



## **Efecto de un programa de desarrollo de habilidades gerenciales para optimizar los estilos de liderazgo**

**Juan José Soza-Herrera**

[juanho.soza@gmail.com](mailto:juanho.soza@gmail.com)

Universidad Continental

**Alfonso Diaz-Klatt**

[adiazklatt@gmail.com](mailto:adiazklatt@gmail.com)

Universidad Católica de Santa María

Arequipa – Perú

### **RESUMEN**

Por medio de esta investigación de tipo cuasi experimental, demostramos los efectos positivos que tiene un programa de desarrollo de habilidades gerenciales en los estilos de liderazgo del personal con puestos que tienen colaboradores a su cargo, evaluado en una minera de la Patagonia Argentina. Esto se evidencia, mediante la aplicación de una encuesta Pre test y post test, permitiendo ver la evolución de cada uno de los encuestados.

**Palabras clave:** habilidades gerenciales; estilos de liderazgo; capacitación; gerentes; directivos

## **Effect of a management skills development program to optimize leadership styles**

### **ABSTRACT**

Through this quasi-experimental type of research, we demonstrate the positive effects of a managerial skills development program on the leadership styles of personnel with positions that have collaborators under their charge, evaluated in a mining company in Patagonia Argentina. This is evidenced by applying a Pre-test and Post-test survey, allowing to see the evolution of each of the respondents.

**Keywords:** organizational culture; organizational development; psychology students.

Artículo recibido: 10 Setiembre. 2021  
Aceptado para publicación: 15 Octubre. 2021  
Correspondencia: [juanjo.soza@gmail.com](mailto:juanjo.soza@gmail.com)  
Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

## **1. INTRODUCCIÓN**

Todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de las Habilidades Gerenciales. Considerando a un Programa de Desarrollo de Habilidades Gerenciales (DHG), como el conjunto de acciones dirigidas a desarrollar habilidades de liderazgo en personal con cargos que tengan responsabilidad sobre colaboradores en una organización, que tiene por objetivo dar respuestas lo más pronto posible a las necesidades transitorias o permanentes que presentan las organizaciones en la dirección de su personal y la búsqueda en la consecución de los objetivos corporativos. Es decir, los programas de Desarrollo de Habilidades Gerenciales deben tener en cuenta tanto al líder como al colaborador, ayudando, mediante el coaching, el ajuste al escenario de liderazgo esperado proporcionándole el apoyo necesario para acompañar el cambio, evitando desde los primeros momentos que los líderes desarrollen reacciones negativas al mismo (lo que es normal).

Durante décadas, las organizaciones se dirigieron hasta cierto punto de manera empírica, de acuerdo al “olfato” de los dueños o directores de las mismas, con el crecimiento de la competitividad, el desarrollo de conceptos como la Calidad Total, la 5Ss, los Tableros de Control, etc., las organizaciones han debido de perfeccionar su desempeño y no dejarlo a la suerte o al empirismo y la dirección de las organizaciones es hoy una ciencia exacta, donde el retorno sobre la inversión, el cumplimiento de indicadores, el nivel de productividad, los procesos en tiempo y calidad, y el debido manejo de un clima adecuado, son la meta con la que se mide el éxito de una organización moderna y competitiva.

El objetivo principal es demostrar la efectividad de un programa de desarrollo de habilidades gerenciales para optimizar los estilos de liderazgo en una mina en la Patagonia – Argentina.

Los datos actuales permiten afirmar que la mayoría de líderes que pasan por un Programa de Desarrollo de Habilidades Gerenciales mejoran su estilo de liderazgo, esto evidenciado gracias a la aplicación de la Encuesta de Valores Gerenciales (EVG) a manera de pre y post test. Este cambio se debe tanto a los programas específicos que se aplican dentro del Programa descrito, así también como a la apertura y enriquecimiento ambiental que, en conjunto y de manera específica está actuando sobre los colaboradores.

