



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**DIAGNÓSTICO DE LA RELACIÓN LABORAL ENTRE
JEFE Y SUBORDINADO Y PROPUESTA DE
ELABORACIÓN DE UN MODULO DE CAPACITACIÓN EN
LIDERAZGO PARA LA EMPRESA LÁCTEOS EL
BOQUERÓN**

SUSTENTADO POR:

CÉSAR EDUARDO SANTOS HERNÁNDEZ

DELMY REBECA HERNÁNDEZ CASTILLO

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA, M.D.C., HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2016

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVE REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**DIAGNÓSTICO DE LA RELACIÓN LABORAL ENTRE
JEFE Y SUBORDINADO Y PROPUESTA DE
ELABORACIÓN DE UN MODULO DE CAPACITACIÓN EN
LIDERAZGO PARA LA EMPRESA LÁCTEOS EL
BOQUERÓN**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

ASESOR

HENRY LEONEL ANDINO VELÁSQUEZ

**MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN
EVALUADORA):
(NOMBRE DE LOS MIEMBROS)**



FACULTAD DE POSTGRADO

DIAGNÓSTICO DE LA RELACIÓN LABORAL ENTRE JEFE Y SUBORDINADO Y PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MODULO DE CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO PARA LA EMPRESA LÁCTEOS EL BOQUERÓN

AUTORES:

CÉSAR EDUARDO SANTOS HERNÁNDEZ

DELMY REBECA HERNÁNDEZ CASTILLO

RESUMEN

El conocimiento de un liderazgo efectivo y su aplicación en diversas circunstancias son factores clave para cimentar la relación entre líderes y sus colaboradores, ya que permiten moldear el comportamiento del personal a un ambiente de trabajo sano y productivo; facilita la integración al modelo organizacional y como resultado encamina al buen desempeño. El proyecto se realizó en la empresa Lácteos El Boquerón; con la finalidad de diagnosticar la relación laboral que existe entre jefe y subordinado, del área operativa de la ciudad de Tegucigalpa, y así, sensibilizar a la gerencia de la empresa, sobre la importancia que debe haber en el conocimiento de un buen liderazgo. La metodología consistió en la aplicación de una encuesta a los colaboradores, los cuales cumplían con los criterios de la población definida, y desarrollo de una entrevista a las jefaturas de las unidades a cargo de este personal. Los resultados coinciden que es necesario un programa de capacitación para sensibilizar a los jefes en el conocimiento adecuado para ser mejores líderes y para ello se propone un módulo de capacitación de carácter general, siendo el inicio de programas de capacitación en la medida de los requerimientos de la empresa. Se recomienda a la Gerencia General, la formalización del proceso de capacitación propuesto para mejorar el desempeño general de la organización.

Palabras Claves: Desempeño, Dirección, Liderazgo, Motivación, Orientación.



GRADUATE FACULTY

LABORAL RELATIONSHIP DIAGNOSE BETWEEN THE BOSS AND HIS/ HER SUBORDINATE AND A TRAINING MODULE IN LEADERSHIP PROPOSAL FOR LACTEOS EL BOQUERON.

AUTHORS:

**CÉSAR EDUARDO SANTOS HERNÁNDEZ
DELMY REBECA HERNÁNDEZ CASTILLO**

ABSTRACT

The knowledge of an effective leadership and its application in different situations are key factors in consolidating a leader's relationship with their employees; this allows to improve the staff's behavior that leads to a healthy and productive working environment; which allows the integration to the organizational accurate model and a fluent and leading performance as a result. The project was developed in Lácteos El Boquerón, with the objective of diagnosing work relationship between the managers and their subordinates, from the operative area of Tegucigalpa, and to motivate the business management about the importance of a good knowledge in leadership, increase performance in the organization and by this way be known as better leaders to their subordinates. The methodology consisted in running a poll on the employees of the organization who qualify with the defined population's requirements; and an interview to the leadership of units in charge of this staff. The results show the need of a training program to acknowledge the managers in proper ways to be better leaders, for that purpose we propose a training module of general characteristics that would be the beginning of training programs according to the business requirements. We recommend to the general management, the formalization of the training process that is proposed to improve the organization performance.

Key words: Leadership, Management, Motivation, Orientation, Performance.

DEDICATORIA

Agradezco a mi madre, mi hermana Claudia y mi cuñado César por animarme siempre a seguir adelante con mis estudios. A mi esposa Francia y mis hijos Daniela y Eduardo por su apoyo y comprensión, al haber sacrificado tiempo para ellos al cumplir este propósito. Y a Rebeca Hernández quien ha sido una excelente compañera tanto en las clases que llevamos juntos en la maestría como en este proyecto final.

César Eduardo Santos Hernández

Quiero dedicar Este proyecto a mis papás Donald Hernández y María Luisa Castillo, quienes con esfuerzo me han enseñado a mantener una vida llena de valores, y sobre todo llena de amor, a mi abuela Delmy Castillo y mi tío José Ramón Bú, quienes siempre han estado en constante cuidado y a mi hermana María José Hernández, quien siempre ha sido un apoyo incondicional. A mi compañero Cesar Santos por su gran esfuerzo y dedicación a lo largo de este proyecto, ya que sin su apoyo esto no hubiese sido posible.

Delmy Rebeca Hernández Castillo

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradecemos a Dios por permitirnos llegar a esta etapa, por siempre darnos las fuerzas y sabiduría necesaria para poder afrontar cada debilidad presentada, y por llenar nuestras vidas de abundantes bendiciones acompañadas de alegrías.

Agradecemos a la Universidad Tecnológica Centroamericana por llenarnos de conocimientos a través de sus catedráticos y de esta manera poder culminar nuestra educación en tan prestigiosa institución.

Al Dr. Henry Andino, por su asesoramiento y sus enriquecedores aportes que semana a semana nos ayudaron para poder culminar dicho proyecto.

Y, un agradecimiento final a Lácteos El Boquerón, por abrirnos las puertas y permitirnos realizar nuestro proyecto en su prestigiosa empresa.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	2
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	4
1.5 JUSTIFICACIÓN	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	13
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	13
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	15
2.1.2.1 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN	15
2.2 TEORÍA DE SUSTENTO	18
2.2.1 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS	18
2.2.2 ANTECEDENTES DE METODOLOGÍAS PREVIAS	19
2.2.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODOLOGÍAS	19
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN	22
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	23
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	23
3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	23
3.1.2 ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	24
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.2.1. POBLACIÓN	25
3.2.2. MUESTRA	26
3.2.3. UNIDAD DE ANÁLISIS	27
3.2.4. INSTRUMENTOS	27
3.2.4.1. PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	27
3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	28
3.3.1 FUENTES PRIMARIAS	28
3.3.2 FUENTES SECUNDARIAS	28
3.4 PLAN DE ANÁLISIS	29

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	31
4.1 DIAGNÓSTICO	31
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	38
5.1 CONCLUSIONES	38
5.2 RECOMENDACIONES	39
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE UN MÓDULO DE CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO PARA LA EMPRESA LÁCTEOS EL BOQUERÓN	40
TEMA 1. EL LIDERAZGO	44
TEMA 2. LIDERAZGO SITUACIONAL.....	55
TEMA 3. LOS CINCO NIVELES DE LIDERAZGO DE JOHN C. MAXWELL	68
TEMA 4. PREFERENCIAS CEREBRALES BTSA	76
TEMA 5. INTELIGENCIA EMOCIONAL	88
TEMA 6. EJECUTIVO AL MINUTO.....	95
BIBLIOGRAFÍA	44
ANEXO 7. ENCUESTA A LOS COLABORADORES	110
ANEXO 8. ENTREVISTA A LOS JEFES Y GERENTES DE LÁCTEOS EL BOQUERÓN.	114
ANEXO 9. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA LÁCTEOS EL BOQUERÓN.....	115

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

¿El líder nace o se hace?

“Aunque existen personas que muestran dotes de liderazgo innatas, todos podemos llegar a ser buenos líderes. Lo único que necesitamos es aprender y experimentar. Además, no existe una única forma de liderazgo, cada persona tiene un estilo diferente que puede ser igualmente exitoso.”(Harvard Deusto, 2014)

La capacitación en Liderazgo es un tema que para las organizaciones no es tan relevante a desarrollar, las empresas contratan a los jefes con la mayor experiencia en manejo de personal o por los títulos obtenidos, sin embargo el manejo de personal es un arte que debe ser aprendido y aplicado conforme al conocimiento académico y no solo empírico.

Los dueños de la empresa Lácteos el Boquerón han manifestado que la relación de trabajo entre jefe y subordinado en el área operativa de Tegucigalpa no es la mejor, debido a quejas de los colaboradores hacia los jefes, que implican: la falta de respeto, conflictos personales, hostigamiento, maltrato, entre otros. Lo que se manifiesta en malestar general del personal y rotación del mismo, afectando la operatividad de la empresa.

Se considera que el liderazgo ejercido por los jefes es un estilo tradicional autocrático sin ningún conocimiento académico de cómo ser un buen líder.

“En suma el liderazgo es importante puesto que es vital para la supervivencia de cualquier organización, ya que es la capacidad de un jefe para guiar y dirigir, una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.” (Cuesta, 2013, pág. 30)

Por lo anterior, la forma de ejercer el liderazgo de la empresa Lácteos El Boquerón debe cambiar, y esto se logra con el conocimiento aplicado.

1.1 Introducción

Lácteos El Boquerón ha mantenido en el transcurso de los años problemas en el manejo del personal, en donde existe indisciplina, falta de respeto a la autoridad, conflictos laborales y alta rotación de personal, afectando la operación de la empresa. Este tipo de circunstancias nos llevan a la premisa de que estos problemas están relacionados con el clima laboral y el liderazgo del personal a cargo.

El trabajo de investigación pretende dar a conocer a los líderes de la Empresa Lácteos El Boquerón la importancia del “Buen Liderazgo” para la organización, el saber definir pautas comunes que puedan apoyar a los procesos de manejo de personal y que estos trasciendan en los procesos operativos de la Empresa.

En el inicio de esta investigación se aplicará un proceso de diagnóstico a través de un método cuantitativo, que permitirá determinar el clima de la relación laboral entre jefes y subordinados.

Se plantearán los enfoques de liderazgo base, que servirán para el módulo de capacitación a desarrollar, demostrando el por qué se consideran que son necesarios, así como el conocimiento académico de utilidad para los líderes de la empresa Lácteos El Boquerón.

Concluyendo así con la entrega del diagnóstico, el modelo de capacitación de carácter general y las conclusiones y recomendaciones para aplicarse en la empresa Lácteos El Boquerón.

1.2 Antecedentes del problema

Lácteos El Boquerón inicia operaciones en Catacámas Olancho en el año de 1994. La planta procesadora está ubicada en Santa María del Real Olancho, cuenta con oficinas en las ciudades de San Pedro Sula y Tegucigalpa, siendo en esta última donde se concentra la mayor cantidad de personal operativo.

Lácteos El Boquerón ha desarrollado un Liderazgo tradicional, autocrático en el transcurso de los años, el cual se aplica de forma empírica, sin conocimiento académico, lo que de forma predecible ha provocado conflictos en la relación laboral.

Las impulsadores, como se le denomina al personal en su mayoría de género femenino que están en los Supermercados a cargo de realizar los pedidos, exhibir el producto adecuadamente y rotarlo conforme al inventario. Tiene la relación directa con los jefes del supermercado y los encargados de ventas y distribución de la empresa. Este personal es clave para la operatividad de la empresa y es quien mantiene la mayor rotación de personal y problemas de conflicto laboral con los jefes de la empresa y en ocasiones del punto de venta.

El entorno empresarial está en constante cambio, por lo que la empresa debe mantenerse a la vanguardia, tanto en aspectos operativos, como en liderazgo organizacional.

¿Cómo saber liderar? Es una pregunta similar a ¿Cómo ser un buen padre? Debemos formarnos, educarnos y aprender a discernir sobre cómo comportarnos en distintas situaciones que se presentan en la relación laboral, distintas formas de pensar y comportarse de los subordinados, tomando en cuenta la personalidad de cada uno.

Las empresas se enfocan en la atención de sus clientes por encima de todo, pero pierden la perspectiva de que el personal operativo bien dirigido y orientado es la única manera de lograr este propósito. Deben enfocarse primero en la satisfacción del cliente interno de la organización, haciendo un análisis sobre el clima laboral; porque este impacta directamente en los procesos operativos. Shakespeare decía que: "Nadie sigue a un líder que toca guitarra con notas de incertidumbre", y bien que tenía razón. La gente nunca seguirá a un líder en el que no cree, aunque sean obligados. "El liderazgo eficaz comienza desde adentro y el tipo adecuado de liderazgo es el servicio" (Blanchard, 2007, pág. 328)

El objetivo más importante de un líder, es poder establecer estructuras de manera clara, para que los trabajadores puedan desarrollarse de una manera óptima en la consecución de los objetivos que se han establecido por el Líder y la empresa.

1.3 Definición del problema

Lácteos el Boquerón presenta serios problemas de clima laboral con el personal operativo de la empresa los cuales se manifiestan en indisciplina, falta de respeto y problemas de

comunicación con las autoridades. Esto ocurre de forma particular con los impulsores del producto en los puntos de venta (Supermercados), generando una alta rotación de personal, conflictos laborales y de esta manera afectando al cliente interno y externo. Se considera que estos problemas ocurren por la falta de liderazgo y en otros casos el mal liderazgo implementado (liderazgo tradicional), sin conocimiento académico, ejercido por los jefes de la empresa Lácteos El Boquerón, lo cual afecta la relación laboral de jefe y subordinado e impacta en la eficiencia del área operativa de la empresa.

1.4 Objetivos del proyecto

Objetivo General

Conocer el grado de satisfacción laboral de los impulsores respecto a los jefes del área operativa de la empresa Lácteos El Boquerón, en la ciudad de Tegucigalpa; y establecer temas de capacitación de carácter general para la formación de los líderes de la empresa e impulsores; y de esta forma contribuir a la mejora del ambiente laboral y rendimiento operativo.

Objetivos Específicos

Medir el grado de satisfacción laboral de los impulsores respecto a los jefes del área operativa de la empresa Lácteos El Boquerón, en la ciudad de Tegucigalpa conforme a la metodología a utilizar.

Preparar un programa de capacitación en liderazgo de carácter general para formar a los líderes de la empresa e instruir a los impulsores de la misma.

1.5 Justificación

Las empresas buscan profesionales con experiencia en manejo de personal, para que sean líderes dentro de sus empresas; pero que garantía tenemos que este liderazgo aplicado por los jefes está siendo efectivo para la productividad del recurso más valioso de la empresa como lo es

el recurso humano. En realidad, los jefes en las empresas de nuestro medio son líderes empíricos, que a prueba y error y sin ningún conocimiento ejercen esta función que es crítica y crucial para el buen funcionamiento de las operaciones de la empresa.

La visión estratégica de la empresa Lácteos el Boquerón es ser una empresa líder en la industria láctea a nivel nacional y regional al año 2020; y entre sus valores están el respeto por las personas, el trabajo en equipo y la disciplina. Por lo que es necesario que sus líderes tengan el conocimiento necesario para cumplir con este propósito.

El ideal de los dueños de la empresa es que llegue a ser percibida como un ejemplo de empresa eficiente y competitiva, en el que sus colaboradores se sientan orgullosos de laborar y de esta forma estén enfocados al cumplimiento de las metas de la misma.

En la presente investigación se pretende lograr, que el conocimiento que será brindado a los jefes de la empresa Lácteos El Boquerón, pueda hacer una diferencia significativa en la forma de ejercer el liderazgo y que pueda trascender en la satisfacción del personal a su cargo y de esta manera permita una mayor estabilidad y mejora del trabajo en equipo, colaborando así al cumplimiento de la visión estratégica.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El clima organizacional es sin duda un activo intangible dentro de la organización, lo que genera una fuerte ventaja competitiva. Sin embargo, en una organización puede imperar de la misma forma un ambiente hostil, lo que ocasionará una disfuncionalidad dentro de la misma.

Un ambiente de hostilidad dentro de la organización, siendo este impulsado por una persona en puesto de jefatura, puede convertirse en un efecto toxico del Liderazgo, por lo que la empresa debe mantener un sumo cuidado al respecto.

Para Cubeiro y Gallardo (2008), un directivo o líder tóxico es un jefe inaguantable para sus colaboradores. Es realmente nocivo para la salud mental y física. Según este autor las acciones tóxicas de un líder son fuente de enfermedades profesionales entre las personas a su cargo o colaboradores, siendo este uno de las consecuencias más nocivas de este tipo de liderazgo.

Los líderes tóxicos dañan el ambiente del lugar de trabajo, desmoralizan al personal, no generan incentivos, causan estrés y paralizan la creatividad de los colaboradores, afectando con ello su desempeño en la organización. Un liderazgo toxico, no solamente afectan a los colaboradores y jefes, afectan a la organización en general, debido a la falta de eficacia y desempeño por parte del personal, el cual es el activo principal de la empresa.

Para Cotter (2001), citado por Samier y Schmidt (2010), describen el liderazgo tóxico como las prácticas gerenciales violentas que ocurren en todo el mundo en las cuales la mujer y los hombres son el blanco de una violencia despiadada. Desde una perspectiva laboral, este autor afirma que lo despiadado en las acciones tóxicas es en última instancia, una estrategia para reproducir una fuerza laboral que sea más fácilmente explotable.

Cruz (2010) afirma que si algo debe procurar un líder es nutrir a su gente, con nutrir se refiere a que los fortalezca y le añada valor constantemente. Lo contrario a un líder que nutre y edifica es uno tóxico. En este sentido, el autor realiza un cuadro donde resume algunas de las características de estas personas, como los sentimientos que estos provocan de sus colaboradores hacia ellos.

Liderazgo Tóxico	Líderes que Nutren
Rechazados	Aceptados y amados
Desvinculados	Involucrados
Furiosos	Queridos
Frustrados	Respetados
Devaluados	Valorados
Inadecuados	Capaces

Tabla 1. Diferencias generales entre liderazgo Tóxico y Liderazgo que nutre.

Fuente: Cruz (2014)

El liderazgo, así como parte fundamental del éxito de los gerentes de una empresa, es parte del éxito personal del individuo. Maxwell (2007) Afirma: “Creo que el éxito está al alcance de casi todos. Pero creo también que el éxito personal sin capacidad de liderazgo logra solo una efectividad limitada. Cuanto más alto queramos llegar, más necesitaremos del liderazgo” (p.17).

La importancia de que las empresas deben estar conscientes de que el cambio de mentalidad de los líderes es necesaria debido al cambio del entorno. La competencia se ha intensificado por años y Alex Gorky CEO de Novartis en Estados Unidos, sabía que Novartis necesitaría líderes con un rango de habilidades, algunas de las cuales diferían del modelo actual al que se apegaban los líderes. Los mercados estaban cambiando y se esperaba que algunos segmentos pequeños crecieran enormemente. La percepción pública sobre el cuidado de la salud y el ambiente político estaban cambiando. Los líderes del futuro necesitan ser buenos para entender el poder de los cambios y las preocupaciones de los tomadores de decisiones. (Charan 2008)

La importancia del líder en la organización “Según este artículo no importa si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que las personas líderes son valoradas en las empresas por ser impulsores y generadores de valor agregado en ellas”. (Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala 2016, p.2)

Y resalta de igual forma la importancia del liderazgo con (Rodríguez Estrada, (2012) quien afirma: La sociedad moderna se vuelve cada vez día más competitiva. Las empresas buscan por lograr eficiencia en sus equipos de trabajo. Uno de los más exitosos magnates de los negocios, John D. Rockefeller, llego a decir: “Yo pagaría más por alguien que supiera manejar a la gente que por cualquier otra habilidad bajo el sol”. Y uno de los más notables estudiosos de administración y liderazgo, Peter Drucker, afirmo que la primera y más

esencial diferencia entre una empresa exitosa y una mediocre es que la primera goza de un liderazgo dinámico y eficaz. Pero a renglón seguido comprueba que los dirigentes que son el recurso fundamental son también “el recurso más escaso de cualquier organización”. (p. 6)

La importancia de los programas de liderazgo según estudio estadístico en Colombia muestra:

La búsqueda de un liderazgo renovado es la principal preocupación de los empresarios colombianos hoy en día, según lo revela la encuesta Tendencias Globales en Capital Humano 2016 que acaba de presentar la firma Deloitte, al consolidar 10 aspectos que hoy son prioritarios para las organizaciones.

(Así lo señala el 95 por ciento de los ejecutivos en el país dentro del sondeo que recoge las impresiones de los empresarios del mundo. Frente a esto, el 95 por ciento de los encuestados en Colombia califico la tendencia como muy importante o importante, 74 por ciento de ellos está implementando programas de liderazgo y, en promedio, el 10 por ciento de las organizaciones cuenta con programas robustos para desarrollar líderes millennials.«Liderazgo», 2016, p. 1)

En nuestro medio las empresas tienen muchos problemas en el manejo del personal los cuales se derivan en rotación de personal debido a las formas de liderazgo, en su mayoría se caracterizan por ser líderes autocráticos que imponen su voluntad sin tener en consideración conocimientos académicos sobre liderazgo.

“A veces la rotación escapa al control de la organización cuando el volumen de retiros efectuados por decisiones de empleados aumenta notablemente, en estos casos resulta esencial establecer los motivos para que la organización pueda actuar sobre ellos.” (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2000)

Existen diversos enfoques sobre liderazgo los cuales se considera que podrán ser de complemento para plantear una metodología de aprendizaje, que permita a los jefes de las empresas reconocer su estilo de liderazgo, comprender sus debilidades y de esta manera modificar la forma de comportamiento al liderar los grupos de trabajo. Así como los conocimientos que deben reconocer como necesarios para mejorar su desempeño como líder de la empresa.

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura

de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (Chiavenato, 2002, pág. 05)

La administración del talento humano ha ido evolucionando a medida que la globalización avanza, investigando y acumulando experiencias que están contribuyendo a la formación de un conjunto de conocimientos que ayudan a quienes dirigen al personal, a hacerlo más eficiente y efectivo.

Sin duda alguna el manejo de recurso humano no es nada sencillo, ya que conlleva el poder manejar un control entre las personas y el trabajo, por lo cual es muy importante que cada jefe se preocupe por el personal que tiene bajo su cargo, y que más que un jefe pueda ser un buen líder para ellos, interesándose en su vida personal, en su economía, en su bienestar, en su salud, etc. Y no ver a las personas solamente como un robot para trabajar, ya que no lo son, y a medida se les brinda un trato más personalizado y se enfocan también en su bienestar, ellos se sentirán respaldados, y aún más motivados a desempeñar de la mejor manera su trabajo, ya que tienen a un jefe (líder) que está pendiente de ellos.

