgo participativo, y aquellas respuestas en las que estuvieron en desacuerdo, tiene que ver con otros tipos de liderazgo, ya que los participantes no consideraron que estos tipos de liderazgo sean los ideales para el departamento de ventas.

#### **3.1.4 Análisis general**

La capacidad de cada uno de los participantes por reconocer las carencias respecto a sus procesos de liderazgo da como resultado un crecimiento a nivel personal y profesional, así mismo dan paso a que se busque atender y desarrollar nuevas habilidades, destrezas y herramientas que contribuyen a mejorar los procesos administrativos y organizacionales dentro de la empresa, está claro que todos los sujetos participantes en el estudio manifestaron la necesidad de la actualización de técnicas de liderazgo u otras herramientas que mejoren los procesos en las áreas específicas de trabajo, más no se ven cambios en las políticas de la empresa para promover dichas capacitaciones.

Los resultados de esta investigación proyectaron que existen varios estilos de liderazgo dentro del departamento de ventas, siendo estos el liderazgo autocrático, el liderazgo participativo y el liderazgo liberal. Lo cual les ayuda a

tener un mejor desempeño y así lograr objetivos planteados de la organización. En el cuestionario realizado existen diversos tipos de características tanto positivas como la escucha responsable, la cadena de mando y la resolución de conflictos; y negativas como la demanda excesiva de tareas, la falta de diálogo entre los líderes; que los vendedores reconocieron.

Es importante además agregar, que los conocimientos sobre los tipos de liderazgo y características, en la mayoría de los casos eran desconocidos por los participantes, incluidos aquellos sujetos que alguna vez se vieron al mando de grupos de trabajo, lo cual brindo datos interesantes sobre las formas en las que se lideran los grupos.

Por medio de las capacitaciones que se realizaron se desarrollaron capacidades y destrezas nuevas para los estándares organizacionales, sobre todo, aquellos que toman las bases del neuroliderazgo que son necesarias para las diferentes exigencias de su puesto como vendedores. También se logró que las relaciones interpersonales sean más agradables y de óptima calidad, ya que es un elemento que sirve de base para la efectiva marcha del grupo.

Se lograron cambios a nivel emocional y personal en los sujetos ya que se manifestaron más abiertos al cambio, una cualidad dentro de los nuevos esquemas de liderazgos, que no estaba siendo explotada dentro del departamento de ventas.

El desarrollar capacidades y destrezas basado en el neuroliderazgo en el departamento de ventas dio resultados positivos basados en el ejercicio de desarrollo de capacidades y destrezas donde los vendedores pudieron identificar cuáles son las características principales que un buen líder y lideresa debe de poseer.

Una de las cuestiones más importantes es poder hacer ver que un líder es firme y decisivo, esto es importante para mejorar la eficacia y efectividad y sobre todo, poder dirigir actividades para logro de metas dentro del departamento, en esta investigación resalto que un buen líder o lideresa es amigable y sociable, ya que esta característica es de gran importancia en el crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo.

Es importante aclarar además que se logró derribar los mitos sobre los liderazgos negativos, es decir que aquellas formas de liderazgo agresivo y desafiante que muchas veces son consideradas como cualidades en lugar de deficiencias, pudieron ser identificadas y descartadas como métodos validos en las nuevas políticas empresariales a nivel global. Que los líderes dictadores no son ya vistos como una buena opción especialmente en un departamento con diversidad de personal en características de género, edad y formación académica.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- El método del neuroliderazgo permitió desarrollar las capacidades, destrezas y relaciones humanas de los vendedores del Grupo Misol.
- Se identificaron los tipos de liderazgo autocrático, participativo y liberal en el departamento de ventas del Grupo Misol, el que más resalta es un liderazgo participativo.
- Cada uno de los vendedores identificaron sus características más importantes como líderes y lideresas, siendo estas adaptabilidad, integridad, socialmente responsable y facilitadores.
- Por medio de las capacitaciones basadas en el neuroliderazgo, los vendedores desarrollaron firmeza en la toma de decisiones, relaciones interpersonales, ser un buen escucha como capacidades de un líder y una lideresa.

## **4.2 Recomendaciones**

### **Grupo Misol.**

- Implementar el modelo de liderazgo participativo, e identificar sus características de líderes y lideresas, para contribuir, en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el desarrollo en la productividad de sus puestos de trabajo.