Ahora bien, no basta, para lograr un cambio significativo en las organizaciones, por medio de sus líderes, el desarrollo de sesiones de capacitación, sean éstas el número que sean, se requiere más. Por ello, a manera de complemento de las 8 sesiones, se diseñó un plan de seguimiento personalizado dirigido a 80 de los líderes con mayores responsabilidades, llenando de esta manera el Portal de Habilidades Gerenciales.

El coaching y el interculturalismo existen desde hace mucho tiempo como disciplinas separadas pero faltaron oportunidades de enriquecimiento mutuo. El coaching es un fenómeno relativamente nuevo en las organizaciones. Según Rosinski, Philippe. (2010), comenzó hace apenas poco más de una década en los Estados Unidos y desde ese momento ha sido una herramienta ideal para lograr desarrollar habilidades a todo nivel en las organizaciones. (p. 19).

Muradep, Lidia (2010), refiere que para incentivar el cambio, y mejorar las competencias comunicacionales, así como las demás Habilidades Gerenciales en general, en individuos y organizaciones, se puede facilitar los procesos de desarrollo a miles de personas y a la vez atesorar una experiencia propia rica y provechosa a través del coaching personalizado y dirigido a fortalecer ciertas habilidades requeridas. (p. 17).

Según el sistema de la APA, no hay muchas investigaciones relacionadas al efecto de planes de capacitación, los antecedentes teóricos investigativos son en base de nuestras dos variables, habilidades gerenciales y planes de capacitación.

### ***Habilidades gerenciales***

Según Stoner, James & Col. (2006), se podría decir que Henry Fayol a inicios del Siglo XX, propuso tipos de habilidades necesarias para la administración, las cuales, Robert L. Katz, identificó posteriormente como tres clases de habilidades administrativas, la habilidad técnica, habilidad humana, habilidad conceptual.

Otras investigaciones también son relacionadas al concepto de líderes, ya que, ellos poseen destrezas y habilidades que posibilitan el trabajo en equipos y el logro de objetivos. Los líderes tienen la autoridad y responsabilidad de elaborar productos seguros e inseguros, de buscar guerra o la paz, de construir o destruir ciudades, de limpiar o contaminar el ambiente.

Los individuos que no han sido “entrenados como líderes” se encuentran a menudo en puestos de gerencia expresan Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J. (1994). Muchas personas que hoy se preparan para ser maestros, contadores, músicos, vendedores,

médicos o abogados, algún día se ganarán la vida como líderes, pues dirigirán universidades, despachos contables, orquestas, organizaciones de ventas, instituciones gubernamentales. Siempre hay alguien en la organización que dependa de un gerente, pero nadie enseña a ser gerente. Existen una serie de competencias que debiese manejar un gerente ya sea en su interacción laboral y/o personal, destacando que el desempeño que posea un miembro de la organización no sólo es responsabilidad del sujeto, sino que esta responsabilidad es compartida, tanto por este miembro como por las condiciones que ofrece la organización a través de procesos y líderes.

Los líderes son determinantes en organizaciones de todos tamaños; pueden crear oportunidades para los empleados, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la productividad. Cuando el gerente logra estos valiosos resultados, la gente que esta bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva.

El manejo del líder esta muy ligado a el manejo de competencias de un gerente, por lo que él contriubira al cumplimiento de las funciones de la organización, dotando a esta del personal mas competente, puesto que los recursos humanos son particularmente importantes en entornos dinámicos, y es aquí donde los empleados si son adecuadamente gestionados, facilita la adaptación y renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas del mercado (Bonache, J.; Cabrera, A. 2002).

Según Drucker, P. (2002), citado por Castro Aguilera, Felipe & Loreto Marchant, R. (2005). el trabajo de un líder es el planeamiento, la organización, la integración y la medición. Donde el gerente tiene que integrarse en sentido descendente, es decir con el trabajo de las personas subordinadas a él y colateralmente, o sea con aquellas sobre las cuales no ejerce control administrativo. El líder necesita desarrollarse, exactamente como la empresa y la sociedad. En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades.