De hecho, un conflicto que se presenta en la administración de recursos humanos es poder lograr un balance entre la satisfacción de las necesidades y deseos de los empleados, así como los de la organización en sí.

“Liderazgo es la influencia intrapersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2000, pág. 54)

El liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño. El liderazgo efectivo es aquel que logra resultados, aquel que se ve y no del cual se habla.

El liderazgo concierne al carácter. El carácter es algo en constante evolución. El proceso de convertirse en líder se asemeja mucho al de volverse un ser humano integrado.

“Cuando se observan los criterios que la mayoría de las organizaciones emplean para evaluar a sus ejecutivos, se suelen encontrar siete: capacidad técnica, habilidades sociales, capacidad conceptual, captación de señales, gusto, juicio y carácter. De estas las dos últimas son las más difíciles de identificar, medir y desarrollar.” (Warren Bennis, 2001, pág. 14)

Es importante ahondar sobre las teorías que están actualmente vigentes respecto al liderazgo, con el objetivo de qué analicemos en cómo estas teorías pueden servir al conocimiento puesto en práctica por los líderes de las empresas.

“La inteligencia consiste no solo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica.” (Aristóteles)

Para seguir un orden lógico respecto a algunas teorías relacionadas al liderazgo iniciaremos con la Teoría de Maslow respecto a las necesidades humanas. Sabemos que las necesidades humanas de esta teoría inician con las fisiológicas y terminan con la autorrealización.

Ahora desde el punto de vista del ambiente laboral cuales de estas necesidades deben estar cumplidas por el empleado para que pueda llegar a la realización y de esta forma sea un empleado motivado y comprometido con la empresa.

Para ello tomaremos como ejemplo la Teoría de Frederick Herzberg (1923-2000), que divide factores higiénicos y motivacionales, estando dentro de los factores higiénicos: salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos entre otros. Pero según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los mismos son pésimos provocan insatisfacción.

Los factores motivacionales o intrínsecos están bajo el control del individuo ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Estos factores involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo.

En los trabajos, las tareas y los cargos son diseñados para atender los principios de eficiencia y economía, suprimiendo oportunidades de creatividad de los empleados.

Es por ello que es importante que los líderes de las empresas estén conscientes sobre en qué grado de satisfacción se encuentran los empleados o si por el contrario no se están cumpliendo los factores higiénicos, menos habrá algún cumplimiento de los factores motivacionales y algún grado de satisfacción para los empleados.

Son estos parámetros el inicio para determinar si existe un nivel óptimo de satisfacción por parte de los empleados de la empresa; y aun cuando es difícil determinarlos, es necesario tenerlos en cuenta para definir la posición en que pueden estar respecto al nivel de necesidades realizadas y a los factores higiénicos y motivacionales.

A continuación, se hace mención de ciertos temas, los cuales se consideran de importancia en el manejo del liderazgo, tanto para los jefes como para los empleados:

La dominancia cerebral tiene relación con el área que es dominante dentro de la corteza cerebral. Así mismo existe el termino de dominancia cerebral hemisférica, la cual distingue entre el hemisferio derecho del izquierdo, teniendo siempre dominancia en uno de ambos hemisferios. Dicho tema se considera de importancia para la capacitación, ya que es elemental que los empleados tanto como los jefes, reconozcan cuál es el hemisferio dominante, y puedan trabajar en base a ello llevando así un mayor control en sus emociones, sus actitudes, y el desarrollo del trabajo establecido.

La inteligencia emocional es una habilidad que poseen las personas, la cual les ayuda a poder controlar y a la vez poder entender sus impulsos, lo cual les facilita la comunicación con los demás. Como hace mención el autor Daniel Goleman” La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental.” (Goleman, 2007)

Es de suma importancia el poder invertir en los demás, y preocuparnos por su vida personal como profesional, para llegar a ser un buen líder debemos actuar en base a resultados y no solamente con palabras, y de esta manera inspirar a otros a ser mejores y a que ellos cultiven y

desarrollen sus propias destrezas. John Maxwell, hace mención de los cinco niveles de liderazgo, los cuales son: (Maxwell, 2011)

Nivel Numero 1: Posición:

Generalmente el liderazgo comienza con una posición, con la posición que se obtiene al obtener un empleo, por ejemplo: Alguien entra al ejército como recluta y trabaja duro para convertirse en soldado. Alguien consigue un empleo y con este viene un título: operador, vendedor, camarero, dependiente, contador, gerente,etc...

Nivel Número 2: Permiso:

Cuando pasamos de la posición al permiso estamos dando verdaderamente nuestro primer paso hacia el liderazgo, porque liderazgo es influencia ni más ni menos. Los líderes que dependen de su posición casi nunca desarrollan un buen nivel de influencia.

Nivel Número 3: Producción:

El nivel de la producción es donde el liderazgo realmente despegar y aumenta su velocidad. La producción separa los verdaderos líderes de quienes simplemente están ocupando un lugar de liderazgo.

Nivel Número 4: Desarrollo de Personas:

Los líderes efectivos entienden que lo que los llevó al nivel actual de liderazgo no será suficiente para el próximo nivel. Entienden que, si quieren seguir mejorando como líderes, deben estar dispuestos a crecer y a cambiar, y que cada nivel de liderazgo requiere de un cambio de paradigma.

Nivel Número 5: El Pináculo:

Hay muy pocos líderes que logren llegar a dicho nivel. El liderazgo a este nivel no es sólo la culminación de liderar correctamente en los otros cuatro niveles sino que, además, requiere de un alto nivel de destrezas y un cierto nivel de liderazgo natural.

Liderazgo Situacional

El Liderazgo situacional, es uno de los mejores tipos de liderazgo, debido a que en él se mantiene un mayor control en cuanto a la relación con el empleado, ya que se adapta dependiendo de las situaciones, y no solo se caracteriza por ser un líder autocrático, al que todos le tienen miedo, ni por ser un líder demasiado flexible, sino que el actúa dependiendo de la situación dada y dependiendo del tipo de personas, para poder ser rígido cuando se requiere, pero también ser flexible cuando este lo amerita. Los autores Paul Hersey y H. Blanchard crearon una teoría sobre el liderazgo situacional, la cual se basa en la conducción

(conducta laboral) y en el apoyo socio-emocional (conducta de relación) que debe brindar el líder, según cual sea la situación y el nivel de "madurez" de sus subordinados o grupo. (Paul Hersey, 2012)

Un ejecutivo al minuto es aquel líder, que requiere de muy poco tiempo para obtener buenos resultados del personal a su cargo, Kennet Blanchard y Spencer Johnson hacen mención en su libro El ejecutivo al minuto de tres secretos, los cuales son el éxito de este tipo de liderazgo: (Kennet Blanchard)

-Realiza una previsión de objetivos de un minuto

-Elogios de un minuto

-y Reprimendas de un minuto.

Estos factores y enfoques serán relacionados a los temas de capacitación para la empresa Lácteos el Boquerón. Así como distintos enfoques referentes a la importancia del liderazgo.

2.1 Análisis de la situación actual

2.1.1 Análisis del macroentorno

La región se ha convertido en un foco de capacitación, aunque carece de experiencia al lado de Europa y Norteamérica. Hoy, el liderazgo empresarial es una herramienta fundamental para fortalecer las organizaciones y alcanzar las metas. En el pasado quedaron los líderes autoritarios, porque las tendencias se inclinan hacia directivos carismáticos, positivos y cooperativos, para los que lo primordial es su equipo de trabajo.

Con la excepción de México, todos los países latinoamericanos resultaron con valores por debajo del promedio internacional, y tres de ellos en la categoría extrema de culturas donde se dan muchos eventos inesperados, no se tienen reglas ni políticas claras, hay poco orden y mucha improvisación (Venezuela, Guatemala y Bolivia).

“Los países latinoamericanos concuerdan en que los aspectos que más contribuyen al liderazgo son ser orientados al desempeño, integrador de equipos, administrativamente

competente, decisivo, diplomático, sacrificado, consciente del estatus” (Ogliastri, McMillen, & Arias, 1999)

Al comparar la región latinoamericana con las demás regiones , aparecen los siguientes elementos significativamente sobrevalorados por los gerentes latinoamericanos: la orientación al trabajo en grupo y a ser un buen colaborador de su grupo, la orientación al excelente desempeño (junto a los anglosajones), el ser administrativamente competente (junto a los países del Este de Europa), el ser sacrificado (junto a la India y otros países del Asia pero no los de cultura china), y el ser consciente del estatus (junto a los países del Medio Oriente). Por otra parte, la diferencia con las demás regiones del mundo resultó significativa en que los latinoamericanos consideran al líder individualista y autónomo mucho menos favorable que las demás regiones del mundo (esto lo comparten con la Europa Latina y los países africanos).

“Las organizaciones alrededor del mundo están luchando para fortalecer sus canales de liderazgo; sin embargo el año pasado los negocios decayeron, particularmente en su habilidad para desarrollar líderes de la generación del Milenio” (David Schatsky, 2015)

En el ambiente actual de negocios y en un mundo laboral que evoluciona rápidamente, las organizaciones tienen que desarrollar de forma continua un equipo robusto de líderes, que ayuden a comprometer a sus empleados, impulsar estrategias de crecimiento y de innovación, y a trabajar directamente con clientes. Las compañías que no inviertan continuamente en sus líderes del mañana podrían quedarse rezagadas frente a sus competidores.

Según Verónica Melián, socio de consultoría en Capital Humano de Deloitte, existen cinco grandes tendencias en América Latina: cultura y compromiso; liderazgo; aprendizaje y desarrollo; reinención de las funciones de RRHH; y la fuerza laboral a "demanda". Esto último, significa que las empresas irán necesitando profesionales de acuerdo a los diferentes tipos de demanda (tiempo parcial, empleo a distancia, empleo por proyectos, etc.).

Para generar compromiso entre los trabajadores, será vital convertir a la cultura en un tema crítico. Tanto los segmento de liderazgo como de aprendizaje conllevan dotar a los empleados de mayores habilidades. Mientras por un lado se deben fortalecer y desarrollar a los nuevos líderes,

por el otro es importante desarrollar en sus trabajadores para los nuevos desafíos, a través de la transformación de sus sistemas de aprendizaje y desarrollo.

2.1.2 Análisis del microentorno

El liderazgo tradicional entre obreros, campesinos, patronatos, cooperativas, magisterio, ONG's y gobiernos locales es un problema actual. Este viejo liderazgo reproduce vicios adquiridos de un sistema político nacional, ejemplos de esto son: la pérdida de visión, la falta de compromiso y el bajo poder de convocatoria.

La transformación de Honduras, pasa por una nueva concepción y estrategia de lucha popular, la cual sólo es posible con un liderazgo renovado. Por lo que el instituto para la cooperación y desarrollo (INCAE) pretende organizar y poner en marcha una Escuela de Formación de Dirigentes para el desarrollo sostenible del país. Un primer paso en una ruta estratégica donde se espera lograr un entendimiento entre ONG'S y profesionales destacados afines, para luego concertar un Proyecto Nacional en torno a esta necesidad. Son muy pocas las organizaciones que implementan un liderazgo, actualmente Honduras carece de un liderazgo eficaz en las distintas áreas del país, (económicas, políticas, gubernamentales, familiares, educativas, empresariales, etc...)

2.1.2.1 Antecedentes de la institución

En la empresa Lácteos El Boquerón, el departamento encargado de la formulación y ejecución de los diversos planes para una mejora continua en el desarrollo permanente de las capacidades, conocimientos del personal y habilidades, es el de recursos humanos.

La empresa Lácteos el Boquerón contempla los siguientes aspectos para el manejo de la empresa:

Misión: Somos una empresa procesadora y comercializadora de productos lácteos de alta calidad, higiene y seguridad.

Visión: Convertirnos en una empresa líder en la industria láctea a nivel nacional y de la región centroamericana, con productos que ofrezcan un alto estándar de calidad.

Valores de la Empresa: Amor a Dios, Respeto por las personas, Calidad, Trabajo en equipo, Honestidad, Responsabilidad, Disciplina.

Filosofía de Trabajo: Trabajar siempre en base a la integridad, honestidad, calidad y trabajo en equipo. Buscando el bien de nuestros colaboradores y por ende la satisfacción total de nuestros clientes.

Objetivos:

- Conocer las funciones diarias y eventuales de cada empleado de la empresa y así poder determinar las responsabilidades del personal en la introducción del puesto, el entretenimiento y la capacitación del personal.
- Unificar el cumplimiento de las actividades de trabajo en las diferentes funciones.

Organigrama de Lácteos El Boquerón

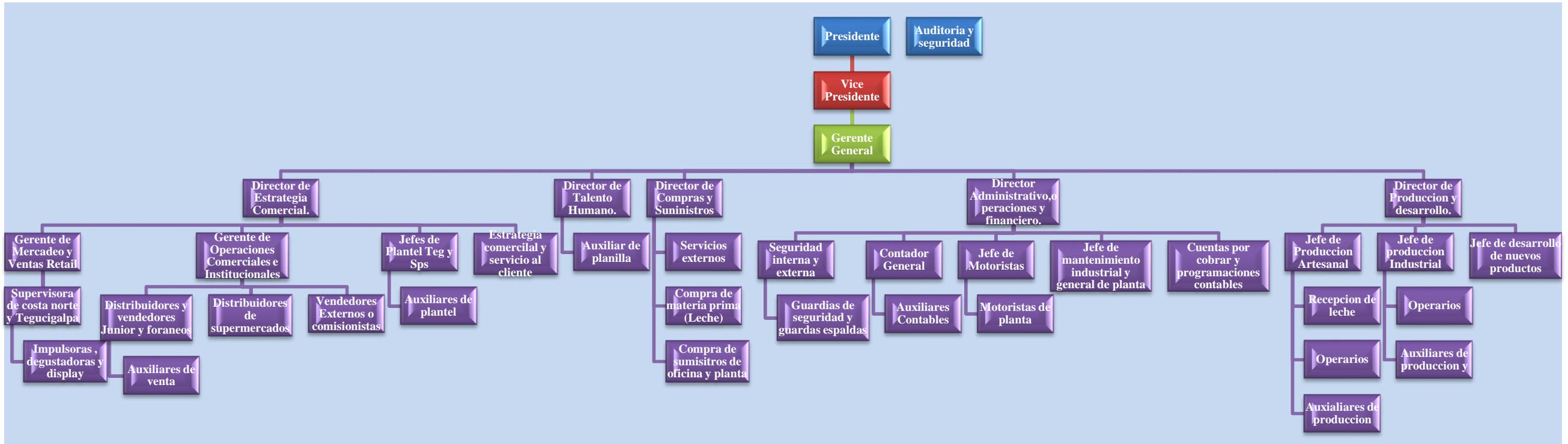


Figura 1. Organigrama de Lácteos El Boquerón

Fuente (Boqueron, 2016)

2.2 Teoría de sustento

2.2.1 Análisis de las metodologías

No se han encontrado estudios orientados a la mejora de un proceso de relación laboral tomando como base un proceso de diagnóstico y capacitación a menos que se hayan hecho como parte de consultorías a empresas privadas. Situación que en el caso de Honduras no conocemos antecedentes previos. Es por ello que la presente investigación se basará en un estudio de tipo exploratorio-descriptivo, se define exploratorio por ser un tema nuevo a nuestro conocer y descriptivo porque se busca detallar minuciosamente los beneficios que traerá consigo la implementación de un programa de capacitación diseñado específicamente para la empresa Lácteos el Boquerón. “La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernandez, 2010, pág. 80)

Algo importante a destacar es que la presente investigación tendrá apertura para llevar a cabo otras investigaciones a futuro por parte de la empresa para que permitan verificar la implementación y seguimiento de estos y otros programas de capacitación.

Un enfoque cualitativo es el que predominará en la presente investigación, permitirá justificar el planteamiento, el por qué y cómo se da un fenómeno de relación laboral específico. “Hablar de métodos cualitativos es hablar de un estilo o modo de investigar los fenómenos sociales en el que se persiguen determinados objetivos para dar respuesta adecuada a unos problemas concretos a los que se enfrenta esta misma investigación” (Olabuénaga, 2012, pág. 23)

Tal como lo mencionan los autores Hernández, Fernández & Baptista (2010) “la investigación cualitativa se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (pág. 364).

La encuesta será diseñada para diagnosticar de forma exploratoria la relación laboral, y de esta forma diseñar un programa de capacitación en liderazgo de carácter general, el cual será de utilidad para los líderes de la empresa.

2.2.2 Antecedentes de metodologías previas

En el mercado empresarial las empresas consultoras ofrecen sus servicios de capacitación en temas de liderazgo conforme a los requerimientos de la empresa interesada pudiendo los temas de capacitación específicos para una empresa estar orientados a:

- Obtener eficiencia en el motivar y liderar un equipo de trabajo.
- Solucionar los conflictos ante demandas y necesidades del personal.
- Desarrollar habilidades de conducción para lograr equipos de alto rendimiento.
- Aumentar su propia motivación y habilidad para alcanzar sus metas.
- Desarrollar un plan de acción para optimizar el gerenciamiento.
- Desarrollar la comunicación, motivación y compromiso de los empleados.

2.2.3 Análisis crítico de las metodologías

La contribución más importante que la gerencia necesita hacer en el Siglo XXI, es aumentar la productividad del trabajo del conocimiento y del trabajador del conocimiento. Los activos de más valor de una compañía del Siglo XX eran sus maquinarias de producción. Los activos de más valor de una organización del Siglo XXI son las personas. Cuando lo único que usted desea son las manos de una persona, usted no necesita estar preocupado sobre el corazón o la mente. Todo lo que necesita saber es como manipular a las personas y eso incluye casi en su totalidad lo que es llamado “capacitación de liderazgo”.(Stephen R. Covey, 2005)

Una gerencia superior, requiere de un desarrollo profesional superior, es decir, una capacitación superior.

Decía Peter Drucker “Nunca deje de aprender” La gerencia es una profesión, no un derecho ni una herencia. Acepte que con frecuencia habrá cosas que usted no sabe y que encontrar formas mejores de hacer las cosas es parte de su trabajo. (Leon)

David Kearns, quien fuera Presidente y máximo funcionario ejecutivo de Xerox, empresa ganadora del “Premio Baldrige” explicaba cómo se puede conseguir el compromiso de participación en todos los niveles de la compañía, por medio del proceso de liderazgo a través de

la calidad: “La capacitación empieza con el grupo de trabajo de más alto nivel, es decir, mis subordinados inmediatos y yo mismo. Esto se dispersa después en cascada por todas las organizaciones encabezadas por el personal superior y poco a poco se propaga al mundo hasta afectar a unos 100,000 empleados”

Este Efecto de Cascada refleja la influencia de un buen liderazgo en todos los niveles. Tal como comentaba un ejecutivo de Xerox: “Eso asciende, desciende y permea toda la organización”.

La capacitación no es para unos cuantos privilegiados ni tampoco para quienes están en los niveles inferiores. La alta gerencia puede reconocer las necesidades de capacitación de los supervisores de primera línea, pero no las propias.

Koontz y Weihreich en el capítulo 15 de su libro Administración, dicen: “Sin embargo, a los altos ejecutivos se les debería adiestrar primero para proporcionar un ejemplo de su compromiso con el desarrollo continuo de todo el personal de la empresa y para mostrar que están al día en pensamiento y técnicas administrativas antes que sus subordinados las conozcan”

El gran estadista sir Wiston Churchill, con su genial don de premonición, fue capaz de prever esto desde mediados del siglo XX (1946), cuando dijo: “Los imperios del futuro serán imperios de la mente.”

El Ingeniero Ricardo Yoalmo León, hace mención en su Investigación acerca de los Beneficios de la Capacitación tanto en organizaciones, como en el personal, las cuales se enuncian a continuación: (Leon)

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- 1- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- 2- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- 3- Crea mejor imagen.
- 4- Mejora la relación jefes-subordinados.
- 5- Aumenta la motivación del personal, lo que trae, en consecuencia, mayor productividad.
- 6- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- 7- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- 8- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

- 9- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- 10- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- 11- Disminuye los conflictos por haber en las empresas personas más capacitadas.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- 1- Sube el nivel de satisfacción con el puesto, lo cual, a su vez, aumenta la productividad.
- 2- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- 3- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- 4- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- 5- Aumenta la autoestima de las personas, lo que redundará en un mejor clima laboral.
- 6- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- 7- Permite el logro de metas individuales.
- 8- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- 9- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- 10- Mejora el clima organizacional.

“Una cultura de capacitación bien arraigada en la organización será un elemento fundamental para dar soporte a todo el programa orientado a crear o fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración entre empresarios, directivos, empleados y trabajadores.” (Aguilar, 2008).

Según Alfonso Siliceo Autor del libro Capacitación y desarrollo de personal (Aguilar, 2008), existen ocho propósitos de capacitación, que son los siguientes:

- 1- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar cultura y valores de la organización.
- 2- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- 3- Elevar la calidad del desempeño.
- 4- Resolver problemas.
- 5- Habilitar para una promoción.
- 6- Inducción y preparación para el nuevo personal.
- 7- Actualizar conocimiento y habilidades.
- 8- Preparación integral para la jubilación.

Simón Dolan, nos dice que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Como lo hemos mostrado es primordial para las empresas reconocer la importancia de diagnosticar el clima laboral o relación laboral entre jefe y subordinado, para de esta forma capacitar a los líderes de la empresa en el conocimiento académico sobre el liderazgo.

Solo con la capacitación se podrán romper paradigmas respecto a la forma de liderar al personal de una empresa.

2.3 Conceptualización

CAPACITACIÓN: “La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.” (Dessler, 2009)

MOTIVACIÓN: “La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales “ (Arias, 2004)

COMPORTAMIENTO HUMANO: En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano (Chiavenato, Administracion de recursos humanos, 2001)

“El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en internos y externos.”

“El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.”

“El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un “impulso”, “un deseo”, una “necesidad”, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento”

CLIMA ORGANIZACIONAL: es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización. (Virtual)

ROTACION DE PERSONAL: “Técnica de capacitación gerencial que incluye el movimiento de un individuo de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles o fuertes. Se considera que es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. “ (Dessler, Administracion del personal , 2001, pág. 268)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El presente capítulo se basa en los métodos utilizados para la consecución del fin principal de la investigación, recolección de la información clave que nos permita diagnosticar la relación entre jefes y subordinados.