### **Población**

- Dentro del departamento de ventas, se propongan practicar todas esas habilidades y destrezas del liderazgo participativo que cada uno posee para poder lograr objetivos dentro de Grupo Misol.
- Al gerente de ventas desarrollar el liderazgo participativo en su grupo de trabajo, ya que a través de este podrán alcanzar un incremento de productividad a niveles óptimos.

### **Escuela de Ciencias Psicológicas**

- Se necesita poner un mayor énfasis en la formación de líderes en las áreas de recursos humanos y manejo de personal en el ámbito institucional, partiendo de las nuevas técnicas de neuroliderazgo establecidas en los últimos años.



## BIBLIOGRAFÍA

**BRAIDOT, Nelson.** Neuromanagement. 1era. Buenos Aires: Granica, 2008. págs. 244-245, total de paginas 471.

**CHIAVENATO, Idalberto.** Administración de recursos humanos. 8va. México: McGrawHill, 2007. pág. 388. total de paginas 699.

**CHIAVENATO, Idalberto.** Comportamiento organización. 2da. México: McGrawHill, 2209. pág. 103, total de paginas 699

**CHIAVENATO, Idalberto.** Gestión del talento humano. 3era. México: McGraw, 2009. págs. 370-371. total de paginas 475.

**DE LA MORA Ledesma, José G.** Psicología del Aprendizaje. 6ta. México: Progreso, 2004. págs. 15-19, total de paginas 191

**DE LA MORA Ledesma, José G.** Psicología del Aprendizaje. 6ta. México: Progreso, 2004. págs. 18-19, total de paginas 191.

**DE LA PARRA, Erick y Madero María del Carmen.** Estrategia de Ventas y Negociaciones. 2da. México: Panorama, 2003. págs. 33-34, total de paginas 234.

**DESSLER, Gary Y Varela, Ricardo.** Administración de Recursos Humanos. 5ta. México: Pearson, 2004. págs. 187-188, total de paginas 434.

**GIOYA, Pedro y Rivera, Juan.-**Lideres + Liderazgo. 1era. España: LID empresarial, 2008. págs. 3-4, total de paginas 285.

**LUSSIER, Robert .** Liderazgo. México: Internacional Thomson Editores, S.A, 2002. pág. 6, total de paginas 488.

**RODRIGUEZ Sacristán, Jaime.** Técnicas de modificación de la conducta. 2da. España: Graficas San Jacinto, S.A, 1991. págs. 23-27, total de paginas 399

**SCHULTZ, Duane, P.** Psicología Industrial. México, D.F : McGraw-Hill, 1985. págs. 03-28, total de paginas 457.

**SCHUNK, Dale.** Teoría del Aprendizaje. 2da. México: Prentice, Hall, 1997. pág. 8, total de paginas 568.

# **ANEXOS**



Universidad de San Carlos de Guatemala  
 Centro Universitario Metropolitano –CUM-  
 Escuela de Ciencias Psicológicas  
 Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs-  
 “Mayra Gutiérrez”.

**Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por \_\_\_\_\_, de la Universidad \_\_\_\_\_. La meta de este estudio es \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los cassettes con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

\_\_\_\_\_

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por \_\_\_\_\_. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a \_\_\_\_\_ al teléfono \_\_\_\_\_.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a \_\_\_\_\_ al teléfono anteriormente mencionado.

---

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha  
(En letras de imprenta)

Fecha:

Edad:

Genero:

## TEST DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)

Lea los siguientes enunciados. Marque la A si está de acuerdo, y la D si está en desacuerdo.

1	Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	A	D
2	Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.	A	D
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	A	D
4	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	A	D
5	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	A	D
6	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	A	D
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	A	D
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	A	D
9	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	A	D
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	A	D
11	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	A	D
12	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	A	D
13	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	A	D
14	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	A	D
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	A	D
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	A	D

17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	A	D
18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	A	D
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	A	D
20	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	A	D
21	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	A	D
22	Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.	A	D
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	A	D
24	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.	A	D
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	A	D
26	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	A	D
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	A	D
28	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.	A	D
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.	A	D
30	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	A	D
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	A	D
32	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, alas asambleas.	A	D
33	El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	A	D



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario Metropolitano –CUM-  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs-  
“Mayra Gutiérrez”.

## ENTREVISTA

Genero  F  M

### 1. A la hora de organizar equipos (de trabajo, amigos, etcétera)...

- a. Intento quitarme de en medio para que lo haga otro.
- b. Me gusta y creo que se me da bien.
- c. Participo en lo que pueda, pero siempre contando con alguna otra persona.