Una de las cualidades, pero también uno de los defectos de un trabajador basado en el conocimiento, es decir un gerente; es pretender que su propio trabajo le depare satisfacción y estímulo. Ser gerente significa tener responsabilidad, porque sus fines deben reflejar las necesidades objetivas de la empresa; debe comprometerse con ellas en

un acto positivo de asentamiento. Debe conocer y comprender las metas finales de la empresa, lo que se espera de él y por qué, con qué patrón se lo medirá y cómo.

La dirección participativa, el aseguramiento de la calidad, los programas de servicio al cliente, la implantación de tecnología nueva, los programas de compras de acciones de los empleados, los programas de premios, los programas para emprendedores, las técnicas de cambio en la organización, todos estos enfoques gerenciales tienen una cosa en común: deben ser dirigidos.

La dirección es el proceso llevado a cabo por uno o más individuos para coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serían posibles si un individuo actuara solo. Drucker, Peter. (2002), citado por Castro Aguilera, Felipe & Loreto Marchant, R. (2005), opina que la función de la dirección es hacer que otras personas sean productivas.

### ***Programas de Capacitación y Organización***

Según Misischia, Bibiana Sandra (2003), podría decirse que el mundo de la producción y el trabajo asociado a la educación siempre existió, y que ha habido cambios en la división del trabajo, los aspectos tecnológicos y el desarrollo científico. Según las circunstancias sociales, económicas e históricas, el cambio del modo de formación puede anticipar la del modo de producción o a la inversa. La formación tiene así una autonomía relativa respecto a la producción. Esta relación ha sido objeto de tensiones y conflictos sociales, de allí que podemos pensar a la formación en y para el trabajo como un proceso de adaptación, pero también de cambio.

Parece importante hacer una síntesis de este recorrido histórico, para no limitar el análisis a la capacitación en la empresa, además de ampliar el campo a la formación en el mundo del trabajo y ver qué cambios se fueron sucediendo, para luego analizar la relación del adulto con la capacitación brindada por la empresa o por agrupaciones de trabajadores, y cómo estas últimas se vinculan con el conocimiento y el lugar del cambio en este análisis. Iniciando el análisis en el siglo XI y la evolución hasta el siglo XIX, tomando a Carton, (falta año, citado por Soto y Lauro, 1985) podemos hablar del pasaje, un cambio desde una enseñanza corporativa a una enseñanza escolar; en el Medioevo las prácticas de la enseñanza y la reproducción del sistema estaban controladas por los mismos formadores. En el sistema escolar la gestión está a cargo del Estado y las fuerzas sociales que lo controlan, mientras que las corporaciones regulaban la utilización de quienes habían recibido una formación, luego es el Estado el mercado de trabajo y los grupos de presión,

quienes participan en esa regulación, mientras que la enseñanza corporativa y el trabajo estaban directamente relacionadas, el sistema escolar corresponde a la aparición del mercado de trabajo, que se inserta entre la formación y el trabajo y en el que la posición de un diploma otorgado por el Estado es una moneda de cambio para obtener un empleo remunerado".

La formación y el perfeccionamiento son áreas en las que ha aumentado el interés en los últimos años. Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados, con el objetivo de mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer es una cuestión por la que cada vez hay una mayor preocupación importante por la capacitación.

No obstante, según Lauro Soto, (2009), la evolución experimentada por las empresas en la década de los 1990 en términos efectivos y estructuras organizativas, están produciendo importantes cambios en los conceptos tradicionales de la gestión de las carreras. Las empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas.

No se ha encontrado antecedentes investigativos experimentales en relación al tema: Efecto de un Programa de Desarrollo de Habilidades Gerenciales para Optimizar los Estilos de Liderazgo en American Psychological Association PsycNET(ver anexo 2), pero hemos encontrado investigaciones vinculadas a esta investigación las cuales resumiremos a continuación.