3.1 Congruencia metodológica

3.1.1 Operacionalización de variables

La presente investigación contiene dos tipos de variables, una variable independiente y tres variables dependientes, las cuales se detallan a continuación:

Variable Independiente: Relación laboral entre jefe y subordinado.

Variables Dependientes: estilo de liderazgo / seguimiento a la labor como líder crecimiento Individual / calidad de vida, reconocimiento profesional / motivación, nivel de rendimiento en el trabajo / cumplimiento de objetivos.

A continuación, se presenta representación gráfica de la relación entre la variable independiente y las variables dependientes:

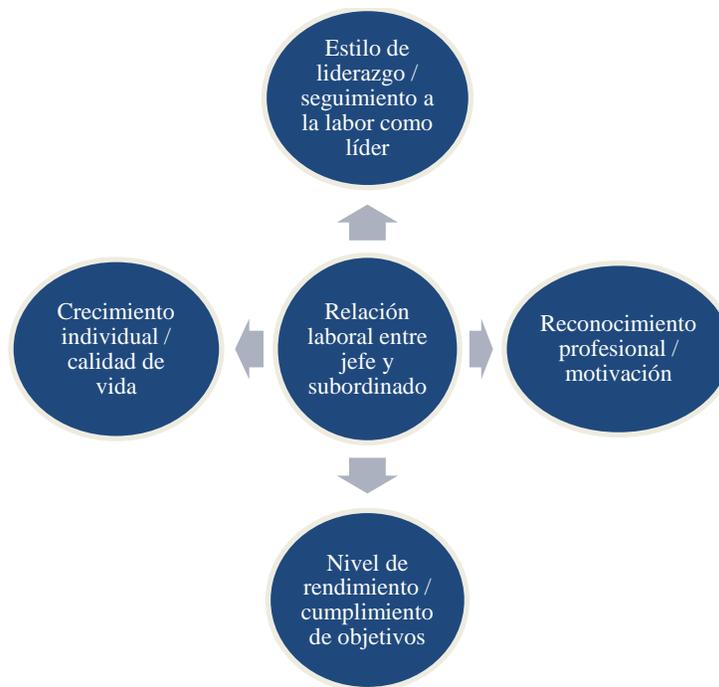


Figura 2: Relación entre variable independiente y dependientes.

Fuente: (Autoría propia)

3.1.2 Enfoque y métodos de investigación

El enfoque de la presente investigación es mixto, ya que se integran aspectos cualitativos y ciertos cuantitativos, predominando el enfoque cualitativo. Mediante el enfoque cualitativo se pretende analizar la relación laboral que se desarrolla entre los jefes y subordinados de la empresa Lácteos El Boquerón.

En cuanto a aspectos cuantitativos se busca determinar la satisfacción del personal en su relación laboral con el jefe del área, y demás líderes de la empresa; y la relación que existe con las variables dependientes del estudio estilo de liderazgo / seguimiento a la labor como líder crecimiento Individual / calidad de vida, reconocimiento profesional / motivación, nivel de rendimiento en el trabajo / cumplimiento de objetivos.

Este enfoque permitirá recolectar, analizar y vincular tanto datos cualitativos como cuantitativos que reflejarán de manera más confiable y completa los resultados de la investigación.

Los métodos utilizados son exploratorio/descriptivo, exploratorio por ser un tema nuevo a investigar dentro de la organización, de la misma forma este permitirá brindar un panorama más amplio y con claridad para futuras investigaciones en esta rama.

Y de carácter Descriptivo ya que a través del cual se explican y darán a conocer de manera minuciosa, los resultados obtenidos en cuanto a la relación de jefes –subordinados.

3.2. Diseño de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicará una metodología; en el cual dicho procedimiento consiste en la recolección y análisis de datos de los empleados de Lácteos El Boquerón, a través de la aplicación de encuestas a las impulsadores en el área de Tegucigalpa y entrevistas a Jefes de la empresa. Esto con el fin de diagnosticar el impacto que ha tenido la relación laboral entre jefe y subordinado en relación a la satisfacción laboral en el puesto de trabajo posibles causas de falta de motivación de los empleados, apatía, malestar y hasta renuncia al cargo; y como repercuten en el mal desempeño de la organización en general.

El diseño de la investigación presente es no experimental transversal ya que el fin es analizar el comportamiento del personal, en cuanto a deficiencias, rendimiento y compromiso, enmarcado en un tiempo preciso. Arias (2006) menciona que “el diseño de la investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (pág. 26).

3.2.1. Población

La Población de la empresa se encuentra distribuida en el personal de la planta de Lácteos en Santa María del Real, Olancho, personal de administración, distribución y ventas en San Pedro Sula , Tegucigalpa y La Ceiba.

El estudio se encuentra sujeto a una investigación en dos poblaciones dentro de la empresa para diferentes fines.

La primera población está conformada por 42 personas, los cuales son impulsores dentro de la empresa Lácteos El Boquerón, 27 de ellos distribuidos a nivel nacional y 15 están ubicados en la zona centro, en donde será realizada dicha investigación y a quienes será aplicada la encuesta. Dicha población fue seleccionada debido a que es en donde se presentan altos niveles de despidos, rotaciones, problemas entre jefes y subordinados.

La segunda población es el personal en puestos de jefatura y gerencia el cual consiste en dos jefes y dos gerentes los cuales tienen una relación directa con los impulsores en la zona centro del país.

3.2.2. Muestra

La muestra fue tomada considerando la conveniencia de aplicar en la zona centro del país (Tegucigalpa) por ser la zona de mayor población, presentándose allí los mayores problemas con el personal, por lo que se seleccionó un muestreo estratificado por conveniencia.

Para los colaboradores a aplicar la encuesta, en este caso siendo los impulsores, aplicándolas a 15 colaboradores, siendo dicha muestra el total de impulsores en la zona de Tegucigalpa.

La empresa cuenta con tres gerentes (gerente General, gerente de mercadeo y ventas retail y gerente de operaciones comerciales e institucionales), de los cuales se entrevistó a dos de ellos, (gerente de mercadeo y ventas retail y gerente de operaciones comerciales e institucionales) por ser las personas que mantienen mayor cercanía y coordinación a los impulsores de diferentes supermercados. De igual manera se realizó la entrevista a dos de los jefes (Supervisor de Impulsores y distribuidor de supermercados), ya que son ellos quienes están en constante relación con los impulsores.

3.2.3. Unidad de análisis

Para dicha investigación se eligió como población a los jefes e impulsores de la empresa Lácteos El Boquerón. La información obtenida por los impulsores permitió identificar aspectos relevantes al liderazgo implementado por parte de los jefes de dicha empresa y de igual manera los jefes proporcionaron información de mucha utilidad sobre manejo del personal y el liderazgo que ellos implementan.

3.2.4. Instrumentos

Con el fin de abordar y detallar la información necesaria, la recolección de la misma se realizará mediante entrevistas y encuestas.

El instrumento de Las encuestas debidamente diseñadas para obtener información y opiniones mediante un cuestionario estructurado que incluye preguntas cerradas y una sección de comentarios, en donde puedan expresar con sus propias palabras quejas o sugerencias, el cual será dirigido a los colaboradores.

Y Las entrevistas, las cuales serán aplicadas a personas en puestos de jefatura dentro de la empresa, en donde serán de carácter personal y con un límite de tiempo, el cual ayudara a ahondar en la misma investigación, lo que facilitara recolectar información clave.

3.2.4.1. Proceso de validación de los instrumentos

Se estructuró una versión preliminar para cada uno de los instrumentos y se presentó al departamento de Recursos Humanos para su aprobación; una vez la unidad dio su retroalimentación, se realizó la versión final de los cuestionarios tomando en cuenta las observaciones sugeridas.

3.3 Fuentes de información

3.3.1 Fuentes primarias

Los empleados de Lácteos El Boquerón son quienes constituyen la fuente primaria de información de la presente investigación. Tomando en cuenta la participación de jefes, Gerentes e impulsores de Boquerón, los cuales participaron en una serie de instrumentos brindando información referente al ambiente general de su empresa específicamente hablando del liderazgo ejercido por parte de los jefes.

3.3.2 Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias, se implementó ciertos textos enunciados en el marco teórico de los cuales también se extrajeron los lineamientos de estructuración y diseño para un módulo de capacitación en liderazgo para la empresa Lácteos el Boquerón.

3.4 Plan de análisis

Variables	Conceptualización de la variable	Items para Colaboradores	Items para Jefes
Relación Laboral entre jefe y subordinado.	Mediante esta variable se obtuvo información sobre la comunicación entre los jefes y los impulsores de Lácteos el boquerón, lo que categoriza una relación laboral dentro de la empresa.	<p>¿Qué tan bien le mantiene informado su jefe inmediato sobre las políticas, planes y desarrollo de la compañía?</p> <p>¿Si usted tiene una queja, como es recibida usualmente?</p> <p>¿Qué tan bien él explica las nuevas cosas a los empleados?</p>	<p>¿Qué tipo de conflictos han surgido en la relación de jefes e impulsores?</p>
Estilo de liderazgo / seguimiento a la labor como líder	Mediante esta variable se pretendía extraer información por parte de los impulsores, sobre el estilo de liderazgo implementado por parte de los jefes, y así mismo por parte de los mismos líderes, y así poder verificar, si ese liderazgo es no eficaz.	<p>En la actitud de su jefe hacia usted personalmente, él es:</p> <p>¿Su jefe inmediato está comprometido con aspectos de Organización, Orden y Limpieza en su Área?</p> <p>¿Qué tipo de liderazgo muestra su jefe inmediato?</p> <p>¿Cómo mantiene la disciplina de los empleados?</p>	<p>¿Cual considera que es el estilo de liderazgo implementado?</p> <p>¿Cómo mantienen disciplina con los impulsores?</p> <p>¿Cómo es la actitud ante los impulsores?</p>

Continuación de tabla 2.

Variables	Conceptualización de la variable	Items para Colaboradores	Items para Jefes
Nivel de rendimiento / cumplimiento de objetivos	Con dicha variable se identificó la raíz del por qué, los impulsores no están teniendo un rendimiento adecuado dentro de la empresa.	¿Tiene los materiales y equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta? ¿En los últimos meses, alguien en el trabajo ha hablado con usted acerca de su progreso?	¿Se brinda el equipo y materiales necesarios al personal, para que este se desempeñe de la mejor manera?
Reconocimiento profesional / motivación	Esta variable permitió evaluar el reconocimiento por parte de los jefes a los impulsores, de sus habilidades, preparación, empeño en el trabajo.	En los últimos 7 días ¿Ha recibido algún reconocimiento por haber realizado el trabajo de la mejor manera? ¿En el último año, ha tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?	¿Conocen el grado de satisfacción que tienen los impulsores en su trabajo? ¿Reconocen el grado de inteligencia emocional que tienen los impulsores? ¿Reconocen en los impulsores cuando tienen una habilidad que los identifica para realizar el trabajo?
Crecimiento individual / calidad de vida	La presente variable ha permitido verificar el interés presentado por parte de la empresa hacia los empleados y la calidad de vida que estos llevan.	Su supervisor, o alguien en el trabajo ¿Parece preocuparse por usted como persona? ¿Hay alguien en el trabajo que aliente su desarrollo?	¿Conocen si los empleados cumplen con sus necesidades básicas relacionadas a su calidad de vida?

Tabla N. 2 Plan de análisis

Fuente: (Autoría propia)

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos de la investigación de campo, la cual fue realizada en la empresa Lácteos el Boquerón. Dicha información fue recopilada a través de dos instrumentos antes mencionados, (Una entrevista aplicada a jefes y gerentes, y un cuestionario aplicado a los impulsores) en la zona centro del país.

A continuación, se presenta un análisis descriptivo de los resultados obtenidos de la metodología de investigación desarrollada.

4.1 Diagnóstico

a) Relación Laboral entre jefe y subordinado .

Un aspecto mencionado con frecuencia a través de los comentarios planteados en el cuestionario, es que entre los mismos jefes no tienen una comunicación adecuada, ya que en muchas ocasiones, se plantea la problemática a uno de los jefes, y esa información nunca pasa de él, cuando en ocasiones si lo ameritaba para poder brindar una solución y en su mayoría los jefes están para ayudarlos solo por llamadas, pero de manera poco frecuente los ven en persona, en la *figura número 3* se puede observar cómo un 93% de los impulsores afirmo que su jefe solo a veces le informa sobre políticas ,cambios, planes y desarrollo de la compañía.

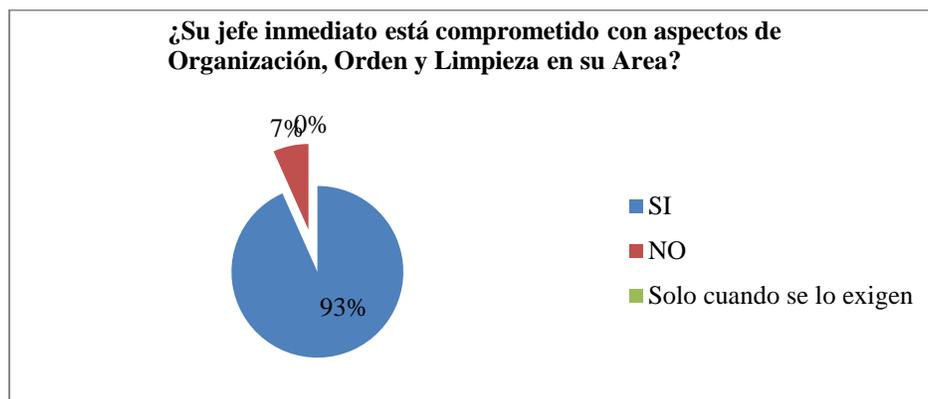


Figura N. 3 Indicador de nivel de rendimiento/cumplimiento de objetivos.

Según los resultados obtenidos por los impulsores y jefes, podemos concluir, que en la empresa lácteos el boquerón, si existe un déficit en la relación manejada entre jefes y subordinados, ya que más de la mitad de impulsores afirman que al momento del jefe explicar nuevos acontecimientos o nuevas directrices de la empresa el jefe no suele ser claro, así mismo más de la mitad de impulsores afirman que al momento de plantear una queja ante ellos ,generalmente no sucede nada, no les ayudan a resolver la problemática.

Caso contrario al planteamiento expuesto por parte de los jefes, e información manejada por los gerentes, ya que, en las entrevistas realizadas a ellos, ellos hacen mención que la comunicación manejada es perfecta, que nunca se han encontrado con problema alguno

b) Tipo de liderazgo implementado por los jefes.

El tener personal a cargo sin duda alguna no es una tarea fácil, es una gran responsabilidad ya que un buen líder es aquel que ayuda a las personas y se preocupa por ellas, tanto de vida profesional como su bienestar personal, un buen líder es aquel que influye a que cada persona de lo mejor de sí mismo, y puedan ir acorde a una misma visión.(Siliceo (1997) . Afirma “Ser Líder es influir en otros para el logro de un fin valioso” (p. 19)

Más de la mitad de impulsores menciona que la actitud del jefe hacia ellos es justa a veces pero en ocasiones es muy injusto, así mismo mencionan que al jefe le falta muchas cualidades para ser su jefe, en vista de actitudes que ellos han podido observar en diversas situaciones , *en la figura número 4* se puede observar cómo un 67% afirma que su jefe tiene visión, pero le falta conocimiento en diversas áreas y planificación, lo que llega a ser una alerta hacia la empresa, ya que los empleados con puestos de jefatura no están actuando de la manera más adecuada, y no brindan soluciones a los empleados, siendo estos visibles ante los impulsores, un 73% afirma que al momento de llamar la atención el jefe lo hace frente a los demás, y un buen jefe debe tomar reprimendas en privado, no en público.

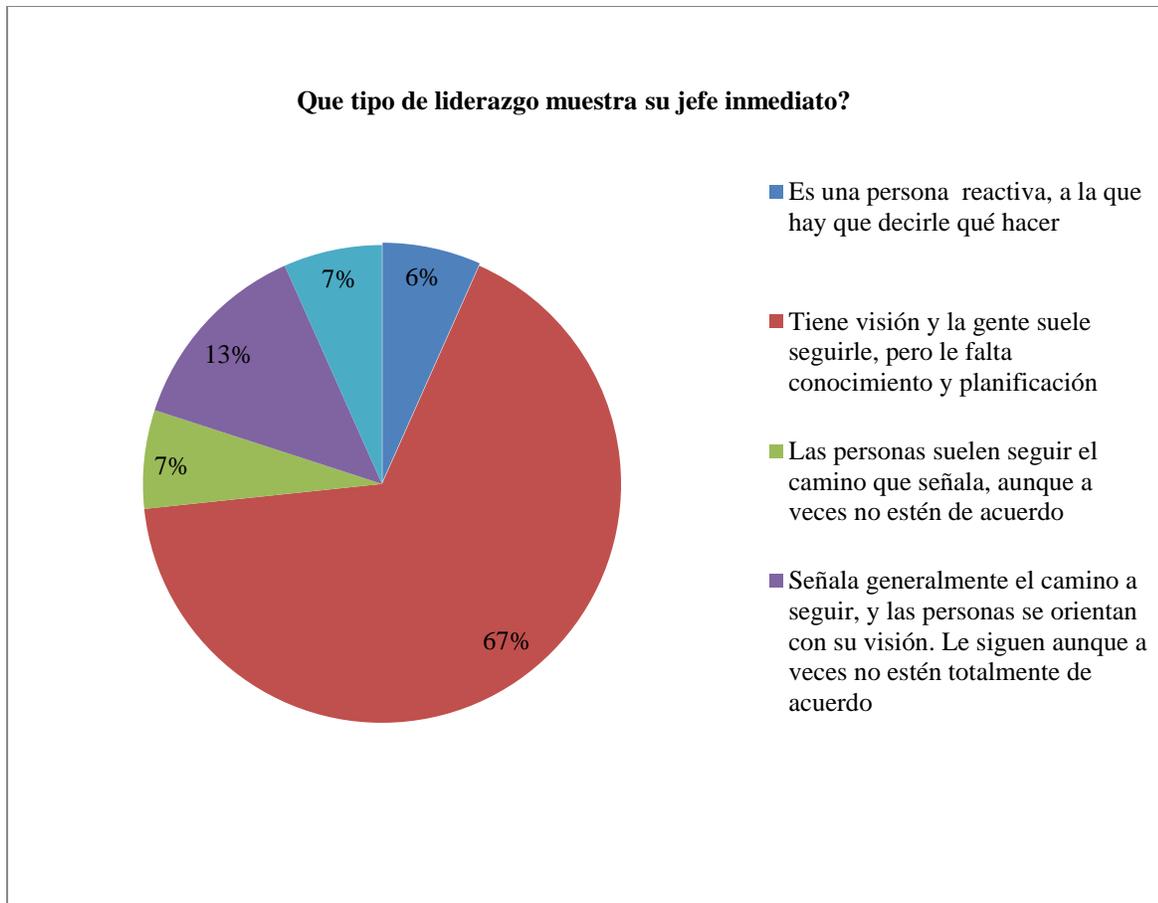


Figura N. 4 Indicador de estilo de liderazgo.

Al realizar la entrevista con jefes, ellos hacen mención que todo se lleva acabo según el reglamento establecido por la ley, que si existen problemas lo hacen de manera individual, y que si este continua se realiza un memorando, y luego pues se procede a un despido.

c) Rendimiento de los impulsores

Una fuerte causa por lo que los impulsores no están rindiendo de la manera debida, se debe a la falta de materiales en su trabajo, el cual se vio reflejado con un 80% en la encuesta,(ver *Fig. N.5*) y a parte de ello, fue establecido con mucha frecuencia en los comentarios realizados por los impulsores en el mismo cuestionario, en donde ellos hacen mención que en diversas ocasiones lo han reportado pero no se les brinda reabastecimiento de materiales lo más

pronto posible, lo que desacelera su trabajo en gran manera, afectándoles a ellos mismo como empresa.

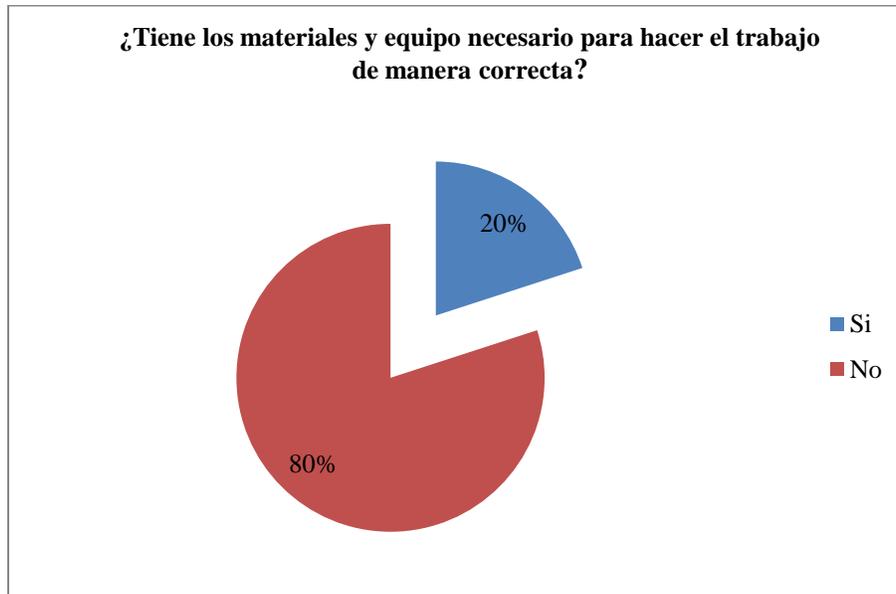


Figura N. 5 Indicador del nivel de rendimiento/cumplimiento de objetivos.

Otro punto importante es sobre el progreso que tienen, el cual no es hablado con frecuencia con sus jefes, o siendo este lo contrario tampoco es mencionado, el mismo se vio reflejado con un 80% de igual manera en el cuestionario (Ver *fig. N.6*), afirmando que en los últimos meses ellos no reciben ninguna retroalimentación de su progreso dentro de la empresa, lo cual se considera es necesario una mejora inmediata, ya que se debe llevar un monitoreo constante de la efectividad del trabajo de los impulsores en supermercados, ya son ellos quienes están en representación de la empresa en el supermercado, y por lo tanto ellos deben estar actualizados de su desarrollo, ya que si hay áreas débiles, se deben tratar de mejorar con ayuda de los jefes.