### 2. Cuando tengo que hablar en público (en el trabajo, una fiesta...)

- a. En general no me importa y me siento cómodo.
- b. Lo evito por todos los medios.
- c. Cuando hay que hacerlo lo hago, pero no es algo que me guste.

### 3. Cuando estoy en un grupo o reunido con otras personas

- a. Me siento muy incómodo.
- b. Estoy bien, pero prefiero pasar por desapercibido
- c. Me encuentro muy a gusto y me divierto bastante.

### 4. A la hora de exponer diferentes puntos de vista

- a. Prefiero callarme y escuchar al resto.
- b. Me gusta exponer el mío para ver si así proporciono una nueva visión al grupo.
- c. Si algo me parece realmente importante entonces sí digo mi opinión.

### 5. Cuando hago planes con amigos...

- a. Me adapto a lo que me digan.
- b. Reconozco que casi siempre hacemos lo que quiero yo.
- c. Suelo decir mis preferencias, pero frecuentemente hacemos la de otro.



## **6 Si tengo que organizar un equipo de trabajo...**

- a. Dejo que cada uno elija lo que quiere hacer y lo que sobre lo hago yo.
- b. Reparto tareas según se ha hecho en ocasiones anteriores.
- c. Me gusta conocer bien los recursos humanos que tengo para poder asignar a cada uno el trabajo más adecuado a su perfil.

## **7. En el café o en una charla.**

- a. Reconozco que monopolizo la conversación contando experiencias personales.
- b. Cuando me dejan o procede cuento alguna cosa de vez en cuando.
- c. Puedo irme y es posible que ni se enteren.

## **8. En mi casa, familia o equipo de trabajo...**

- a. Soy el último en enterarme de las cosas.
- b. Suelen preguntarme de vez en cuando.
- c. Casi todo el mundo me consulta antes de tomar una decisión.

## **9. ¿Cuántas veces has sido “el jefe” (coordinador de equipo, organizador de un evento...)?**

- a. En algunas ocasiones.
- b. Nunca.
- c. Siempre que se tercia la oportunidad.

## **10 Cuando los demás preguntan tu opinión o te piden un consejo...**

- a. Les respondo según mi punto de vista, pero siempre respetando el suyo.
- b. Les digo mi punto de vista y me molesta cuando no le siguen.
- c. Rara vez me preguntan y cuando lo hacen no sé muy bien qué decirles.

## **11 Cuando como organizador debes repartir tareas en el trabajo...**

- a. Me aprovecho de los subordinados.
- b. Intento ser lo más justo posible.
- c. Intento repartirlas de forma adecuada, pero admito que no siempre soy imparcial.

## **12 En general en mi vida...**

- a. Prefiero decidir yo por otro antes que otros decidan por mí.
- b. Prefiero que me indiquen lo que debo hacer.
- c. Prefiero asumir yo mis decisiones, aunque a veces suelen basarse en la opinión de otros que considero “más fuertes” que yo.





## CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO

Nombre:

Grupo:

### INSTRUCCIONES

Debajo de la columna marcada con "Marcador Individual", jerarquice las doce características abajo mencionadas. Ponga el número uno (1) antes de la característica que es más importante en un buen líder, el número dos (2) para la segunda característica, etc. La característica marcada con el número doce (12) será la menos importante. Después el grupo dará por consenso, un orden en el que cada uno estará de acuerdo, cuando menos parcialmente. Este marcador se anotará bajo la columna "Marcador del Grupo".

Características:	Marcador Individual	Marcador Grupo
A. Mantiene orden en las reuniones la mayor parte del tiempo.		
B. Es amigable y sociable.		
C. Tiene nuevas e interesantes ideas. Es creativo.		
D. Escucha y trata de comprender a los demás.		
E. Es firme y decisivo, no duda.		
F. Admite fácil y abiertamente los errores.		
G. Se asegura que cada persona comprenda lo que espera de él o ella.		
H. Provee de oportunidades y apoya actividades, para que los miembros del grupo tomen decisiones.		
I. Emplea el aplauso frecuentemente y escasamente la crítica negativa.		
J. Está deseoso por comprometerse.		
K. Sigue estrictamente las reglas y los procedimientos establecidos.		
L. Nunca expresa ansiedad o insatisfacción frente a los demás.		