En septiembre del 2009, Hardré, Patricia L.; Reeve, Johnmarshall, presentan en la Universidad de Oklahoma, un estudio donde se analiza que el estilo de liderazgo es el resultado de una variedad de formas a través de la formación y experiencias generando el desarrollo de los mismos. Sin embargo, pocos estudios han probado la maleabilidad de esta formación basada en los estilos de liderazgo. La investigación evaluó si la intervención de capacitación ayudaría a los líderes a adoptar un estilo más motivador, de autonomía, de apoyo hacia los empleados. Utilizando un diseño experimental basado en la intervención, 25 directivos de una compañía del Fortune 500 recibieron un Programa de Capacitación acorde con la teoría de la auto-determinación en la forma de apoyar la autonomía de los 169 empleados que supervisaban. Cinco semanas después los gerentes en el grupo experimental participante en la capacitación, mostraban un estilo mucho más autónomo de gestión, de apoyo, con una clara mejora que no se dio en gerentes entrenados

en un grupo de control. Además, los empleados, quienes evaluaban a sus líderes, 5 semanas después, coincidieron en ver líderes con mayor motivación, mucho más autónomos y con una mayor participación en el lugar de trabajo que tenía empleados a su cargo los administradores del grupo de control. Concluyen en que el Programa, dio los resultados esperados. (Registro de bases de datos PsycINFO (c) 2010 APA, todos los derechos reservados).

Morhart, Felicitas M. ; Herzog, Walter ; Tomczak, Torsten , en septiembre del 2009, en la Universidad de San Gallen en Suiza, exponen en un artículo que presenta dos estudios sobre cómo los gerentes pueden provocar un comportamiento de construcción de marca en los empleados de primera línea. El estudio 1 examina los mecanismos por los que el comportamiento específico de cada líder influye en los empleados mediante el liderazgo transaccional y la influencia transformacional ". Los resultados de una encuesta aplicada a 269 empleados en contacto con los clientes muestran que los líderes transaccionales específicos influyó en sus seguidores a través de un proceso de cumplimiento, lo que lleva a un aumento en las intenciones de volumen de negocios. En contraste, los líderes transformacionales influenciaron a sus seguidores a través de un proceso de internalización, lo que lleva a una disminución en los errores de facturación y un incremento en el in- rol y conductas extra-rol.

A su vez, ambos procesos están mediados por las percepciones de los empleados de la autonomía, competencia y relación con respecto a sus roles de trabajo como representantes de la organización. El estudio 2, demuestra que los directivos pueden aprender el liderazgo transformacional mediante capacitación. Un experimento de campo muestra que el liderazgo transformacional de hecho se puede aprender a través de Programas de capacitación en gestión. (Registro de bases de datos PsycINFO (c) 2010 APA, todos los derechos reservados).

En noviembre del 2009, Soucek, Roman ; Moser, Klaus, en School of Business and Economics, University of Erlangen-Nuremberg, en Alemania, presentan un trabajo que abarca tres facetas problemáticas para una organización; la sobrecarga de información por correo electrónico: la gran cantidad de información que se acumula, y el flujo de trabajo ineficiente y de deficiente calidad de la comunicación en dicha organización. Con el fin de hacer frente a estos problemas se aplica un Programa de Capacitación como una intervención de entrenamiento que fue desarrollado y evaluado por los autores. Se



recogieron datos de 90 empleados en varios niveles de evaluación dentro de un diseño de evaluación longitudinal (el programa mejoró significativamente el doble).

Los resultados revelan que la formación ha contribuido a un aumento de las competencias de conocimientos y medios de comunicación. También se encontró evidencia de una transmisión de contenidos de formación para el trabajo. Por último, el problema disminuyó en varias dimensiones. En particular, los problemas con el uso de los medios de comunicación y la disminución de trabajo se dio significativamente, con un efecto que fue más fuerte para aquellos participantes que se enfrentan a una gran cantidad de correo electrónico en sus lugares de trabajo. (Registro de bases de datos PsycINFO (c) 2010 APA, todos los derechos reservados).