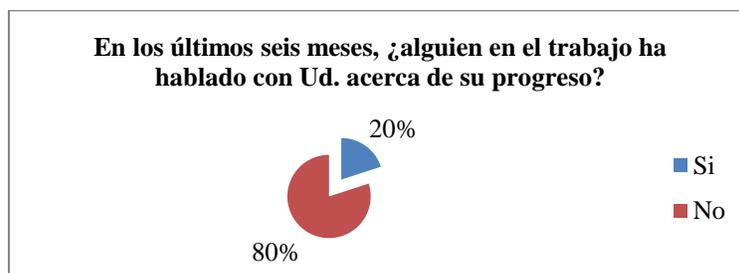


Figura N. 6 Indicador de crecimiento individual/calidad de vida.

Así mismo se considera que es parte de la motivación para los mismos empleados el realizar una retroalimentación de su progreso, alentándolos de la misma manera a continuar haciendo las cosas con excelencia, o caso contrario prepararse y dar todo de sí mismos para lograr las metas o superarlas.

Todas las organizaciones tienen un ciclo de vida, en donde en cada etapa son retos completos los que se presentan, en donde toca prepararse para afrontarlos de la mejor manera, en donde la motivación es elemental por parte de todos los empleados para poder trabajar de manera eficaz y eficiente.

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento es imposible comprender el comportamiento de las personas; el motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. (Millan, Gonzalez, Penagos, & Parra, 2008, p. 48)

d) Reconocimiento profesional de los impulsores.

El cual se refleja a través de la motivación que estos tienen para realizar su trabajo. Es de mucha importancia recordar que los impulsores primeramente son el cliente interno dentro de la empresa Boquerón, por lo cual ellos deben hacer mucho énfasis y preocuparse por la motivación profesional que ellos tengan, ya que, a raíz de ello, los impulsores realizarán su trabajo con eficiencia, y tendrán un mejor desempeño en la empresa.

Pero es preocupante cuando como resultado de las encuestas se obtiene que un 87% de los impulsores afirma que en los últimos siete días no han recibido ningún reconocimiento por parte de sus jefes por el buen trabajo realizado por parte de ellos (ver *fig. N. 7*).



Figura N. 7 Indicador de reconocimiento profesional/motivación.

Cabe mencionar que un reconocimiento no es únicamente monetario, también se refiere a una mención de felicitación hacia ellos, alentándolos a continuar realizando su trabajo de la mejor manera, o reconocerlo frente a los demás y de esta manera motivar a los que han estado un poco desanimados. Y según las respuestas obtenidas por los jefes en las entrevistas, en donde ellos de igual manera hacen mención que no le dan mucha importancia a la satisfacción de ellos, únicamente realizan una reunión al mes en donde en base a las metas en ventas obtenidas se premia con bonos monetarios al mejor impulsador del mes, lo cual no es suficiente para motivar por su desempeño y desarrollo.

Pero sin embargo los impulsadores afirman que en el último año han tenido la oportunidad de aprender en su trabajo, mediante la experiencia que obtienen.

e) Calidad de vida de los impulsadores y a su crecimiento individual

Es de suma importancia, ya que a raíz de cómo se encuentre dicha área es en la manera como se verá reflejado realmente el trabajo final.

Al realizar las entrevistas a gerente y jefes ellos hicieron mención que realmente no es prioridad de la empresa el saber mucho sobre la vida de los empleados, en donde más que todo se enfocan en el trabajo obtenido por parte de ellos, pero sin embargo desde el momento de contratación de personal, priorizan el saber la calidad de vida llevada de los impulsadores, y tratan de conocer sus hogares.

Según las respuestas obtenidas por el cuestionario un 80% de los impulsores afirma que en su trabajo hay alguien que los aliente en su desarrollo, pero un 60% afirma que su supervisor no se preocupa por ellos como persona (ver *Figura N. 8*), y más que todo se enfocan únicamente en el trabajo realizado, y en los comentarios realizados hicieron mención, que ellos son ignorados por los jefes en ciertas ocasiones.

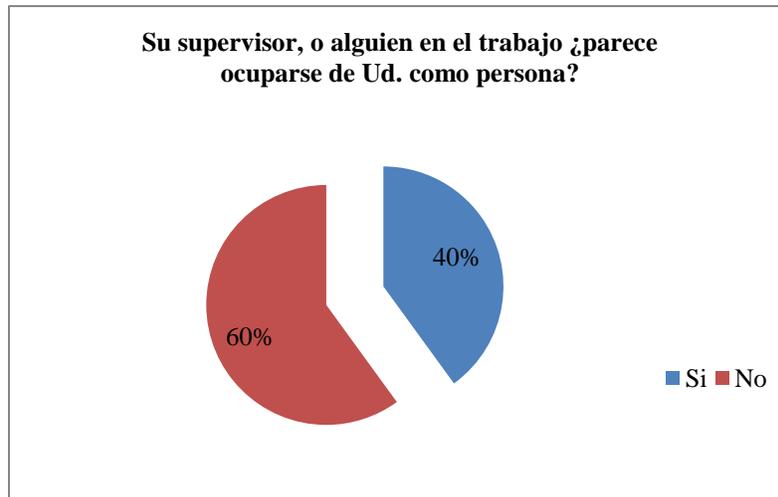


Figura N. 8 Indicador de crecimiento individual/calidad de vida.

En vista de ello los jefes y gerentes de Lácteos El Boquerón deberán prestar mayor atención a la calidad de vida llevada por los impulsores, ya que según como se encuentre ello, se desempeñarán en la empresa. Es necesario un cambio en la organización, en donde los jefes realicen cambios con los impulsores, y realicen planificaciones con anterioridad para poder llevar un mayor control, manejo y cercanía con ellos, y tener la oportunidad de escuchar sus quejas y sugerencias, y que estas sean tomadas en cuenta. Contreras Torres & Barbosa Ramírez (2013) afirman :“El cambio organizacional, entendido desde el paradigma tradicional prioriza la posibilidad de prever resultados esperados a través de la planificación y el control”.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- 1- Conforme al análisis de resultados, Lácteos El Boquerón carece de un liderazgo efectivo ya que existe una incongruencia respecto a la percepción proveniente de los jefes, en la forma de planear, organizar, dirigir y controlar al personal y la realidad reflejada en los resultados obtenidos mediante la encuesta, en relación a las variables de análisis.
- 2- Lácteos El Boquerón carece de un programa de capacitación en liderazgo adecuado al personal directivo y operativo, por lo que se propone un programa capacitación que traerá consigo beneficios recíprocos tanto para los impulsores como para el personal a cargo, pues constituye el eje para generar fluidez en los procesos operativos. Es fundamental que un programa de capacitación en liderazgo contenga información que debe ser la base para una mejora de las relaciones de trabajo. Los temas a incluir en este proceso son: Tipos de liderazgo, Dominancia Cerebral, Inteligencia Emocional, Los Cinco Niveles de Liderazgo de John Maxwell, Liderazgo Situacional y El Ejecutivo al Minuto
- 3- Es de mucha importancia que la empresa continúe con un programa de capacitación de forma permanente, ya que se encuentran en un mercado cambiante y con mucha demanda, por lo que los empleados tanto del área operativa como de jefatura tienen que mantenerse actualizados y a la vanguardia de cada cambio interno y externo a la empresa, y a la vez poder llevar un control y una evaluación del progreso de ellos a causa de las capacitaciones.

5.2 Recomendaciones

- 1- Hacer conciencia, y sensibilizar a los jefes de Lácteos El Boquerón respecto al personal, el cual no se encuentra satisfecho en la forma en que es dirigido, ya que carecen de atención por parte de sus jefes inmediatos, por lo que se recomienda realizar evaluaciones con frecuencia a ambos y a través de los resultados obtenidos mediante ello, poder mejorar los aspectos mostrados en el análisis de las variables y obtener una congruencia en la misma.
- 2- Establecer el proceso de capacitación general a través de la implementación de un programa de capacitación para los directivos de Lácteos El Boquerón y así mismo a los impulsores de la empresa, tomando en consideración la estructura sugerida en el presente informe.
- 3- Se recomienda elaborar un programa de capacitación estratégicamente actualizado y permanente. Una vez se haya puesto en marcha el programa de capacitación, se recomienda monitorear de cerca el acatamiento de los tiempos señalados para cada actividad. Para evitar que su efectividad se vea entorpecida por una disminución en la capacidad de atención de los participantes a consecuencia de la extensión del programa.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE UN MÓDULO DE CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO PARA LA EMPRESA LÁCTEOS EL BOQUERÓN

El objetivo de la siguiente propuesta es ayudar a la gerencia de Lácteos El Boquerón implementar el programa de capacitación para los jefes de la empresa para desarrollar nuevas capacidades como líderes a través del entendimiento de los temas de liderazgo propuestos y llevados a la práctica. Adicionalmente, la implementación de este proceso permitirá sensibilizar a los jefes para una comunicación más abierta y adecuada con sus subordinados, tomar conciencia de su papel de líder para mejorar los procesos a través de métodos de liderazgo aplicados a la circunstancia, conocimiento de la persona y cumplimiento de objetivos con la motivación adecuada.

El diseño de la propuesta se basa en los fundamentos teóricos recabados en el segundo capítulo de la presente investigación e información obtenida de sitios Web; y se justifica en los resultados de la exploración de campo realizada con la participación de los colaboradores y jefes de Lácteos El Boquerón.

La Gerencia de recursos humanos estará a cargo de la implementación del programa de capacitación para lo cual la empresa también cuenta con la opción de buscar la participación de un agente o facilitador externo si así lo desea, para garantizar que produzca los resultados que pretende. Debe ser de carácter obligatorio y permanente, así como participativo. Periódicamente, deberá ser sometido a revisión y actualización para que se incluyan temas nuevos y de carácter específico.

La inversión monetaria requerida sería por la posible contratación de un facilitador externo y algunos costos adicionales por uso de salón, logística y materiales.

A continuación, se presenta una propuesta de la estructura de capacitación, por cada uno de los temas.

Propuesta de la estructura de capacitación para etapa N. 1 (Liderazgo):

a) Objetivo

Al finalizar la capacitación en liderazgo, cada participante pueda conocer, entender y aplicar los elementos técnicos, para desarrollar una actitud de líder comprometido con la organización y su equipo de trabajo.

b) Equipo a utilizar:

1. Computadora
2. Data Show

c) Materiales a utilizar:

1. Hojas de trabajo
2. Lápiz
3. Test de liderazgo

d) Tiempo destinado:

8 horas

e) Personas a quien está dirigido:

1. Liderazgo de la empresa
2. Impulsadores

f) Persona encargada:

Gerente de Recursos Humanos

g) Temario:

1. Liderazgo (Definición) y Principales tipos de liderazgo:

- 1.1 -Liderazgo Laissez -faire
- 1.2 -Liderazgo autocrático
- 1.3 -Liderazgo Democrático
- 1.4 -Liderazgo Transaccional
- 1.5 -Liderazgo Transformacional

2. Características de un líder.

3. Funciones del liderazgo.

4. Cualidades básicas del liderazgo.

h) Metodología a seguir:

1. Dar la bienvenida a los Jefes, gerentes e impulsores de la empresa y explicar detalladamente en que consiste la capacitación:

Dirigir unas palabras introductorias en las que se trasmita un cordial saludo y el objetivo del programa de capacitación.

2. Dar a conocer el término de liderazgo y posteriormente explicar cada uno de los tipos de liderazgo:

Explicar minuciosamente cada uno de los términos, y dar a conocer en que consiste cada uno de los estilos de liderazgo, siendo claros en la explicación para una mayor comprensión por parte de los líderes e impulsores. Posterior a la explicación de cada estilo de liderazgo se presentara un video para fortalecer el tema y sea de mayor comprensión.

3. Dar a conocer cada una de las características, funciones y cualidades de un líder.

Dar una explicación de cada una de las cualidades, funciones y características de un líder, acompañadas de ejemplos o anécdotas, para que estos puedan comprender de una manera clara.

4. Tiempo de preguntas y respuestas.

Se determinará un espacio para que los participantes puedan realizar sus preguntas o inquietudes al expositor, y éste pueda contestar cada una de ellas.

5. Posteriormente una serie de actividades a realizar:

- Las personas a recibir la capacitación son: 4 líderes y 15 impulsores, por lo que se realizarán 5 grupos de tres personas en donde cada grupo cuente con un líder (jefe o gerente), a excepción de un grupo que quedara sin líder.

Luego se le asignara un tipo de liderazgo a cada uno de los grupos, y se pedirá que en un tiempo de 10 minutos puedan crear un guion de una pequeña dramatización de los tipos de liderazgo, y luego cada grupo pasara a dramatizarlo. Esto servirá para el mismo aprendizaje de los participantes, en donde posteriormente ellos mismos puedan dar conclusiones de lo que han aprendido de cada uno de los tipos de liderazgo y expliquen cual es el ideal para ellos.

- La segunda actividad a realizar ,es que cada uno de los participantes puedan redactar con sus palabras lo que opinan de los demás únicamente poniendo el nombre de la persona a quien es dirigida, tanto de los impulsores hacia los líderes y de parte de los líderes hacia los impulsores, poniendo debilidades que han observado y que les ha incomodado pero en el mismo papel poner posibles recomendaciones para solucionarlo ,luego, estos serán depositados en una caja debidamente doblados, y al finalizar todos, una persona indicada ira sacando papel por papel, llamando a las personas a quien van dirigidos, cada quien lo lee en voz alta en los mismos grupos de tres y discuten sobre ello y tratan de dar soluciones si es necesario o felicitaciones si lo amerita.
- La tercera actividad consiste en que los líderes puedan realizar un test para saber si están realizando un liderazgo eficaz o no.
- Y para finalizar se realizara un debate en donde el capacitador realizará una serie de preguntas para ser debatidas en base a lo aprendido.

Tema 1. EL LIDERAZGO

1. Liderazgo

1.1. Introducción

A continuación, se delimitan las bases del liderazgo, las características, funciones y cualidades, las cuales servirá para ampliar el conocimiento y aplicar en distintas situaciones tanto a nivel personal como a nivel profesional.

El liderazgo se basa en un 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.

“La Excelencia de un líder, se mide por la capacidad para transformar los problemas en oportunidades. Peter Druker”

1.2. Principales tipos de Liderazgo

Es importante entender que el estilo o tipo de liderazgo que ejercen los supervisores o los altos cargos en la empresa, tendrá consecuencias en los trabajadores. Un tipo de liderazgo positivo puede mejorar el rendimiento de los empleados, su bienestar o aumentar los beneficios de la empresa. Por el contrario, un estilo negativo o perjudicial puede crear estrés o burnout en los subordinados, bajar su autoestima o provocar pérdidas para la empresa.

Han sido muchos los investigadores que han prestado atención a este fenómeno y son muchas las teorías que hablan sobre ello. A continuación, presentamos los tipos de liderazgo más habituales.

1.2.1. Liderazgo laissez-faire

El tipo de liderazgo laissez-faire, también conocido como liderazgo delegativo, es un estilo de no intervención y falta de feedback regular. El nombre hace referencia a la palabra francesa “dejar pasar” o “dejarlo ser”. El líder laissez-faire interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible. Es un estilo no autoritario que se basa en la teoría de que los

empleados con mucha experiencia, entrenamiento y motivación, necesitan menos supervisión para ser productivos. Ya que estos trabajadores son expertos y poseen las competencias para rendir de manera independiente, son capaces de cumplir con las tareas con muy poca vigilancia.

1.2.1.1. Ventajas:

Para algunos empleados, la autonomía es liberadora, mejora la creatividad y ayuda a sentirse más satisfecho con el trabajo que se realiza. Este tipo de liderazgo puede ser usado en situaciones donde los subordinados son apasionados y gozan de una alta motivación intrínseca.

1.2.1.2. Desventajas:

De todas formas, no todos los empleados poseen esas características. Este estilo no es apropiado cuando se trabaja con empleados que no poseen las competencias arriba mencionadas. Muchas personas no son buenas a la hora de asignarse sus propios plazos de entrega, gestionarse sus propias tareas y resolver los problemas que puedan ir surgiendo. En estas situaciones, los proyectos o las fechas de entrega pueden no cumplirse cuando los miembros del grupo no son dirigidos correctamente o no se benefician del feedback apropiado.

Muchos estudios parecen demostrar que el tipo de liderazgo laissez-faire puede llevar a una falta de control, un incremento de los costes de la compañía y una productividad pobre.

1.2.2. Liderazgo autocrático

El liderazgo autocrático permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo. El líder concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.

1.2.2.1. Ventaja

Puede ser efectivo en ambientes de trabajo en los que las decisiones necesitan tomarse rápidamente. También parece ser altamente efectivo con empleados que requieren una vigilancia estrecha sobre las actividades, ya que, al eliminar la tendencia de los trabajadores a relajarse, puede aumentar la productividad y velocidad en las tareas.

1.2.2.2. Desventaja

Las desventajas del líder autocrático son evidentes. No tiene en cuenta la opinión de los trabajadores y los empleados son simplemente personas que deben acatar órdenes. Algunos empleados pueden sentirse infravalorados y suelen mostrar poco compromiso afectivo hacia la compañía, pudiendo llegar a abandonar la empresa o rendir menos. Es un estilo de liderazgo que, poco a poco, está siendo desterrado de las empresas punteras.

1.2.3. Liderazgo Democrático

Habitualmente llamado liderazgo participativo, este tipo de liderazgo se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre sus seguidores para tener en cuenta las opiniones del grupo, pero la decisión final la toma el superior.

1.2.3.1. Ventaja

Este tipo de líder se gana al equipo porque los empleados contribuyen en el proceso de decisión. Por tanto, los empleados suelen sentirse como parte de la compañía y de los cambios que puedan producirse en la organización, mejorando su afiliación y compromiso con la empresa, del mismo modo que su productividad y capacidad de innovación.

1.2.3.2. Desventaja

Pese a que existe cierto consenso a la hora de afirmar que este tipo de liderazgo tiene muchas ventajas, algunos investigadores piensan que también tiene sus desventajas. Por ejemplo, muchas veces no se pueden superar los desacuerdos entre dos o más partes del grupo o el camino

se hace más lento a la hora de alcanzar una meta, en comparación con otros estilos de liderazgo. Además, este tipo de liderazgo requiere que el líder posea gran habilidad para mantener la motivación y la colaboración de quienes le siguen, así como plena confianza en sí mismo. De lo contrario, el equilibrio de un conjunto de individuos se podría quebrar.

1.2.4. Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se basa en transacciones, es decir, en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

1.2.4.1. Ventaja

Es un tipo de liderazgo orientado a los objetivos y, por tanto, los seguidores son motivados con recompensas por los resultados conseguidos. El líder transaccional crea estructuras claras, donde queda bien definido lo que requiere de sus subordinados y las recompensas que van a percibir.

1.2.4.2. Desventaja

El perfil de seguidor del líder transaccional es un individuo racional, motivado por el dinero y otros beneficios o recompensas, cuyo comportamiento es bastante predecible. Los líderes transaccionales se centran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Sin embargo, aunque el liderazgo transaccional implica seguir ciertas reglas y funciona muy bien en momentos de estabilidad, en el mundo cambiante que nos encontramos hoy en día, donde el éxito de las compañías muchas veces depende de los cambios continuos, existen estilos de liderazgo más efectivos.

1.2.5. Liderazgo transformacional

Los líderes transformadores emplean niveles altos de comunicación para conseguir los objetivos y aportan una visión de cambio que consiguen transmitir a los empleados.

1.2.5.1. Ventaja

De esta manera, motivan y aumentan la productividad y la eficiencia del grupo. Poseen una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual lideran el cambio dentro de la organización y son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones del equipo. Cuando estos líderes y sus seguidores trabajan juntos, llegan a un nivel superior de moral y motivación. La clave está en el impacto que tienen sobre los seguidores, ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos.

1.2.5.2. Desventaja

El liderazgo transformacional, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentra en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer una visión compartida que permita funcionar conjuntamente con los seguidores en el proceso de cambio.

2. Características de un líder:

- Es auténtico: Conoce su escala de valores y vive de acuerdo a ella. Es consciente de que la autenticidad no es un concurso de popularidad.
- Sueña: Imagina un mejor mañana, visualiza un futuro mejor, cree en la posibilidad de crecer y alcanzar lo que aún no se ha alcanzado.
- Es innovador: Explora y crea nuevas formas de alcanzar los sueños.
- Trabaja con pasión: Pone todo de sí en su trabajo y lo hace con alegría, sin importar cuál sea la función que desempeña.
- Es capaz de ver lo mejor de cada persona: Identifica los dones y talentos de quienes lo rodean y les ayuda a dar lo mejor de sí mismos.

- Es positivo: Puede ver la cara amable de las cosas aún en situaciones críticas. Sabe que las crisis están para mostrarle una forma de mejorar.
- Es responsable: Analiza el impacto de sus actos en los resultados y se responsabiliza por lo que le corresponde. No culpa, no juzga.
- Es parte de la solución: En lugar de concentrarse en los problemas, busca soluciones y pone su grano de arena.
- Da ejemplo: Sabe que dar ejemplo no es la mejor forma de influir en los demás, sino la única.

3. Funciones del liderazgo

3.1 . Función de dirigir y orientar

Consiste en el ejercicio de la dirección para encabezar los procesos, guiando al personal por el camino correcto y coordinando cada actividad a fin de que todos caminen por el rumbo trazado.

El líder orienta a los asociados para el trabajo en base a la línea de la organización, y para ello se mantiene en permanente comunicación y vinculación con los dirigidos. Así puede sugerir ideas para resolver los problemas y alcanzar el cumplimiento de los objetivos. En esta parte se debe tener presente que la orientación genera mejores resultados cuando se refiere a cuestiones que les interesa a las mayorías.

3.2. Función de participar y delegar

Se refiere al papel protagónico que juega el dirigente en el cumplimiento de la actividad, ya no sólo orientando al personal, sino cumpliendo con una parte del programa. Cuando el principal dirigente participa en las tareas, el grupo desarrolla un elevado nivel de motivación para el trabajo.

Este estilo de liderazgo, facilita las relaciones interpersonales y eleva el nivel de confianza entre los integrantes y el dirigente, sin embargo, sino distribuye equitativamente su tiempo, el líder encontrará limitaciones para atender las otras responsabilidades. Por lo tanto, es preciso contar con una buena planificación, estableciendo los momentos claves para su participación, puesto que no es necesario que el líder asista todo el tiempo al cumplimiento de la actividad.

En lo referente a la delegación, ésta constituye en elemento primordial de motivación, porque concede la posibilidad de tomar decisiones, de dirigir una tarea, de entablar contactos. Cuando se delega se descentraliza el poder, se demuestra confianza en las personas delegadas, las mismas que ponen a prueba sus conocimientos y demuestran emotivamente sus habilidades.