## HOJA DESCRIPTIVA DE LA SITUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

Usted es uno de los seis coordinadores, que planearán un programa de actividades de fin de semana, para la Empresa. La tarea del grupo es la de elegir para ese evento, a los cinco Presidentes de los comités. Doce personas se han ofrecido como voluntarios. Las funciones de los 5 Presidentes serán las siguientes:

- **EVENTOS SOCIALES.**

Desarrollar actividades que integren a los participantes y a los invitados en un ambiente de diversión y entretenimiento.

- **EVENTOS CULTURALES.**

Estimular interés en el aprendizaje y en el conocimiento a través de exhibiciones, Conferencias, discusiones, mesas redondas, etc., en un ambiente de descubrimiento.

- **RELACIONES PÚBLICAS.**

Hacer la publicidad previa al evento, reportar su desarrollo y la clausura, a través del periódico y medios de difusión.

- **HOSPEDAJE Y COMIDAS.**

Preparar menús, incluyendo los refrigerios, y proporcionar habitaciones y alimentos para los invitados.

- **FINANZAS.**

Planear, presupuestar y administrar el dinero, vender los boletos de admisión, llevar la cuenta de los gastos y preparar un reporte financiero.

**Usted debe elegir cinco presidentes para los comités, tomando en cuenta los voluntarios anotados en la Hoja de Descripción de los Voluntarios.**

COMITÉ	SELECCIÓN DE PRESIDENTE DEL COMITE	
	Elección Individual	Elección del Grupo
1. Eventos Sociales		
2. Eventos Culturales		
3. Relaciones Públicas		
4. Hospedaje y Comida		
5. Finanzas		

## HOJA DESCRIPTIVA DE LOS VOLUNTARIOS, DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO

**JUAN:** Es un veterano del ejército, con buena experiencia de combate en Vietnam, aunque es algo frío e impersonal, es una persona excelente para la organización y planeación. En el pasado fue responsable en gran parte del éxito del "Día de Donación de Sangre".

**ROBERTO:** Es un atleta muy conocido y muy popular entre el sexo femenino. El béisbol ha sido su única actividad en los últimos años. Es un perfeccionista, sin embargo, se frustra fácilmente cuando trabaja con otros.

**FRANCISCO:** Es un activista político. Parece estar continuamente involucrado en algunas causas o manifestaciones. Ha probado sus cualidades de liderazgo, organizó un boicot contra los supermercados, con mucho éxito para su comunidad.

**MARÍA:** Es una mujer muy atractiva y popular, que ha participado en gran número de concursos de belleza. No ha estado involucrada en actividades orientadas a la tarea, excepto para ayudar a decorar el salón de baile del Club Campestre después de haber sido electa como reina.

**JOSÉ:** Es tímido e introvertido; el que sea voluntario es sorprendente. Se han corrido rumores de que esta visitando a un psiquiatra una vez a la semana. El que ocupe una posición de liderazgo, podría ser una actividad terapéutica para él.

**ELENA:** Es muy franca y a veces raya en la grosería. Generalmente es voluntaria en muchas actividades, pero rara vez la eligen. Es, sin embargo, muy activa y persistente en el trabajo que se le asigne.

**ROSA:** Realizó un excelente trabajo como líder, para uno de los partidos políticos, durante las pasadas elecciones. Sus puntos de vista políticos la ponen en conflicto con Francisco, por lo que se pelean a menudo. Actualmente tiene algunos problemas matrimoniales y existen rumores de un posible divorcio.

**SUSANA:** Es miembro activo de un grupo de teatro. Es consejera de un grupo de arte, el cuál es bien recibido pero muy poco atendido. Sin embargo, Ella y María están saliendo con el mismo joven y en la actualidad no se hablan.

**RICARDO:** Es una persona que se compromete con muy pocas actividades sociales, pero realiza un trabajo adecuado. Es excesivamente sensible por lo que prefiere hacer las cosas él mismo, antes que delegarlas. Como resultado, una de sus características es la impuntualidad.

**PEDRO:** Tuvo que ver en gran parte, con el establecimiento de una organización local de servicios. Es muy abierto y goza su vida social. Durante el año pasado, sin embargo, fue arrestado dos veces por conducta desordenada.

**MARGARITA:** Es alegre y risueña, muy popular con los hombres y nunca falla a una cita. No es muy popular con sus compañeras de trabajo.

**ANA:** Actualmente esta saturada de actividades, pero se ofreció como voluntaria porque se siente necesaria. Ha desempeñado el papel de Relaciones Públicas en eventos anteriores y hace un excelente trabajo siempre y cuando cuente con el tiempo suficiente.