La delegación permite al líder renovar sus energías y concentrarse en otros proyectos ambiciosos, esto no significa que se delega solamente tareas menos importantes, algunos colaboradores deben tener la oportunidad de realizar grandes obras, así se sentirán más satisfechos. Es recomendable que el dirigente no delegue actividades que él mismo no le gustaría realizar, sino que deben ser discutidas en el grupo para tomar consensos.

La persona que delega, entiende que no necesariamente debe hacer y estar en todo, humanamente le resulta imposible, y si no aprende a distribuir las tareas, pronto se sentirá extremadamente cansado y evidentemente será la organización que soporte los efectos negativos de ese estilo de liderar. Y por supuesto que debe aprender a delegar, porque no se trata de asignar funciones sin tomar en cuenta algunos elementos como: las habilidades del delegado y sus intereses, su tiempo disponible, los resultados en otra responsabilidad anterior y las características de los colaboradores.

Al delegar, lo primero que debe hacer es constatar que el delegado ha entendido bien en que consiste su trabajo, si tiene algunas dudas, proceda a aclararlas todas, definiendo con precisión la actividad. Hay que establecer desde el principio, los mecanismos de seguimiento y acompañamiento ocasional, métodos de coordinación, plazos para la revisión periódica y la evaluación de los resultados. Los delegados no deben realizar por sí solos ajustes a los programas, deben contar con la aprobación de quien o quienes dieron la responsabilidad. Solamente así garantiza el cabal cumplimiento del objetivo.

Se podría cumplir un papel similar al que efectúa el director técnico de un equipo de fútbol, donde a cada jugador le confiere una función determinada, estableciendo con claridad la estrategia para el equipo y la tarea del jugador. Y pese a tomar todas las medidas para el juego, el director técnico está presente durante todo el partido y si observa que alguien falla lo motiva o caso contrario decide reemplazarlo. Sea entonces como un director técnico en búsqueda del triunfo.

3.3. Función de consultar y decidir

La decisión constituye una resolución que se adopta frente a otras posibles alternativas, una vez resuelto se dispone el cumplimiento efectivo, convirtiéndose para quienes deben ejecutar la resolución en un mandato. La consulta hace referencia a solicitar consejo, a investigar en documentos o examinar junto a otras personas un tema concreto para escoger la mejor decisión.

Toda decisión produce efectos sean positivos o negativos, de menor o mayor alcance, dependiendo del asunto que se resuelva, por lo tanto es imprescindible aprender a decidir. Una decisión errónea puede acarrear graves riesgos para quien la toma y para los involucrados, considerando que ciertos asuntos no son susceptibles de ser reparados después de realizar alguna acción. Entonces ¿qué hacer para adoptar una decisión correcta?

Para la toma de decisiones resulta determinante tener presente los principios de la organización, los objetivos y programas, como también las condiciones actuales en que se desenvuelve, así no causará afectos perjudiciales. Una vez considerados estos elementos fundamentales, tome en cuenta lo siguiente:

a) La consulta. Todo dirigente posee capacidad para decidir según las atribuciones establecidas, sin embargo, hay asuntos que requieren ser consultados, sea por su trascendencia o por su complejidad. Cuando el líder solicita opiniones, busca información o somete a consideración un tema, en ningún instante pierde autoridad, por el contrario gana credibilidad y respaldo. No podemos olvidar que cuanto la gente se siente involucrada y parte de la decisión, se compromete con mayor fuerza para hacer respetar y cumplir lo resuelto.

Para realizar una consulta idónea, no sugiera las alternativas que se podrían adoptar, sino que platee el asunto y busque las opiniones de aquellos de mayor experiencia, incluso de expertos en la materia de ser necesario, ellos garantizarían una información más acertada.

b) La investigación y la lectura. Son instrumentos que sirven para enriquecer los conocimientos, si ignora de ciertos aspectos, no cuenta con lo necesario para decidir, de tal forma que no deje pasar el tiempo en vano, desarrolle sus conocimientos a través de la investigación, pues “investigar es escudriñar a profundidad para conocer y proceder”.

c) La duda. Es posible que al instante de resolver tenga duda sobre cierta información y no esté seguro de la decisión a tomar, cuando ello suceda no se precipite resolviendo a la ligera, no se arriesgue, preferiblemente tómese su tiempo y asesórese realizando todas las preguntas posibles. Cuando quede completamente seguro, adopte la decisión correcta.

d) Resolver en grupos. Tomar decisiones en grupo tiene ciertas ventajas, se puede obtener información que desconocía y recibir diversos puntos de vista. Los participantes se sienten comprometidos para impulsar la disposición. Pero también se presentan algunas desventajas, en virtud que demandan más tiempo, se corre el riesgo de ser presionados o que algunos manipulen anticipadamente la opinión del resto.

Sin duda que cada dirigente seleccionará el camino más adecuado para cumplir esta función.

Para decidir no olvide tener presente:

- a) La razón de ser de la organización;
- b) Los antecedentes del problema a resolver;
- c) Los intereses de las personas que facilitaron la información; y,
- d) El beneficio a obtener y las posibles desventajas.

3.4. Función de prever y planificar

Prever significa ver con anticipación los acontecimientos venideros, para ello no requiere ser adivino ni consultar uno de ellos, lo que precisa es realizar un estudio histórico y luego un análisis de los sucesos actuales, juntando esto al proyecto de la organización y su capacidad visionaria como líder, podrá determinar lo que vendrá para los integrantes y la organización en el futuro. En la realidad se presentan diversas señales que por sí solas nos hablan de las amenazas futuras.

Desarrollada nuestra capacidad de prever, podemos entonces planificar lo que vamos a hacer y cómo hacerlo. Planificar no es otra cosa más que establecer los objetivos, las actividades, los mecanismos, los recursos y los plazos. Todo programa debe ser elaborado mirando hacia delante.

3.5. Función de rendir cuentas

La rendición de cuentas es un procedimiento con diferentes metodologías que nos sirve para poner en conocimiento de todos, las acciones y los resultados del cumplimiento de responsabilidades. No demuestra sumisión de una voluntad a otra, sino que manifiesta la transparencia con la que actuamos, y el respeto que tenemos al derecho de los otros para conocer y opinar.

3.5.1. La rendición de cuentas nos permite:

- a) Hacer y demostrar que todo fue realizado con transparencia, sin caer en la demagogia;
- b) Cumplir con las propuestas pregonadas y colocar los logros al cuidado de los demás;
- c) Poner a juicio el trabajo realizado, asumiendo la crítica y los elogios.

Para hacer rendición de cuentas se recurre a instancias como la prensa, la radio, la televisión y los medios de información internos, aunque a través de estos espacios las personas para las cuales trabajamos muy escasamente tienen posibilidades de manifestar sus criterios. Existen otros medios como la asamblea general o representativa, así como las reuniones

sectoriales; dichos mecanismos brindan oportunidades de debate directo entre el dirigente y los asociados, lo que resulta más efectivo para juzgar la labor cumplida.

3.6. Función de Gestión

Es la habilidad para buscar y obtener los recursos que necesita para cumplir con su papel. Para gestionar se requiere contar con cierto nivel de autoridad y de prestigio, esto predispone a las personas o instituciones que recibirán sus petitorios.

No confundir gestión con la concesión, pues existen personas que tienen la costumbre antiética de pedir algo a cambio cuando se les solicita algún tipo de ayuda. El líder no debe someterse a condicionamientos que atenten la autonomía de su organización y de sus dirigidos.

4. Cualidades Básicas del Liderazgo:

1. Tener un buen conocimiento de la organización, de sus objetivos, de los que forman parte de ella, de cuáles son sus problemas internos y de qué éxitos se han conseguido.
2. Tener una buena preparación profesional y tenerla al día. Un ingeniero debe saber ingeniería y estar al corriente de las últimas novedades en su campo. Obvio, pero no siempre es así.
3. Ser capaz de entender (captar) el entorno. Ser sensibles a lo que pasa. Es difícil encontrar soluciones o respuestas si no desarrollamos un buen nivel de sensibilidad que nos permita conocer lo que sucede a nuestro alrededor.
4. Saber resolver problemas. Saber decidir bien y a tiempo. Saber analizar y juzgar con exactitud.
5. Comunicar. Un buen líder debe tener una buena capacidad de comunicación para delegar, negociar, resolver conflictos, vender ideas y propuestas, persuadir.
6. Tener inteligencia emocional. A menudo tiene que enfrentarse a situaciones de crisis, de competencia, de peleas por el poder, conflictos interpersonales, situaciones ambiguas y confusas, etc. Debe tener un buen control de sí mismo sin acabar con un ataque al corazón.

7. Poseer proactividad. En un mundo en constante cambio, el gestor/directivo debe ser capaz de tener iniciativas y avanzar a los acontecimientos.

8. Tener creatividad. Saber encontrar soluciones innovadoras. Debe tener la capacidad de ver y entender situaciones de nuevas maneras.

9. Saber utilizar bien el cerebro. Ser ágil y rápido. Hacer trabajar todo el cerebro, no sólo una parte.

10. Aprender constantemente nuevas capacidades y conocimientos.

11. Tener un buen conocimiento de uno mismo. Los valores que me mueven, los miedos que tengo, mis puntos fuertes y débiles.

Cada uno de nosotros tenemos todas estas capacidades y habilidades en cierta medida. Nuestro perfil personal es diferente y nuestra experiencia tanto personal como profesional varía con el tiempo. Es importante poder darse cuenta de lo que somos y de nuestras capacidades y habilidades, y con ello tenemos que plantearnos quizás el deseo de ser un elemento activo en la sociedad o en las organizaciones de las que formamos parte.

Preguntas de Debate

¿Considera que el liderazgo en nuestro país ha sido adecuado?

¿Conforme a lo aprendido que liderazgo sugiere debe manejar el Presidente de nuestro país?

¿Qué características y funciones del liderazgo considera son de mayor relevancia para el trabajo que usted realiza?

TEST DE LIDERAZGO

Los líderes nacen y se hacen. Esto significa que para poder actuar en un grupo como líder son necesarios unos mínimos prerequisites innatos, pero que a esta potencialidad es posible añadirle las destrezas que harán posible un ejercicio eficaz por parte del líder, mediante un correcto aprendizaje.

A continuación tienes una serie de afirmaciones, contesta verdadero o falso a cada una de ellas.

1.- Habitualmente, las personas de mi entorno suelen aceptar y seguir mis ideas y opiniones.

Verdadero / Falso

2.- Me considero una persona de principios sólidos, y me comporto en coherencia a mis valores y creencias.

Verdadero / Falso

3.- Soy una persona que ofrece resistencia a los cambios del entorno. Prefiero la estabilidad y el equilibrio.

Verdadero / Falso

4.- Mi trabajo es responsabilidad mía, y no suelo aceptar sugerencias de nadie con respecto a mis tareas.

Verdadero / Falso

5.- Me gusta escuchar a mis colaboradores y compañeros, y apoyarles en aquello que sea Necesario.

Verdadero / Falso

6.- Me considero una persona abierta, flexible y generosa.

Verdadero / Falso

7.- Tengo interés por evolucionar profesionalmente e intento actualizar mis conocimientos.

Verdadero / Falso

8.- Suelo gritar a las personas con las que trabajo para conseguir que cumplan mis instrucciones y hagan lo que yo quiero.

Verdadero / Falso

9.- Soy una persona creativa, y me intereso por las novedades que surgen.

Verdadero / Falso

10.- Disfruto motivando a los que me rodean, y transmitiendo mis ganas de hacer, les expreso mi ilusión e interés por las cosas importantes.

Verdadero / Falso

11.- Intento aprovecharme de las situaciones y de las personas que me rodean, variando para ello mis ideas y actitudes.

Verdadero / Falso

12.- Defiendo mis ideas, cuando estoy convencido de ellas, sin esperar la aprobación de los demás.

Verdadero / Falso

13.- Cuando tomo decisiones, pienso y reflexiono sobre los hechos y sus consecuencias. No me gusta actuar “en caliente”.

Verdadero / Falso

14.- Mi trabajo siempre da resultados positivos. No me equivoco en mis decisiones ni en lo que hago, y ello es debido a mi esfuerzo.

Verdadero / Falso

15.- Conozco en profundidad a mis colaboradores, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, sus virtudes y sus defectos, Me interesa conocer a los demás con los que me relaciono y con los que colaboro.

Verdadero / Falso

RESPUESTAS

Para saber el resultado de tu test solo suma tu puntuación de acuerdo a la siguiente tabla y verifica cual es tu nivel de liderazgo.

1.- F=0 V=3

2.- F=0 V=3

3.- F=3 V=0

4.- F=3 V=0

5.- F=0 V=3

6.- F=0 V=3

7.- F=0 V=3

8.- F=3 V=0

9.- F=0 V=3

10.- F=0 V=3

11.- F=3 V=0

12.- F=0 V=3

13.- F=0 V=3

14.- F=3 V=0

15.- F=0 V=3

PUNTUACIÓN ENTRE 0 Y 16

Tus conductas no corresponden con las actuaciones que describen el ejercicio de un liderazgo eficaz. Debes desarrollar aspectos para aprender a ser un buen líder. Es importante que valores la honestidad y la generosidad, como aspectos básicos a la hora de ejercer un rol de liderazgo apropiado. El líder mantiene siempre unos principios y unos valores claros, y éstos son la base de su comportamiento.

PUNTUACIÓN MAYOR QUE 16 Y MENOR QUE 30

Tu desempeño no corresponde al de un buen líder todavía, pero posees algunas características que son básicas para la potenciación y el desarrollo de un liderazgo eficaz. Debes replantearte ciertos aspectos, y reflexionar en profundidad respecto a la mejor manera de superarte, a fin de llegar a desempeñar el rol de líder de forma apropiada. Es importante que valores la honestidad y la generosidad, como aspectos básicos a la hora de ejercer un rol de liderazgo apropiado. Sigue en esta línea!! Vas por buen camino!.

PUNTUACIÓN IGUAL O MAYOR QUE 30

¡Eres un líder nato! Posees el carisma necesario para ejercer una influencia positiva entre tus seguidores. No obstante, tienes que continuar desarrollando, conociendo y practicando los principios aportados por tu experiencia como conductor. Recuerda.... ¡EL LIDER NACE Y SE HACE! Sin duda, no te faltan cualidades para determinar que eres un líder natural. Para ello, se requieren una serie de competencias, conocimientos, ciertas aptitudes, destrezas, habilidades y tú posees esas actitudes que favorecen el desempeño de un liderazgo eficaz. Eres un buen comunicador, pero no debes olvidar la importancia de la generosidad, y la autenticidad para con

las personas que te siguen y que creen en ti. Confías en ti mismo, y tienes un gran sentido de la misión y de la responsabilidad.

Propuesta de la estructura de capacitación para etapa N. 2 (Liderazgo Situacional):

a) Objetivo

El Objetivo principal es la comprensión del proceso fundamental de desarrollo de personas y aprender a desarrollar eficazmente aptitudes propias del liderazgo situacional.

Se espera que al finalizar la capacitación los participantes puedan:

- Describir el modelo del Liderazgo situacional.
- Explicar la importancia de los estilos de liderazgo dentro del Liderazgo Situacional.
- Explicar la concordancia entre el líder y el subordinado.
- Desarrollar una implementación de un modelo de liderazgo situacional en su trabajo.

b) Equipo a utilizar:

1. Computadora
2. Data Show

c) Materiales a utilizar:

1. Hojas de trabajo
2. Lápiz

d) Tiempo destinado:

2 horas

e) Personas a quien está dirigido:

1. Liderazgo de la empresa

f) Persona encargada:

Gerente de recursos Humanos

g) Temario:

1. Liderazgo situacional
2. Modelos del liderazgo situacional

h) Metodología a seguir:

1. Explicar detalladamente en que consiste la segunda etapa del programa de capacitación, dando a conocer cada uno de los objetivos.
2. Dar a conocer de manera minuciosa el término liderazgo situacional y posteriormente dar ejemplos de este tipo de liderazgo.
3. Explicar en qué consisten los modelos del liderazgo situacional, fases del proceso y desarrollo de los integrantes del equipo.
4. Tiempo de preguntas y respuestas:
Se determinará un espacio para que los participantes puedan realizar sus preguntas o inquietudes al expositor, y éste pueda contestar cada una de ellas.
5. Y para finalizar se realizara un debate en donde el capacitador realizará una serie de preguntas para ser debatidas en base a lo aprendido.

Tema N. 2. Liderazgo situacional

2.1. Introducción

En las últimas décadas, la gente del área gerencial ha participado en la búsqueda del "mejor" estilo de liderazgo. No obstante, las evidencias de la investigación indican claramente que no hay un solo estilo de liderazgo que se adecue a todas las circunstancias. Los líderes que logran éxito son aquellos que pueden adaptar su conducta para satisfacer las demandas de su situación en particular.

Como resultado de una amplia investigación, se ha elaborado una teoría de liderazgo situacional, que puede resultar útil para los gerentes, con el fin de diagnosticar las demandas de su situación. Esta teoría se basa en la conducción (conducta laboral) y en el apoyo socio-emocional (conducta de relación) que puede brindar el líder, según cual sea la situación y el nivel de "madurez" de sus subordinados o grupos.

La teoría del liderazgo situacional (Hersey & Blanchars, 1977; Hersey, 1984) se basa en el grado de conducción y dirección o comportamiento de tarea, el grado de apoyo social y emocional o comportamiento en las relaciones personales y el nivel de disposición de los seguidores en base a la prestancia y habilidad que muestran al desempeñar cierta tarea.

Esta teoría ha sido ampliamente utilizada en la administración de empresas mundiales de todo tipo (Hersey, Blanchard & Natemeyer, 1979, Hersey Angelini & Carakushansky, 1982; Carrier, 2001).

2.2. Modelos del liderazgo situacional

El liderazgo situacional está basado en una interacción entre la cantidad de dirección que un líder proporciona y la cantidad de apoyo emocional que el líder otorga al seguidor y el nivel de disposición hacia la tarea que los seguidores escriben en una tarea específica, función, actividad y objetivo que el líder procura alcanzar a través del individuo o grupo. Para comprender completamente el concepto de liderazgo situacional es necesario conocer la definición del *nivel de disposición como la habilidad y deseo de una persona para tomar responsabilidad por dirigir*

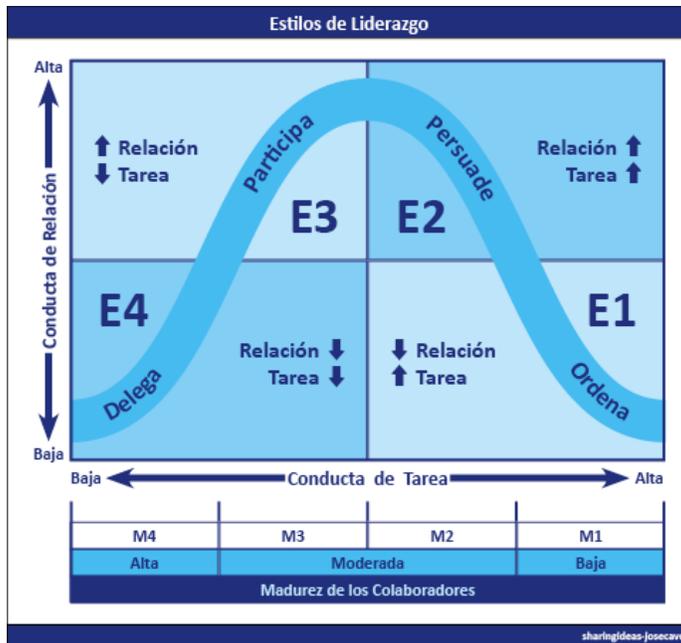
su propia conducta. Las variables de disposición hacia las tareas deben ser consideradas solo con relación a una tarea específica a ser desarrollada. Es decir. Un individuo o grupo no está en el mismo nivel de disposición para todas las tareas.

De acuerdo al liderazgo situacional el nivel de disposición de un seguidor se incrementa en relación con alcanzar una tarea específica, el líder deberá iniciar la conducta de tarea e incrementar la relación. Esto debiera ser el camino hasta que el individuo o grupo alcance un nivel de preparación moderado. Una vez que el seguidor inicie a moverse en un nivel de disposición arriba del promedio lo apropiado sería que el líder inicie a disminuir no solo la conducta de tarea sino también la conducta de relación. En este punto el seguidor no solo está listo en términos de desempeño de tarea sino también confiado y comprometido. Dado que el empleado se encuentra auto motivado por el desempeño alcanzado el apoyo emocional que el líder proporciona no requerirá ser en la misma cantidad que antes. El personal en este nivel de disposición verá una reducción en la cantidad de supervisión cercana y un incremento en la delegación de responsabilidad por parte del líder como una indicación positiva de confianza.

Así el liderazgo situacional enfoca en lo apropiado y en la efectividad de los estilos de liderazgo en acuerdo con la disposición del seguidor.

Este ciclo puede ser ilustrado por una campana sobrepuesta en los cuatro cuadrantes del liderazgo como se observa en la figura 1. En ella se observa la relación entre el nivel de disposición del seguidor para cumplir con un objetivo de trabajo particular con el adecuado estilo de liderazgo de un administrativo para maximizar el desempeño del seguidor. Es importante aclarar que la figura representa dos diferentes fenómenos. El estilo apropiado del liderazgo (conducta del líder) para los niveles observados por el nivel de disposición del seguidor es representado por la línea curva que corre a través de los cuatro cuadrantes del liderazgo.

El nivel de disposición del individuo o grupo que está siendo supervisado es representada bajo del modelo de liderazgo como un rango continuo desde el nivel bajo al nivel alto.



Hersey y Blanchard también se enfocan en los colaboradores y en cómo les afectan dos dimensiones, sus habilidades y su disposición para las tareas, pero van más allá que Fiedler al añadir su medición (en una escala de Alta o Baja) y el cuadro de comportamiento del líder.

2.2.1. Fases del proceso

La aplicación del modelo de Hersey y Blanchard tiene básicamente seis fases:

1. Identificar las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles.
2. Establecer las habilidades/conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.
3. Evaluar el nivel de competencia (habilidades/conocimientos) de cada integrante del equipo.
4. Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.
5. Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante del equipo en relación a su puesto (adecuación de sus habilidades/conocimientos y motivación a los requerimientos de ese puesto).
6. Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.

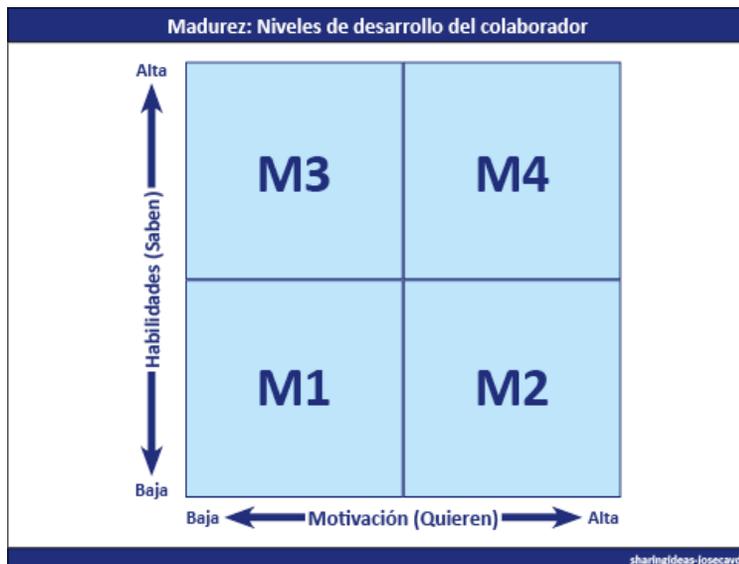
2.2.2. Desarrollo de los integrantes del equipo

Una vez realizados los puntos 1 y 2, los tres siguientes se basan en las condiciones de cada persona para desarrollar su puesto.

Hay que realizar una valoración (Alta/Baja) de cada uno de ellos en dos parámetros:

1. Habilidades: Conocimientos técnicos e intelectuales, experiencia, habilidades sociales...

2. Motivación: Interés por el puesto, por mejorar profesionalmente, por ascender, por ser útil al equipo... Y en función de su puntuación, ubicarles en el siguiente cuadro...



Por lo tanto, tenemos cuatro posibles tipos de colaboradores:

a) M1 (No saben y no quieren)

No son competentes ni quieren asumir responsabilidades. Necesitan órdenes directas y claras.

b) M2 (No saben, pero quieren)

No son competentes, pero quieren aprender y asumir responsabilidades. Están motivados aunque carezcan de las habilidades o conocimientos necesarios. Hay que enseñarles a realizar las tareas y lograr que asuman la visión del líder.

c) M3 (Saben, pero no quieren)

Tienen la habilidad y la capacidad necesaria, pero no están motivados por que no les gusta el puesto, tienen problemas con la empresa, les afectan contingencias personales con otros integrantes del equipo (incluido el líder), hay asuntos particulares de su vida privada que influyen en su rendimiento.

d) M4 (Saben y quieren)

Capacitados y motivados, responden perfectamente a la confianza que se deposite en ellos. Una vez definido el lugar en la tabla de cada miembro del equipo, para obtener los mejores resultados el líder adoptará con cada uno de ellos un estilo de liderazgo que varía en función de dicha ubicación.

2.2.2.1. Representación gráfica del Modelo

El responsable de un equipo debe basar su forma de actuar en la combinación de dos dimensiones de conducta a distintos niveles (Alta/Baja):

2.2.2.2. Conducta de Tarea (Horizontal en el gráfico)

Marca el nivel de implicación del líder en sus funciones directivas, si es él quien dice qué, cómo, cuándo y dónde, o si es otra persona la que se encarga de eso y en qué medida. Implica el grado de quién...:

1. Fija metas y objetivos.

2. Determina tiempos y plazos.

3. Organiza.

4. Dirige.

5. Controla.

2.2.2.3. Conducta de Relación

Establece el nivel al que el líder se relaciona con cada subordinado, qué tipo de comunicación tiene con cada uno de ellos. Implica el grado de:

1. Apoyo.

2. Delegación.

3. Escucha activa.

4. Retroalimentación.

5. Relación personal más allá de la profesional.

Preguntas de Debate

¿En qué grado de madurez como colaborador se considera usted está, se le: ordena, persuade, participa o delega?

¿Qué tipo de colaborador considera existe en la empresa?

M1 (No saben y no quieren) - M2 (No saben, pero quieren) - M3 (Saben, pero no quieren) - M4 (Saben y quieren)

Propuesta de la estructura de capacitación para etapa N.3 (Los cinco niveles de liderazgo según John C. Maxwell):

a) Objetivo

Dar a conocer cada una de las fases por las que un líder atraviesa.

Al finalizar la capacitación cada uno de los participantes podrán identificar en que área se encuentran y determinar si ello es productivo en su trabajo o no.

b) Equipo a utilizar:

1. Computadora
2. Data Show

c) Materiales a utilizar:

1. Hojas de trabajo
2. Lápiz

d) Tiempo destinado:

4 horas

e) Personas a quien está dirigido:

1. Liderazgo de la empresa
2. Impulsadores

f) Persona encargada:

Gerente de Recursos Humanos

g) Temario:

1. Los cinco Niveles de Liderazgo según John Maxwell
2. Líder por derecho
3. Líder por permiso

4. Líder por resultados
5. Líder por reproducción
6. Líder por respeto

h) Metodología a seguir:

1. Describir y explicar de manera clara cada una de las fases que un líder atraviesa junto a sus subordinados.
2. Posteriormente se realizarán preguntas y respuestas:
Momento en donde los participantes realizan preguntas o inquietudes que tengan respecto a cada tema ahondado.
3. Luego se les dará 10 minutos para trabajar en grupos de trabajos, realizando 5 grupos de 3 personas, para que ellos puedan realizar una pequeña dramatización de cada uno de los tipos de liderazgo según John Maxwell, en donde con dicha actividad se ejemplificará de una forma más clara cada tipo de liderazgo, facilitando el aprendizaje para cada participante.
4. Y para finalizar se realizará un debate en donde el capacitador realizará una serie de preguntas para ser debatidas en base a lo aprendido.

Tema N. 3. Los cinco niveles de liderazgo de John C. Maxwell

3.1. Introducción

Nadie nace sabiendo ser líder. La capacidad de guiar, y hacerlo hacia el sitio correcto, se aprende año con año y bajo la premisa de ‘ensayo y error’. Pero ¿Cómo llegar a la cúspide? ¿Qué se necesita para fortalecer las relaciones con los colaboradores? ¿Cómo forjamos el respeto hacia nuestra persona? ¿Somos buenos líderes?

Al respecto, John C. Maxwell, en su libro “Los cinco niveles de liderazgo” describe las fases por las que un líder pasa con su gente, pero ¡cuidado! No con todas las personas estás en el mismo nivel.

Mientras más competencia de liderazgo tiene una persona, con mayor prontitud reconoce el liderazgo o falta del mismo en otras personas.

3.2. Los cinco niveles de liderazgo de John C. Maxwell

3.2.1. Líder por derecho

Hay muchos directivos, gerentes o presidentes de empresa cuyo título no los hace grandes líderes. Sin embargo, por algo se empieza. Maxwell describe este nivel como el más básico, donde comienzas a ser una imagen a seguir, desde el momento en que te nombran directivo, es decir, por nombramiento.

El nivel de los derechos, La gente le sigue porque tiene que hacerlo. Es el nivel más bajo de liderazgo para cualquier persona, se basa en un título o descripción de trabajo. Si la gente sigue a un líder sólo porque se le ha nombrado jefe o líder de equipo, ese es un líder por posición.

La gente sólo lo sigue o piensa que lo sigue porque tiene que hacerlo. La mejor prueba para saber si usted es un líder de posición, es pedir a la gente que le siga más allá del límite de autoridad establecida. Si no quieren, el líder está en nivel 1 de dicha escalera.

El liderazgo que se queda en este nivel por largo tiempo se debilita en vez de fortalecerse. El líder que quiere que otros lo sigan simplemente porque es el jefe, pronto pierde el respeto de la gente.

3.2.1.2. Características importantes a desarrollar:

- **Prepárate.** Un buen líder siempre está un paso adelante en todo, asegúrate de conocer a tu empresa, esto te ayudará a dominar las áreas, a conocer a su gente y a facilitar tu estancia como líder.

Conecta a tu equipo con los propósitos de tu empresa. Tu equipo debe sentirse como parte de la familia, y esto es importante desarrollarse si saben qué función tienen y cómo ayudan a mejorar su lugar de trabajo. Relaciona uno con otro y habrá buenos resultados

3.2.2. Líder por permiso

El nivel de las relaciones: La gente le sigue porque quieren hacerlo. Este nivel de liderazgo se basa en la relación de un líder con sus seguidores. Cuando estos últimos comienzan a tener confianza a un líder, entonces comienzan a seguirle porque quieren. Los seguidores respetan y admiran mucho al líder y éste gana facultad para influir sobre ellos.

Cuando el líder tiene el beneplácito de la gente para dirigir, todo el proceso de liderazgo se hace más grato para todos. Pero sólo las relaciones positivas no son suficientemente fuertes para crear un liderazgo duradero. Para cosechar las recompensas de un liderazgo positivo, tiene que subir al siguiente nivel.

De acuerdo con Maxwell, este nivel ayuda a crear relaciones estrechas con los colaboradores a través del mismo desarrollo de su gente, así como relaciones estrechas y sentido de pertenencia.

3.2.2.1. Características importantes a desarrollar

- 1. • **Aprécia al equipo.** Puede sonar superfluo, pero no lo es, valora a la gente con la que laboras, así sabrás que trabajas con personas, y como tales, tienen necesidades y proyecciones.

1• Desarrolla al equipo de trabajo. Haz que ellos crezcan junto con tus logros, pues ellos forman parte fundamental de tus éxitos.

3• Delega. Es momento de delegar tareas importantes a tu equipo, esto generará equipos de trabajo más preparados, más organización y espíritu de desarrollo.

3.2.3. Lider por resultados

El nivel de los resultados: La gente le sigue por lo que ha hecho por la organización, grupo, iglesia o empresa. En este nivel de producción, la influencia se cimienta y el respeto crece por lo que el líder y sus seguidores logran juntos. La gente comienza a seguir por lo que el líder ha hecho por el equipo u organización. El éxito de un líder beneficioso para todos sus seguidores y por ende para la organización.

Todo el mundo quiere resultados. En especial las personas gozan de los resultados cuando participan en su creación. En este nivel, el líder y los seguidores empiezan a disfrutar juntos del éxito. Si el líder alcanza este nivel, apoyado por los seguidores se logran muchas de las metas propuestas. Pero para alcanzar un impacto que cambia vidas y un éxito duradero, tiene que dar el salto al siguiente nivel.

Tu trabajo y el de tu equipo hablan por ti. En este nivel el esfuerzo se traduce en resultados, los números son positivos, las ganancias aumentan, la productividad está al máximo y el ánimo de tu gente lo delata. Es el momento donde las metas son alcanzadas y se plantean otras nuevas, más ambiciosas y difíciles, pero con la certeza de que lograrás llegar con la ayuda de tu equipo.

3.2.3.1. Características importantes a desarrollar:

1• ‘Es tiempo de crecer. Tienes que aceptar que tu equipo está listo para dar otro paso. Muchos de ellos comenzarán a escalar en jerarquía y otros se irán a mejores puestos, dentro y fuera de la compañía.

2• Sigue desarrollando a tu gente. Asegúrate de generar el ambiente, siempre propicio, para trabajar. Muéstrales tu apoyo y reconoce a quien se lo merezca.

3• Enséñate a ser un agente del cambio. Es el momento de aprender cuándo es importante cambiar de rumbo, cuáles estrategias serían mejores y qué o quienes no funcionan. Es tu tarea hacerlo.

3.2.4. Líder por reproducción

El nivel de la reproducción: La gente le sigue por lo que ha hecho por ellos. El llamado más alto de todo líder es ayudar a las personas a desarrollar su potencial. Los mejores líderes ayudan a desplegar el potencial de los otros para que también lleguen a ser líderes. El líder que avanza hacia el nivel de facultar personas cambia su enfoque.

De inspirar y dirigir seguidores, pasa a desarrollar y a dirigir líderes. Cuando se convierte en un líder que desarrolla personas, se esfuerza por reproducir su liderazgo en otros y ayudar a la gente a alcanzar el desarrollo de su potencial. El tiempo que pase con personas es una inversión. Como resultado, le respetan no sólo por lo que haya hecho por el equipo, sino también por lo que ha hecho por ellos como personas.

Tu trabajo es crear nuevos líderes, y lo has logrado. En este nivel tu gente comienza a reflejar grandes capacidades de liderazgo, es más, algunos de ellos te han rebasado en cuanto en distintas formas, esto quiere decir que has hecho bien tu trabajo. Aquí se crean lazos más firmes y fuertes, la lealtad es uno de ellos. Aquí tu gente deja de ser el equipo y se convierte en tu mano derecha.

3.2.4.1 Características importantes a desarrollar:

- 1• Sigue desarrollando a tu gente. ¿Te das cuenta? En todos los niveles lo puntualiza Maxwell, este es el secreto para lograr un liderazgo efectivo.
- 2• Reconoce a tu gente como el elemento más valioso de tu empresa.
- 3• Brinda oportunidades de crecimiento, es momento de promover.
- 4• Atrae a otros ganadores. Comienza a reclutar gente con grandes capacidades para lograr nuevas metas.

3.2.5. Líder por respeto

El nivel del Respeto: La gente le sigue por lo que es y lo que representa. El quinto y más elevado nivel de liderazgo es la personalidad. Es el verdadero nivel de respeto. El líder que dedica su vida al desarrollo de personas y organizaciones produce un impacto tan increíble por tan largo tiempo que la gente lo sigue por lo que es y por lo que representa. Es el mejor de los mejores.

Como líder, no puede aspirar a alcanzar el nivel cinco. Lo más que puede tratar es trabajar para abrirse paso a través de los primeros cuatro niveles con tantas personas como las que pueda con el propósito de agregar valor a sus vidas. Haga de eso el todo de su vida como líder y, el resto llegará solo.

Es el nivel que cualquier líder quisiera llegar. Es donde tus méritos han rebasado expectativas y condiciones. Tu reputación habla más que tu trabajo y tu gente te respeta por cada logro cumplido. Te has convertido en más que un líder, en un mentor.

Preguntas de Debate

¿En qué posición de líder se considera esta?

¿Cómo podría alcanzar un nivel superior de liderazgo?

Propuesta de la estructura de capacitación para etapa N. 4 (Preferencias Cerebrales BTSA):

a) Objetivo

Explicar a los participantes detalladamente en qué consisten las preferencias cerebrales, y mediante un test ellos puedan identificar a cuál área cerebral pertenecen.

Al finalizar la capacitación en liderazgo, cada participante habrá identificado el área de dominancia cerebral a la que pertenece, y podrá aplicar posteriormente los elementos técnicos, para desarrollar lo en su vida cotidiana y en el trabajo teniendo el conocimiento del área a la que pertenece.

b) Equipo a utilizar:

1. Computadora
2. Data Show

c) Materiales a utilizar:

1. Hojas de trabajo
2. Lápiz
3. Test de preferencias cerebrales

d) Tiempo destinado:

8 horas

e) Persona encargada:

Gerente de recursos Humanos

f) Temario:

1. Dominancia Cerebral (definición)
2. Modelo BTSA(definición)
3. Estilos de pensamiento

4. Principales contribuciones
5. Ventajas y desventajas del BTSA

g) Metodología a seguir:

1. Dar a conocer de forma clara en que consiste la dominancia cerebral y el modelo de BTSA. Posterior a la explicación de cada uno dar ejemplos claros para una mayor comprensión.
2. Explicar minuciosamente cada uno de los estilos de pensamientos que existen
3. Dar a conocer cuáles son las principales contribuciones del modelo BTSA.
4. Dar a conocer cuáles son las ventajas y desventajas del modelo antes mencionado.
5. Posteriormente mostrar videos educativos acerca del modelo BTSA, como apoyo de la exposición del tema.
6. Tiempo de preguntas y respuestas.

Se determinará un espacio para que los participantes puedan realizar sus preguntas o inquietudes al expositor, y éste pueda contestar cada una de ellas.

7. Posteriormente se realizara un debate en donde el capacitador realizará una serie de preguntas para ser debatidas en base a lo aprendido.
8. Luego se aplicara un test de preferencia cerebral, el cual ayudara a que cada participante pueda identificar con cual área cerebral tiene mayor inclinación.
9. Y para finalizar, cada uno de los participantes expondrá según los resultados del test con cual área tiene mayor inclinación, y de esta manera todos podrán conocer las habilidades de cada quien, para futuros trabajos a encomendar.

Tema N.4. Preferencias cerebrales BTSA

4.1. Introducción

La dominancia cerebral es una teoría científica elaborada por Katherine Benziger y fue desarrollada a partir de la teoría de los perfiles psicológicos propiedad del Dr. Carl Jung, clasificando las diferentes formas de pensar del cerebro del humano, lo que permite mejorar

incrementalmente el potencial de los seres humanos, identificando las tendencias naturales que tiene cada individuo en el uso del cerebro.

El modelo de preferencias cerebrales es un sistema para medir y describir las preferencias de pensamiento en las personas. Los estudios realizados con tomografías recientes han demostrado que en las diferentes áreas de la corteza cerebral se manejan estilos diferentes de pensamiento.

Al descubrir las tendencias de pensamiento del cerebro se puede determinar cuál es el tipo de trabajo para el cual la persona está naturalmente diseñada y de igual manera aplicar métodos para mejorar dichas cualidades en las personas.

Esto significa que generalmente el humano basa su manera de pensar en solo un cuadrante del cerebro y este se usa mucho más que los otros.

El propósito de este reporte es dar a conocer las principales ventajas y desventajas del modelo BTSA, el cual es un test que permite identificar los talentos natos de las personas y descubrir en qué grado esto se ha desarrollado en la adultez y que costo ha tenido para los otros hemisferios cerebrales.

4.2. Definición del modelo BTSA

La evaluación de estilos de pensamiento BTSA (Benziger Thinking Styles Assessment) es una herramienta que permite analizar una variedad de áreas que ayudan a las personas a mejorar sus destrezas de autocontrol, eficacia general y capacidades de colaboración.

En los negocios, el modelo BTSA ha mostrado tener una aplicación práctica para comprender el comportamiento organizacional y estructurar el ambiente laboral para aumentar la eficacia. Su enfoque considera las necesidades de los trabajadores y sus problemas además de los generados por la organización como una transacción entre el trabajador y la tarea, el individuo y el equipo y el departamento y la organización.

Los gerentes que usan el método de manera consistente generalmente logran recabar información útil para ir mejorando su organización.

La retroalimentación del BTSA da información de mucha utilidad para mejorar las capacidades individuales y grupales con las propiedades de la organización, para así maximizar la productividad y el crecimiento y mejorar la cultura organizacional.

El modelo ofrece a supervisores un formato para entender mejor las preocupaciones de los trabajadores tales como la percepción, motivación y satisfacción laboral, así como también una manera de abordar eficazmente problemas del equipo, tales como el logro de metas, cohesión y liderazgo. (BENZIGER BREAKTHROUGH, 2016)

4.3. Estilos de Pensamiento

A continuación se detalla los distintos estilos de pensamientos según cada hemisferio del cerebro:



4.3.1. Principales contribuciones

El mayor aporte, respuestas que esclarecen muchas de las actuales inquietudes humanas, dentro de las cuales encontramos las siguientes:

1. ¿Por qué no todos somos buenos para lo mismo?
2. ¿Por qué tenemos dificultades para entender o seguir a ciertas personas?
3. ¿Por qué determinadas tareas o trabajos nos generan literalmente depresión y agotamiento?
4. ¿Por qué hay personas con mayor autoestima que otras?

Además, contribuyó en gran manera con 2 factores fundamentales:

4.3.2. La falsificación prolongada del tipo de una persona, o sea de su función dominante natural, tiene ramificaciones neurofisiológicas únicas, potentes y negativas

Más del 60% de nosotros no trabaja eficientemente porque nosotros no dirigimos con nuestra fuerza natural. Esto tiene como resultado:

1. Bajo desempeño en el trabajo
2. Ambiente deficiente en los equipos de trabajo
3. Dias perdidos por “enfermedad”
4. La frustración en el hogar

4.3.3. Una porción significativa de la población de adolescentes y adultos falsifican su tipo de manera tan absoluta que, cuando se hace un esfuerzo para identificar su función natural dominante mediante una evaluación como la MBTI o una entrevista y evaluación de parte de un terapeuta entrenado, la función identificada como la ‘inclinación natural’ de la persona con mucha frecuencia no es su función natural, sino más bien el modo que ha escogido desarrollar y utilizar para sobrevivir, adaptarse o ser recompensado.

En otras palabras, a pesar de las mejores intenciones de los profesionales, los esfuerzos para aplicar el modelo de Jung a menudo se desviaban de su meta o eran menos que eficaces e inadvertidamente estimulaban al individuo a continuar falsificando su tipo.

4.4. Ventajas y Desventajas del BTSA

A continuación se detallan las principales ventajas y desventajas del método BTSA:

4.4.1. Ventajas:

- Método comprobado científicamente
- Realizar un ejercicio de autoconocimiento
- Mejorar las relaciones interpersonales
- Mejorar las habilidades de comunicación
- Tomar conciencia de los niveles de tono emocional
- Definir planes de acción de desarrollo personal y profesional más efectivo
- Mejora las capacidades del pensamiento creativo
- El cerebro determina la dominación del modo de pensamiento y preferencias de estilo de pensamiento
- Las organizaciones pueden beneficiarse de la comprensión y cualidades de cada individuo

4.4.2. Desventajas:

- Genera limitantes en la realización de tareas
- Se enfocó en pruebas únicamente en ciudadanos norteamericanos
- El modo basal izquierdo no maneja bien las interrupciones y se resiste a abandonar el control que le proporciona actuar sobre lo conocido.
- Surge el estrés

Preguntas de debate

¿Está de acuerdo usted con este modelo científico? ¿Por qué?

¿Considera que es acertado y se identifica con su grado de dominancia cerebral?

¿Identifica en sus compañeros el grado de dominancia cerebral que tienen? Comparta su opinión con un compañero y diserten respecto a su grado de dominancia.

Instrumento sobre dominancia cerebral

El siguiente instrumento permite identificar el estilo preferencial del uso del pensamiento o de la forma como cada persona procesa información en el cerebro. .

Instrucciones:

Elabore un proceso de auto-evaluación de cada uno de los aspectos o actividades que aparecen a continuación de acuerdo con su desempeño en ellos. Utilice una escala numérica de 1 a 5 (ponga el numero en el cuadro).

Lo que HAGO MEJOR:5. Lo que HAGO BIEN:4. Lo que HAGO REGULAR:3. Lo que MENOS BIEN:2. Lo que HAGO PEOR:1.

Nota: Del grado de sinceridad depende la objetividad de esta prueba.

Prueba #1

cuadrante a superior izquierdo cerebral

1. Tengo Habilidades específicas en el campo de las matemáticas y las ciencias
2. Pienso que la mejor forma de resolver un problema es siendo analítico
3. Me inclino hacia la crítica en todos los asuntos.
4. Tengo habilidades para solucionar problemas complejos de manera lógica.
5. Antes de tomar algo como verdadero, lo compruebo, e indago otras fuentes.
6. Tengo capacidad de comprender, y manipular números y estadísticas de acuerdo con un fin.
7. Me gusta solucionar problemas inclinándome a conocerlos y buscar mediciones exactas.
8. Tengo la capacidad frente a los problemas de razonar en forma deductiva, a partir de alguna teoría.
9. Ante un problema; al descomponer las ideas las relaciono con la totalidad.
10. Selecciono alternativas sobre la base de la razón-inteligencia; en oposición al instinto, a la emoción.

Subtotal:_____

cuadrante b inferior izquierdo límbico

1. La planificación y la organización son prioritarias en mis actividades
2. Es importante para mí tener un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
3. Acostumbro escuchar las opiniones de los demás y hacer aclaraciones.
4. Prefiero las instrucciones específicas en lugar de aquellas generales que dejan muchos detalles opcionales.
5. Pongo mucha atención en los pequeños detalles o partes de un proyecto.
6. Tengo capacidad de control y dominio de mis emociones cuando elaboro un plan o proyecto.
7. Pienso que trabajar con un método paso a paso es la mejor manera de resolver mi problema.
8. Tengo habilidades específicas en el manejo de auditorio o hablar en público.
9. Formulo métodos o medios para alcanzar un fin deseado, antes de pasar a la acción.
10. Tengo la capacidad de coordinar a las personas o de ordenar los elementos para lograr relaciones coherentes y armoniosas

Subtotal: _____

Cuadrante c derecho inferior límbico

1. Prefiero trabajar en equipo que hacerlo solo.
2. Es importante para mí estar en muchas oportunidades acompañado.
3. Creo en la trascendencia humana, en algo superior o espiritual
4. Soy emotivo frente a las situaciones difíciles.
5. A menudo actúo para solucionar problemas de tipo social.
6. En muchas ocasiones prima más en mis decisiones, lo emotivo que lo lógico y lo racional.
7. Disfruto, observo y me emociono frente a la belleza de la naturaleza.
8. Tengo habilidades para percibir, entender, manipular posiciones relativas de los objetos en el espacio.
9. Utilizo todos mis sentidos con frecuencia para resolver problemas (olfato, vista, gusto, tacto, oído)

10. Tengo la capacidad de desarrollar y mantener buena comunicación con diferentes tipos de personas.

Subtotal: _____

cuadrante d derecho superior cerebral

1. Tengo interés muy fuerte o talento para pintar, dibujar, esquematizar, con la música, poesía, escultura, etc.
2. Tengo la capacidad de razonar en forma avanzada y creativa, siendo capaz de adquirir, modificar y retener conocimientos.
3. Produzco nuevas ideas e innovaciones en mi trabajo.
4. Tengo la capacidad de entender y hacer uso de imágenes visuales y verbales para representar semejanzas y diferencias.
5. Tengo la capacidad de percibir y entender una problemática global sin entrar en el detalle de los elementos que la componen.
6. A menudo mis mejores ideas se producen cuando no estoy haciendo nada en particular
7. Prefiero ser conocido y recordado como una persona imaginativa y fantasiosa.
8. Puedo frecuentemente anticiparme a la solución de los problemas.
9. Tengo la capacidad de utilizar o comprender objetos, símbolos y señales complejas.
10. Utilizo el juego y el sentido del humor en muchas de mis actividades.

Subtotal: _____

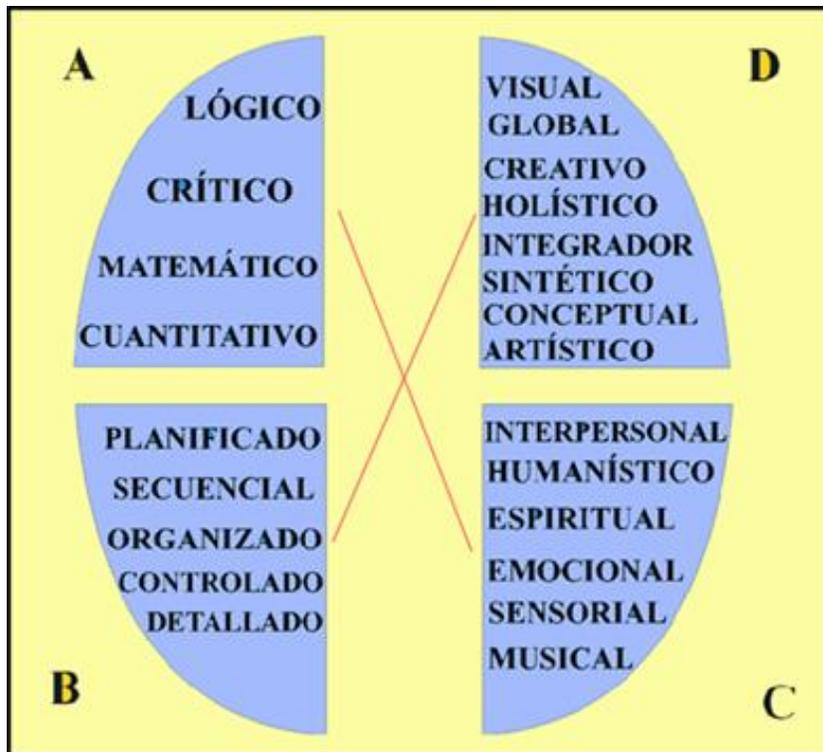
Suma cada una de las columnas y coloque su total en la gráfica (En cada uno de los cuadrantes):

cuadrante a: lógico – crítico – analítico – matemático – cuantitativo

cuadrante b: planificado – secuencial – organizado – controlado – detallado

cuadrante c: interpersonal – humanístico – espiritual – emocional – sensorial – musical

cuadrante d: visual – global – creativo – holístico – integrador – sintético – conceptual – artístico



A nivel visual compare los resultados cuantitativos, con el gráfico de la teoría del cerebro total y determine sus predominancias cerebrales.

Propuesta de la estructura de capacitación para etapa N. 5 (Inteligencia Emocional):

a) Objetivo

Los participantes reconocerán la importancia de la inteligencia emocional, lo cual les permitirá realizar una autoevaluación, determinando si tienen control sobre sus emociones y por lo tanto si su lenguaje y sus actos lo reflejan.

Dominar la empatía emocional con sus colaboradores para apoyarles y tomar el control en circunstancias de apremio.

b) Equipo a utilizar:

1. Computadora
2. Data Show

c) Materiales a utilizar:

1. Hojas de trabajo
2. Lápiz

d) Tiempo destinado:

8 horas

e) Personas a quien está dirigido:

1. Liderazgo de la empresa
2. Impulsadores

f) Persona encargada:

Gerente de Recursos Humanos

g) Temario:

1. Inteligencia emocional(definición)

2. Para que sirven las emociones.
3. Nuestras dos mentes.
4. Desarrollo del cerebro.
5. La inteligencia emocional y el liderazgo.
6. Ventajas de la inteligencia emocional.

h) Metodología a seguir:

1. Explicar detalladamente en que consiste la inteligencia emocional y para que funcionan las emociones.
2. Dar a conocer cuáles son las dos mentes y en que consiste cada una.
3. Exponer acerca de la evolución que ha tenido el cerebro.
4. Explicar la relación e importancia de la inteligencia emocional y el liderazgo.
5. Dar a conocer cada una de las ventajas de la inteligencia emocional a nivel personal y profesional.
6. Tiempo de preguntas y respuestas.
Se determinará un espacio para que los participantes puedan realizar sus preguntas o inquietudes al expositor, y éste pueda contestar cada una de ellas.
7. Realizar test de inteligencia emocional, el cual permitirá obtener un autoconocimiento en cada participante.
8. Y para finalizar se realizara un debate en donde el capacitador realizará una serie de preguntas para ser debatidas en base a lo aprendido.

Anexo 5. Inteligencia emocional

5.1. Introducción

¿Porque es importante la inteligencia emocional?

La herencia genética nos ha dotado de un bagaje emocional que determina nuestro temperamento, pero los circuitos cerebrales implicados en la actividad emocional son tan extraordinariamente maleables que no podemos afirmar que el carácter determine nuestro destino

Las lecciones emocionales que aprendimos en casa y en la escuela durante la niñez modelan estos circuitos emocionales tornándonos más aptos —o más ineptos— en el manejo de los principios que rigen la inteligencia emocional.

En este sentido, la infancia y la adolescencia constituyen una auténtica oportunidad para asimilar los hábitos emocionales fundamentales que gobernarán el resto de nuestras vidas.

Aristóteles realiza una indagación filosófica sobre la virtud, el carácter y la felicidad, desafiándonos a gobernar inteligentemente nuestra vida emocional. Nuestras pasiones pueden abocar al fracaso con suma facilidad y, de hecho, así ocurre en multitud de ocasiones; pero cuando se hallan bien adiestradas, nos proporcionan sabiduría y sirven de guía a nuestros pensamientos, valores y supervivencia.

Pero, como dijo Aristóteles, el problema no radica en las emociones en sí sino en su conveniencia y en la oportunidad de su expresión.

5.2. Inteligencia emocional

5.2.1. Conceptos básicos

Inteligencia: Capacidad de adquirir conocimiento y de utilizarlo en situaciones novedosas. Se manifiesta en una conducta adaptativa dirigida a unos objetivos.

Emoción: Conjunto de cambios que se producen en el estado corporal de una persona, inducidos por los terminales de las neuronas situadas en diferentes órganos del cuerpo y que están controlados por determinadas áreas del sistema cerebral, las cuales a su vez responden al pensamiento del sujeto.

Liderazgo: Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

5.2.2. ¿Para qué sirven las emociones?

Cualquier concepción de la naturaleza humana que soslaye el poder de las emociones pecará de una lamentable miopía.

De hecho, a la luz de las recientes pruebas que nos ofrece la ciencia sobre el papel desempeñado por las emociones en nuestra vida, hasta el mismo término *homo sapiens* la especie pensante resulta un tanto equivoco.

Todos sabemos por experiencia propia que nuestras decisiones y nuestras acciones dependen tanto y a veces más de nuestros sentimientos como de nuestros pensamientos.

Hemos sobrevalorado la importancia de los aspectos puramente racionales para la existencia humana pero, para bien o para mal, en aquellos momentos en que nos vemos arrastrados por las emociones, nuestra inteligencia se ve francamente desbordada.

Si bien las emociones han sido sabias referencias a lo largo del proceso evolutivo, las nuevas realidades que nos presenta la civilización moderna surgen a una velocidad tal que deja atrás al lento paso de la evolución.

5.2.3. Nuestras dos mentes

En un sentido muy real, todos nosotros tenemos dos mentes, una mente que piensa y otra mente que siente, y estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental.

Una de ellas es la mente racional, la modalidad de comprensión de la que solemos ser conscientes, más despierta, más pensativa, más capaz de ponderar y de reflexionar. El otro tipo de conocimiento, más impulsivo y más poderoso aunque a veces ilógico, es la mente emocional.

La dicotomía entre lo emocional y lo racional se asemeja a la distinción popular existente entre el corazón y la cabeza.

Saber que algo es cierto «*en nuestro corazón*» pertenece a un orden de convicción distinto de algún modo, un tipo de certeza más profundo que pensarlo con la mente racional.

Existe una proporcionalidad constante entre el control emocional y el control racional sobre la mente ya que, cuanto más intenso es el sentimiento, más dominante llega a ser la mente emocional y más ineficaz, en consecuencia, la mente racional.

La mayor parte del tiempo, estas dos mentes la mente emocional y la mente racional operan en estrecha colaboración, entrelazando sus distintas formas de conocimiento para guiarnos adecuadamente a través del mundo.

Pero, cuando aparecen las pasiones, el equilibrio se rompe y la mente emocional desborda y secuestra a la mente racional.

5.2.4. El desarrollo del cerebro

Para comprender mejor el gran poder de las emociones sobre la mente pensante y la causa del frecuente conflicto existente entre los sentimientos y la razón consideraremos ahora la forma en que ha evolucionado el cerebro.

El cerebro del ser humano, ese kilo y pico de células y jugos neurales, tiene un tamaño unas tres veces superior al de nuestros primos evolutivos, los primates no humanos. A lo largo de

millones de años de evolución, el cerebro ha ido creciendo desde abajo hacia arriba, por así decirlo, y los centros superiores constituyen derivaciones de los centros inferiores más antiguos (un desarrollo evolutivo que se repite, por cierto, en el cerebro de cada embrión humano). La región más primitiva del cerebro, una región que compartimos con todas aquellas especies que sólo disponen de un rudimentario sistema nervioso, es el tallo encefálico, que se halla en la parte superior de la médula espinal.

Este cerebro rudimentario regula las funciones vitales básicas, como la respiración, el metabolismo de los otros órganos corporales y las reacciones y movimientos automáticos.

Mal podríamos decir que este cerebro primitivo piense o aprenda porque se trata simplemente de un conjunto de reguladores programados para mantener el funcionamiento del cuerpo y asegurar la supervivencia del individuo.

De este cerebro primitivo, del tallo encefálico emergieron los centros emocionales que, millones de años más tarde, dieron lugar al cerebro pensante, ese gran bulbo de tejidos replegados sobre sí que configuran el estrato superior del sistema nervioso. El hecho de que el cerebro emocional sea muy anterior al racional y que éste sea una derivación de aquél, revela con claridad las auténticas relaciones existentes entre el pensamiento y el sentimiento.

5.2.5. La inteligencia emocional y el liderazgo

5.2.5.1. El líder es un soñador, es un apasionado:

Se conoce a sí mismo, se motiva y auto regula sus emociones, tiene empatía y la habilidad de relacionarse socialmente.

5.2.5.2. Gerencia con liderazgo: Se dice que la mitad de las habilidades requeridas son técnicas, y la otra mitad es una alta inteligencia emocional.

5.2.6. Contradicciones de la inteligencia emocional

Ser capaz de identificar y reconocer las emociones, pensar conscientemente acerca de ellos y utilizarlos de una manera lógica son los principales componentes de la inteligencia emocional. La idea de la inteligencia emocional ha encontrado cierta resonancia en el mundo de los negocios porque la gente se da cuenta de que pueden utilizar sus emociones y las emociones de los demás de una manera lógica para el éxito empresarial y el lugar de trabajo. Aunque la inteligencia emocional puede ser utilizado de una manera positiva, tiene algunas desventajas.

5.2.7. Tiempo

Se necesita tiempo para desarrollar las habilidades necesarias para aprovechar plenamente la inteligencia emocional. Desafortunadamente, esto no se puede aprender durante la noche. Nuestra propia historia personal, los hábitos, los miedos, la autoestima y creencias influyen en nuestra capacidad de aprender y aprovechar esta habilidad. Aprender a manejar sus emociones, motivarse, reconocer las emociones de los demás, manejar sus relaciones personales y de aplicar sus conocimientos de la inteligencia emocional de todo toma tiempo y dedicación para tener éxito. Es difícil probar la inteligencia emocional.

5.2.8. Mal uso

Con los conocimientos adquiridos con la inteligencia emocional, que puede tomar decisiones que mejor le sirven y afectar a otros. Sin embargo, algunas personas pueden utilizar este conocimiento para manipular a los demás. Una persona que utilice esta negativa también podría aprovecharse deliberadamente sobre personas inocentes. Debido a que la inteligencia emocional se utiliza a menudo en el lugar de trabajo y en los entornos de negocio, la gente podría usar esto para atraer a un público objetivo de comprar un artículo o comprar un servicio basado en una apelación emocional. También se podría utilizar para hacer que una persona se sienta inferior o para obtener cierta información. No obstante, alerta de que la inteligencia emocional no es una varita mágica; no garantiza una mayor participación en el mercado, ni un rendimiento más saludable.

Ninguna intervención, ningún cambio por sí solo, puede arreglar todos los problemas. “Pero, si se ignora el ingrediente humano, nada de lo demás funcionará tan bien como debería.

En los años venideros, las empresas cuya gente colabore mejor tendrán una ventaja competitiva, por lo que la inteligencia emocional será más vital”

5.2.9. Ventajas de la inteligencia emocional a nivel personal

1. Incrementa la autoconciencia.
2. Favorece el equilibrio emocional, ya que aumenta el autocontrol sobre emociones y sentimientos al reconocerlos.
3. Fomenta relaciones armoniosas.
4. Potencia el rendimiento laboral.
5. Aumenta la motivación y el entusiasmo.
6. Cambio y transformación personal.
7. Otorga capacidad de influencia y liderazgo.
8. Mejora la empatía y las habilidades de análisis social.
9. Aumenta bienestar psicológico.
10. Facilita la buena salud.
11. Brinda defensas para la reacción positiva a la tensión y al estrés

5.2.9.1. Ventajas de la inteligencia emocional a nivel profesional

1. La inteligencia emocional genera confianza, los colaboradores se sienten más cómodos y la comunicación fluye mejor
2. El colaborador se siente “parte de”y “conforme con lo que la marca le entrega, vivimos el ciclo del win-win y la aplicación de inteligencia emocional es una ventaja, principalmente, para los colaboradores.
3. La motivación aumenta y con ella, la productividad
4. Las relaciones entre personas dentro de la “familia “que conforma la empresa, mejoran sustancialmente
5. Los colaboradores ponen su influencia a disposición del crecimiento de la marca.
6. Se conforman equipos de trabajo, más responsables y con el foco puesto en las necesidades de los clientes.

7. Finalmente, cuando decidimos aplicar técnicas de inteligencia emocional al interior de nuestra empresa, estamos abriendo la puerta a la identificación de nuevos líderes y talentos, recordemos que la búsqueda del valor agregado es el alimento de la creatividad y que ésta hoy, es un asunto de Grupo.

8. Facilidad en los procesos de cambio y de mejora continua

9. Mejoran en el servicio al cliente

10. Mejora de la rentabilidad de la empresa

11. Mejora del clima laboral

12. Reforzamiento del poder y liderazgo

Preguntas de debate

¿Reconoce la importancia de la inteligencia emocional? ¿Porque?

¿Cuál mente considera le domina la racional o la emocional?

¿Comente cómo puede ayudar a la empresa el conocimiento y aplicación de la inteligencia emocional?

Test de inteligencia emocional

Primera parte

En cada frase debe evaluar y cuantificar su capacidad en el uso de la habilidad descrita. Antes de responder, intente pensar en situaciones reales en las que haya tenido que utilizar dicha habilidad y no pretenda responder de acuerdo a lo que usted crea que sería lo correcto.

CAPACIDAD EN GRADO BAJO			CAPACIDAD EN GRADO ALTO		
1	2	3	4	5	6
No.	HABILIDADES				PUNTOS
1	Identificar cambios del estímulo fisiológico				
2	Relajarse en situaciones de presión				
3	Actuar de modo productivo mientras está enojado				
4	Actuar de modo productivo mientras está ansioso				
5	Tranquilizarse rápidamente mientras está enojado				
6	Asociar diferentes indicios físicos con emociones diversas				
7	Usar el diálogo interior para controlar estados emocionales				
8	Comunicar los sentimientos de un modo eficaz				
9	Pensar con sentimientos negativos sin angustiarse				
10	Mantenerse en calma cuando es blanco del enojo de otros				
11	Saber cuándo tiene pensamientos negativos				
12	Saber cuándo su "discurso interior" es positivo				
13	Saber cuándo empieza a enojarse				
14	Saber cómo interpreta los acontecimientos				
15	Conocer qué sentimientos utiliza actualmente				
16	Comunicar con precisión lo que experimenta				
17	Identificar la información que influye sobre sus interpretaciones				
18	Identificar sus cambios de humor				
19	Saber cuándo está a la defensiva				
20	Calcular el impacto que su comportamiento tiene en los demás				

21	Saber cuando no se comunica con sentido	
22	Ponerse en marcha cuando lo desea	
23	Recuperarse rápidamente después de un contratiempo	
24	Completar tareas a largo plazo dentro del tiempo previsto	
25	Producir energía positiva cuando realiza un trabajo poco interesante	
26	Abandonar o cambiar hábitos inútiles	
27	Desarrollar conductas nuevas y más productivas	
28	Cumplir lo que promete	
29	Resolver conflictos	
30	Desarrollar el consenso con los demás	
31	Mediar en los conflictos con los demás	
32	Utilizar <u>técnicas</u> de comunicación interpersonal eficaces	
33	Expresar los pensamientos de un grupo	
34	Influir sobre los demás en forma directa o indirecta	
35	Fomentar la confianza con los demás	
36	Montar grupos de apoyo	
37	Hacer que los demás se sientan bien	
38	Proporcionar apoyo y consejo a los demás cuando es necesario	
39	Reflejar con precisión los sentimientos de las personas	
40	Reconocer la angustia de los demás	
41	Ayudar a los demás a controlar sus emociones	
42	Mostrar comprensión hacia los demás	
43	Entablar conversaciones íntimas con los demás	
44	Ayudar a un grupo a controlar sus emociones	
45	Detectar incongruencias entre las emociones o sentimientos de los demás y sus conductas	

Segunda parte

Revise las respuestas. Los cuadros siguientes le indicarán las capacidades que reflejan los diferentes elementos:

Intrapersonal

AUTOCONCIENCIA	CONTROL EMOCIONAL	AUTOMOTIVACION
1, 6, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21	1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 13, 27	7, 22, 23, 25, 26, 27, 28

Interpersonal

RELACIONARSE BIEN	ASESORIA EMOCIONAL
8, 10, 16, 19, 20, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 42, 43, 44, 45	8, 10, 16, 18, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 44, 45

Tercera parte

Organice sus respuestas de la forma siguiente. Para cada aptitud, marque en la columna izquierda las que han obtenido puntaje 1 - 2 - 3. A continuación marque en la columna derecha las aptitudes que han recibido puntaje 4 - 5 - 6.

INTRAPERSONAL		
APTITUD	PUNTAJES 1 - 2 - 3	PUNTAJES 4 - 5 - 6
Autoconciencia		
Control de las emociones		
Automotivación		
INTERPERSONAL		
APTITUD	PUNTAJES 1 - 2 - 3	PUNTAJES 4 - 5 - 6
Relacionarse bien		
Asesoría emocional		

Propuesta de la estructura de capacitación para etapa N. 6(Ejecutivo al minuto):

a) Objetivo

Al finalizar la capacitación en liderazgo, cada participante podrá entender y aplicar posteriormente los elementos técnicos, para desarrollar una actitud como líder “Ejecutivo al Minuto.

b) Equipo a utilizar:

1. Computadora
2. Data Show

c) Materiales a utilizar:

1. Hojas de trabajo
2. Lápiz

d) Tiempo destinado:

2 horas

e) Personas a quien está dirigido:

1. Liderazgo de la empresa
2. Impulsadores

f) Persona encargada:

Gerente de recursos Humanos

g) Temario

1. Ejecutivo al minuto (explicación)
2. El primer secreto
3. El segundo secreto
4. El tercer secreto

5. El nuevo ejecutivo al minuto

h) Metodología a seguir:

1. Explicar con detalle en que consiste el ejecutivo al minuto y su importancia en las organizaciones.
2. Dar a conocer acerca del primer secreto: la previsión de objetivos de un minuto y su importancia.
3. Explicar sobre el segundo secreto: los elogios de un minuto, y los resultados que traen consigo.
4. Explicar el por qué el tercer secreto: las reprimendas de un minuto no pueden dejarse de un lado, sino que deben llevarse siempre de la mano al igual que los elogios de un minuto, y exponer los buenos resultados que se obtienen al implementarlo.
5. Exponer acerca del nuevo ejecutivo al minuto.
6. Tiempo de preguntas y respuestas.
Se determinará un espacio para que los participantes puedan realizar sus preguntas o inquietudes al expositor, y éste pueda contestar cada una de ellas.
7. Y para finalizar se realizara un debate en donde el capacitador realizará una serie de preguntas para ser debatidas en base a lo aprendido.

Tema N. 6. Ejecutivo al minuto

6.1. Introducción

El libro “El Ejecutivo al Minuto” es un texto que viene a romper paradigmas y a liberar a los ejecutivos de sus esquemas mentales. Enseña a los hombres de empresa una lección inolvidable: *Como encontrar tiempo para llevar a cabo lo que ellos mismos quieren y necesitan hacer.*

Esta lección viene a mostrarles a los jefes a manejar el trabajo administrando su tiempo, energías y capacidades de una forma más eficiente.

El texto nos cuenta la historia de un joven que quiere trabajar y llegar a convertirse en un director ejecutivo eficiente. Para conseguirlo realiza una serie de entrevistas al personal de una división operativa donde le enseñan el sistema que utilizan.

6.2. El Ejecutivo al Minuto

6.2.1. La búsqueda

Este libro comienza con la búsqueda de un joven, que quiere encontrar un director ejecutivo, con el que trabajar para aprender y convertirse en un futuro en uno de ellos. Había visto muchos ejecutivos duros, cuyas organizaciones parecían ganar mientras que su personal parecía perder. También encontró a muchos ejecutivos bondadosos, cuyo personal parecía ganar mientras sus organizaciones parecían perder.

Casi todos los ejecutivos del mundo daban la impresión de interesarse fundamentalmente o por los resultados o bien por el personal.

Los ejecutivos que se interesaban por los resultados los llamaban autocráticos mientras que los ejecutivos que se interesaban por el personal se les llamaba democráticos. El joven llegó a la conclusión de que ambos tipos de ejecutivos, tanto los autocráticos duros como los demócratas bondadosos solo eran parcialmente eficientes, es decir, que eran solo medio ejecutivo. El joven lo que buscaba era un ejecutivo eficiente. Después de una intensa búsqueda llegaron a sus oídos

historias sobre un ejecutivo que vivía en una ciudad cercana. Oyó decir que a la gente le gustaba trabajar con él y que conseguían grandes resultados. Llenó de curiosidad, concertó una entrevista con él y fue a verle.

6.2.2. El ejecutivo al minuto

El relato cuenta que el joven fue al despacho del director ejecutivo a realizarle la entrevista para ver qué tipo de ejecutivo era realmente.

El ejecutivo le dijo que realizaba reuniones una vez a la semana, donde su personal analizaba y examinaba lo realizado la semana anterior, los problemas y lo que tienen que seguir trabajando. Después deciden los planes y estrategias para la semana siguiente.

Las decisiones que toman en las reuniones responsabilizan tanto al ejecutivo como al personal. Su principal objetivo es la eficiencia, por lo que estando organizados son mucho más productivos. Se preocupa por el personal y por los resultados, ya que, ambos van de la mano. Le mostró un rotulo que le recuerda a una verdad práctica. "***Las personas que se sienten satisfechas de sí mismas logran buenos resultados***" Por lo que ayudando a las personas a sentirse satisfechas de sí mismas es la clave para lograr un mayor rendimiento en el trabajo.

La respuesta a la pregunta de qué clase de ejecutivo es, le responde que es un ejecutivo al minuto, ya que necesita muy poco tiempo para obtener muy buenos resultados de su personal. El joven no lo creía, por lo que el ejecutivo le dijo que hablara con su personal para poder entender mejor que es un ejecutivo al minuto. El joven decidió hablar con tres personas, el señor Trenell, el señor Levy y la señora Brown.

6.2.3. El primer secreto: la previsión de objetivos de un minuto

El señor Trenell le explico el primer de los tres secretos de la dirección al minuto, es la ***previsión de objetivos de un minuto*** que consiste en fijar los objetivos que hay que satisfacer y exponer la previsión en una hoja de papel de no más de doscientas cincuenta palabras, ya que debe poder leerse en un minuto. Una vez fijado el director se asegura de que conocemos los medios adecuados para su realización, es decir, que nos indica lo que espera de nosotros.

También hay que saber identificar y resolver por sí mismos los problemas que nos puedan surgir realizando nuestro trabajo.

6.2.3.1. Una previsión de objetivos de un minuto consiste en:

1. Concretar sus objetivos.
2. Prever los medios para su mejor realización práctica.
3. Escribir cada uno de sus objetivos en una sola hoja de papel sin emplear más de doscientas cincuenta palabras.
4. Leer y releer cada objetivo, lo que solo requerirá un minuto cada vez que lo haga.
5. Dedicar un minuto a observar cómo marcha su tarea.
6. Cerciorarse de que la realización práctica de su tarea concuerda con su objetivo.

6.2.4. El segundo secreto: los elogios de un minuto

El señor levy le explico el segundo secreto, que consiste en *obtener buenos resultados si conseguía que su imagen de actuación sea un reflejo de la manera de hacer las cosas de su director*. Para ello le haría saber cuándo su tarea era buena y cuando mala. El director sigue sus actividades muy de cerca, y le hace de llevar detallados informes sobre la marcha de su trabajo. Para intentar sorprenderle mientras hacía algo bien. Tiene un lema que dice: "Ayude a la gente a alcanzar su máxima eficacia. Sorpréndala mientras hace algo bien". Cuando sorprende a alguien que hace algo bien le dedica un elogio de un minuto, que significa que al ver que un miembro del personal ha hecho algo bien, se pone en contacto con él y le comunica la satisfacción por haber realizado el trabajo correctamente, y de qué manera beneficia a la organización y al resto de trabajadores.

6.2.4.1. Los Elogios de un Minuto dan resultado cuando usted:

1. Dice sin rodeos a los miembros del personal que les dará su opinión sobre la marcha del trabajo.
2. Les elogia inmediatamente cuando lo merecen.
3. Les dice, con toda concreción, lo que han hecho bien.

4. Les comunica su satisfacción por la excelente labor que han hecho, y les explica de qué manera esto beneficia la organización y a las demás personas que trabajan en ella.
5. Se detiene y guarda un momento de silencio para que <> lo satisfecho que se siente.
6. Les estrecha la mano y les da unas palmadas en la espalda para que quede bien claro que usted apoya el éxito de esas personas en la organización.

6.2.4.2. La apreciación

El joven fue al centro de la ciudad para informarse sobre todas las dependencias de la compañía, ya que, quería saber si realmente era la mejor dirección de empresas que había. Se reunió con la señora Gómez, a la que pregunto que cual era la división operativa más eficiente y mejor preparada del país, el señor Gómez le contesto que la de nuestro Ejecutivo al Minuto, es la división operativa más eficiente y mejor preparada de todas. Y de allí salen los mejores directores ejecutivos.

6.2.5.El tercer secreto: las reprimendas de un minuto

La señora Brown le explico el tercer secreto, que consiste en que cuando los empleados cometen un error importante, es decir, que si llevan haciendo cierto trabajo desde hace algún tiempo y saben cómo hacerlo bien y cometen un error, el ejecutivo al minuto no tarda en comunicárselo y hace que se sientan insatisfechos para que no vuelvan a cometer el mismo error.

6.3. Las Reprimendas de un Minuto dan buen resultado cuando usted:

1. Dice al personal que les hará saber si trabajan bien o mal. Primera Parte De La Reprimenda:
2. Los reprende inmediatamente.
3. Les dice que es lo que han hecho mal.
4. Les comunica lo que piensa, en términos inequívocos, sobre lo que han hecho mal.
5. Se detiene y guarda unos segundos de incómodo silencio para que noten lo insatisfecho que se siente. Segunda parte de la Reprimenda:
6. Les da la mano, para que se den cuenta de que está al lado de ellos.
7. Les recuerda la gran estima en que los tiene.

8. Reafirma que los tiene en buen concepto.
9. Da a entender que cuando la reprimenda se acabó, se acabó.

6.4. El nuevo ejecutivo al minuto

El joven se convirtió en un Ejecutivo al Minuto no porque pensara y hablara como tal, sino porque se comportaba como uno de ellos. Fijaba objetivos de un Minuto. Hacía elogios de un Minuto. Daba Reprimendas de un Minuto. Formulaba preguntas breves, que iban al fondo del asunto, decía la verdad, reía, trabajaba y disfrutaba con su labor. Y lo más importante de todo, animaba a la gente que trabajaba con él a hacer lo mismo.

Años después, el hombre miró hacia atrás recordando el momento en que conoció los principios del Ejecutivo al Minuto. Se alegraba de todo lo que había conseguido gracias a lo que le enseñó el Ejecutivo al Minuto. Repartió libros con el sistema de trabajo del Ejecutivo a muchas personas para que lo aplicaran en sus empresas. Se sentía satisfecho de sí mismo, como persona y como ejecutivo, ya que estaba seguro de que había llegado a ser un director ejecutivo eficiente porque tanto su empresa como su personal se habían beneficiado claramente de su presencia.

Preguntas de debate

¿Considera que puede aplicar las fases del Ejecutivo al Minuto en su trabajo?

¿Cómo lo haría en su puesto de trabajo? Se propone se dramatice.

¿Qué beneficios considera le daría aplicar esta técnica?

REFERENCIAS ANEXOS

Bibliografía Modulo de capacitación

(s.f.). Obtenido de <http://emprendedoresnews.com/liderazgo/once-cualidades-basicas-de-liderazgo.html>

(s.f.). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/funciones-del-liderazgo/>

(s.f.). obtenido: <http://www.liderazgohoy.com/8-caracteristicas-del-liderazgo-centrado-principios-stephen-covey/>

(s.f.).obtenido:<http://www.surgelider.com/docs/liderazgo-organizacional/5-niveles-del-liderazgo.pdf>

González, R. M. (21 de Enero de 2010). *marketing XXI*. Obtenido de marketing XXI: <http://www.marketing-xxi.com/liderazgo-situacional-modelo-kenneth-blanchard.html>

SHARING IDEAS. (10 de Febrero de 2014). *SHARING IDEAS*.

Obtenido de SHARING IDEAS:<http://sharingideas-josecavd.blogspot.com/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html>

Benziger Thinking Styles Assessment (BTSA). (21 de Enero de 2016). *KBA The Human Resource Technology Company*.

Obtenido de KBA The Human Resource Technology Company: <http://www.benziger.org/espanol-about-Dr-Benziger.html>

BENZIGERB BREAKTHROUGH. (20 de Enero de 2016). *KBA The Human Resource Technology Company*.

Obtenido de KBA The Human Resource Technology Company:
<http://www.benziger.org/espanol-the-btsa-Physiological-Foundations.html>

Jung, C. G. (14 de Febrero de 1943). *KBA The Human Resource Technology Company*.

Obtenido de KBA The Human Resource Technology Company:
http://www.benziger.org/espanol-dr_Carl_Gustav_Jung.html

Bravo, J.A. (1989). El ejecutivo al minuto: Nuevas técnicas de dirección – Kenneth Blanchard

KEN BLANCHARD Y SPENCER JOHNSON (22 de abril de 2016). Audiolibro -
<https://www.youtube.com/watch?v=W6H2wWJZAy8&feature=youtu.be>

Bibliografía

- Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *From Transactional Leadership to Transformational Leadership: Implications for Organizational Change.*, (39), 152-164.
- Liderazgo: se invierte, pero mal: [Source: noticiasfinancieras]. (2016). *Noticiasfinancieras*. Miami, United States. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/1793898302/abstract/B4C985D2FF444ACAPQ/9>
- Millan, J. J. G., Gonzalez, J., Penagos, C. O. P., & Parra, O. (2008). Caracterización de la Cultura Organizacional, Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (25). Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/1435585378/abstract/42E1F66DFCAA4B33PQ/5>
- Rodríguez Estrada, M. (2012). *Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas (2a. Ed.)*. México, D.F., MX: Editorial El Manual Moderno. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docdetail.action?Docid=10779997>
- Siliceo, A. (1997). *Lideres para el siglo XXIS*. Mexico: The mcgraw.
- Aguilar, a. S. (2008). *Capacitación y desarrollo de personal*. Mexico: limusa.
- Arias, F. (2006). *Administración de Recursos Humanos (5ta ed.)*. México: Trillas.
- Arias, F. L. (2004). *Administracion de recursos humanos para el alto desempeño*. Mexico: Trillas.
- Blanchard, k. (2007). *Liderazgo al mas alto nivel*. Grupo editorial Norma.

- Boqueron, L. E. (27 de julio de 2016). *Lacteos El Boqueron*. Obtenido de <http://lacteoselboqueron.blogspot.com/>
- Chiavenato, I. (1999). *Administracion de los recursos humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de recursos humanos*. Colombia: mcgrawhill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion de recursos humanos*. Colombia: mcgrawhill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion de talento Humano*. Colombia: MCGRAW-HILL.
- Cuesta, J. L. (2013). *Tesis, El Liderazgo Organizacional*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/79244839-2013.pdf>
- David Schatsky, J. S. (2015). Tendencia en capital humano global. *Deloitte LLP*.
- Dessler, G. (2001). *Administracion del personal* . Mexico: prentice hall .
- Dessler, G. (2009). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educacion.
- Goleman, D. (2007). *La inteligencia Emocional*. Mexico: Javier Vergara.
- Harvard Deusto, B. (06 de agosto de 2014). *Retos directivos,Liderazgo empresarial*. Obtenido de <http://retos-directivos.eae.es/el-buen-lider-se-hace-o-se-nace/>
- Hernandez, F. &. (2010). *Metodologia de la investigacion*. Mcgrawhill.
- Kennet Blanchard, S. J. (s.f.). *El ejecutivo al minuto*. William Morrow.
- Leon, R. Y. (s.f.). *Importancia d ela capacitación personal*. Leon y Asociados, Capacitacion empresarial y consultoria.
- Maxwell, J. (2011). *Cinco niveles de liderazgo*. Center Street.

Mendoza, A. (1985). *La Capacitación Práctica en las Organizaciones*. México: Trillas.

Ogliastri, E., mcmillen, C., & Arias, M. E. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en diez países de america latina. *Revista latinoamericana de administracion*.

Olabuénaga, J. I. (2012). *Teoria y Practica de la investigacion cualitativa*. Universidad de Deusto.

Paul Hersey, H. B. (06 de 11 de 2012). *Ebookinga*. Obtenido de <http://ebookinga.com/pdf/liderazgo-situacional-inicio-metamanagerscom-26422720.html>

Stephen R. Covey, P. D. (2005). *Franklin covey*. Obtenido de http://www.franklincoveyla.com/recursos_herramientas/Articulos/8H%20y%20Liderazgo%20-%20parte%202.pdf

Virtual, E. (s.f.). *Eumed.net*. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

Warren Bennis, B. N. (2001). Paidos Iberica.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a los colaboradores

CUESTIONARIO PARA COLABORADORES

Para la siguiente encuesta se solicita usted pueda ser franco y transparente en sus respuestas, con el fin de garantizar confidencialidad no se mostrará su nombre a su empleador ni a ninguno de sus representantes. Este estudio es importante para mejorar su ambiente de trabajo en todos sus elementos, por lo que esperamos el MAXIMO DE COOPERACION.

PARTE I

Para indicar su respuesta a cada pregunta, coloque únicamente una (X) en el espacio antes del enunciado que más cercanamente exprese su opinión.

Las próximas preguntas se refieren a su supervisor o jefe inmediato

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. ¿Sabe usted quién es su jefe inmediato?</p> <p><input type="checkbox"/> A SI</p> <p><input type="checkbox"/> B No</p> | <p>2. ¿Qué tan bien le mantiene informado su jefe inmediato sobre las políticas, planes y desarrollo de la compañía?</p> <p><input type="checkbox"/> A. Nunca comunica nada</p> <p><input type="checkbox"/> B. Parece que él tampoco está bien informado</p> <p><input type="checkbox"/> C. Él me informa a veces</p> <p><input type="checkbox"/> D. Él me informa la mayoría de las veces</p> <p><input type="checkbox"/> E. Siempre me informa</p> |
| <p>3. ¿Qué cargo desempeña su jefe inmediato?</p> <p><input type="checkbox"/> A Gerente</p> <p><input type="checkbox"/> B Jefe de Línea</p> <p><input type="checkbox"/> C Supervisor</p> <p><input type="checkbox"/> D No sabe</p> | <p>4. En la actitud de su jefe hacia usted personalmente, él es:</p> <p><input type="checkbox"/> A. Siempre es injusto</p> <p><input type="checkbox"/> B. A menudo es injusto</p> |
| <p>5. ¿Cómo mantiene la disciplina de los empleados?</p> <p><input type="checkbox"/> A. Reclama frente a los demás empleados.</p> <p><input type="checkbox"/> B. Se burla frente a los demás empleados.</p> | |

C. A veces es justo, a veces no

D. Usualmente justo

E. Siempre es justo

C. Es directo, pero lleva a un lado al empleado.

D. Critica en privado y explica el por qué.

E. Sus críticas siempre son útiles y nunca lo hace en presencia de otros.

6. Si usted tiene una queja, ¿Cómo es recibida usualmente?

A. El no hace nada al respecto

B. El usualmente intenta evadirla

C. El transmite a su jefe pero generalmente no pasa nada

D. El escucha cuidadosamente y actúa con justicia

E. Todas las quejas son aceptadas, investigadas y aclaradas con decisión.

7. Yo pienso que mi jefe inmediato

A. No está calificado para su trabajo.

B. Le faltan algunas cualidades.

C. Está regularmente calificado.

D. Está completamente calificado.

E. Es altamente calificado.

8. ¿Qué tan bien él explica las nuevas cosas a los empleados?

A. Nunca explica.

B. Sus explicaciones no son claras.

C. A veces explica completamente bien.

D. La mayoría de veces da instrucciones claras.

E. Explica cuidadosa y pacientemente.

9. ¿Su jefe inmediato está comprometido con aspectos de Organización, Orden y Limpieza en su Área?

A. SI

B. NO

C. Solo cuando se lo exigen

10. Qué tipo de liderazgo muestra su jefe inmediato

A. Es una persona reactiva, a la que hay que decirle qué hacer

B. Tiene visión y la gente suele seguirle, pero le falta conocimiento y planificación

C. Las personas suelen seguir el camino que señala, aunque a veces no estén de acuerdo

D. Señala generalmente el camino a seguir, y las personas se orientan con su visión. Le siguen aunque a veces no estén totalmente de acuerdo

E.

Señala todo el tiempo el camino a seguir. Su accionar

es transparente. Obtiene la aceptación total del grupo

Comentarios Parte I:

PARTE II

Ponga una (X) junto al enunciado que personalmente usted aplica

11. ¿Cuenta con los materiales y equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta?

A. SI () B. NO ()

12. En los últimos siete días ¿ha recibido algún reconocimiento por hacer el trabajo de la mejor manera?

A. SI () B. NO ()

13. Su supervisor, o alguien en el trabajo ¿parece ocuparse de Ud. como persona?

A. SI () B. NO ()

14. ¿Hay alguien en el trabajo que aliente su desarrollo?

A. SI () B. NO ()

15. En el trabajo, ¿sus opiniones cuentan?

A. SI () B. NO ()

16. ¿Sabe lo que se espera de Ud. en el trabajo?

A. SI () B. NO ()

17. En el trabajo, ¿tiene la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día?

A. SI () B. NO ()

18. La misión o propósito de su empresa, ¿hace que Ud. sienta su trabajo importante?

A. SI () B. NO ()

19. ¿Sus compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad?

A. SI () B. NO ()

20. En los últimos meses, ¿alguien en el trabajo ha hablado con Ud. acerca de su progreso?

A. SI () B. NO ()

21. En el último año, ¿ha tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?

A. SI () B. NO ()

22. Su jefe se muestra interesado en mejorar su calidad de vida (sueldo, beneficios adicionales)?

A. SI () B. NO ()

Comentarios Parte II:

Datos Demográficos:

1. Edad:

() A. 24 años y menor

() B. Entre 25 y 29

() C. Entre 30 y 39

() D. 40 años y mayor

2. Genero:

() Masculino

() Femenino

3. Tiempo de laborar en Lácteos el Boquerón:

() A. Menos de 1 año

() B. 1 a 4 años

() C. 5 a 9 años

() D. 10 años y más

Anexo 2. Entrevista a los jefes y gerentes de Lácteos El Boquerón.

1. ¿Han surgido conflictos grandes entre jefes e impulsores?
2. ¿Qué tipo de conflictos han surgido en la relación de jefes y subordinados (impulsores en Tegucigalpa)?
3. ¿Cuál considera es el estilo de liderazgo implementado?
4. ¿Cómo mantienen la disciplina con los impulsores?
5. ¿Cómo es la actitud de los jefes ante los impulsores?
6. ¿Conocen los jefes si los empleados cumplen sus necesidades básicas relacionadas a su calidad de vida?
7. ¿Conocen el grado de satisfacción que tienen los impulsores en su trabajo?
8. ¿Se brinda el equipo y materiales necesarios al personal, para que este se desempeñe de la mejor manera?
9. ¿Reconocen el grado de inteligencia emocional que tienen los impulsores?
10. ¿Reconocen en los subordinados cuando tienen una habilidad que los identifica para realizar el trabajo?