Asimismo hemos encontrado en la Universidad Católica de Santa María una investigación denominada Modelo de desarrollo de Competencias Gerenciales en una Empresa Industrial de Arequipa cuya autora es Ayme Pérez Gómez presentada en el Programa Profesional de Ingeniería Industrial cuya conclusión principal fue: “Que no se han encontrado muchas debilidades del sistema de capacitación en la empresa estudiada, por ello el modelo que se propone pretende adentrarse más sobre la realidad de los profesionales y gerentes de la empresa y que, en especial, estos se formen y colaboren a desarrollar la calidad, la competitividad y el conocimiento ya que la importancia de un modelo de desarrollo de competencias es no caer en el dilema de capacitar por capacitar, lo que provoca gastos innecesarios, desperdiciar recursos humanos y materiales, pérdida de tiempo, entre otros. (Pérez, Ayme 2007).

## **2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS O MATERIALES Y MÉTODOS**

### ***Participantes***

Las unidades de estudio están conformadas por 123 trabajadores de una minera entre Buenos Aires y la Patagonia Argentina.

### ***Instrumentos***

Cuestionario denominado: “Encuesta de Valores Gerenciales”. El cual arroja tres estilos de liderazgo. Con ella se puede, de manera de pre-test y post-test, ver la evolución de los participantes.

*La mencionada encuesta encuadra tres estilos de liderazgo:*

- Formador de Equipos.
- Funcional.

- Superviviente (Operativo).

En cuanto a la consistencia interna el coeficiente alfa de Cronbach asciende a 0.758. En conclusión estos datos apoyan su fiabilidad y validez de constructo, lo cual indica que el instrumento tiene confiabilidad interna y es válido para su aplicación, dado que mide lo que se supone que mide.

Portal de Habilidades Gerenciales, el cual cumple la función de resumir y presentar organizadamente la información recogida mediante las entrevistas de seguimiento personalizado y llenado de las fichas técnicas de observación. Este portal se adjuntará como material de ayuda a la presente investigación.

### ***Procedimiento***

El Programa contemplaba la aplicación de las sesiones de capacitación y el seguimiento. Con el afán de llevar a cabo la presente investigación, se pidió permiso al Superintendente de Recursos Humanos de la Minera Sr. Lic. Alejandro Buhler, para evaluar y evidenciar los efectos del programa en sus trabajadores. Ante el permiso recibido por parte de la organización, se procedió a coordinar con la consultora qué encuesta podría ayudarnos a medir los efectos del programa en el estilo de liderazgo. Lo que si, se nos pidió no tabular en horas de trabajo, por lo que dicho ejercicio se hizo enteramente en Perú, se enviaban las encuestas vía courier a Arequipa y se tabularon los resultados obtenidos.

## **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

**Tabla 1**

*Resultado antes de la aplicación del Programa de Desarrollo de Habilidades Gerenciales*

<b>Estilos de Liderazgo</b>	<b>Pre-test</b>	
	<b>Trabajadores</b>	<b>Porcentaje</b>
Formador de Equipos	2	2%
Funcional	76	62%
Superviviente	45	37%
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100%</b>

**Tabla 2**

Resultado después de la aplicación del Programa de Desarrollo de Habilidades Gerenciales

Estilos de Liderazgo	Post-test	
	Trabajadores	Porcentaje
Formador de Equipos	22	18%
Funcional	78	63%
Superviviente	23	19%
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100.0%</b>

**Tabla 3**

Resultado comparativo antes y después de la aplicación del Programa de Desarrollo de Habilidades Gerenciales

Estilos de Liderazgo	Pre-test		Post-test	
	Trabajadores	%	Trabajadores	%
Formador de Equipos	2	2%	22*	18%
Funcional	76	62%	78**	63%
Superviviente	45	37%	23***	19%
Total	123	100%	123	100%

\* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.01$  \*\*\* $p < 0.001$

El comportamiento estadístico de la dinámica de los Estilos de Liderazgo, llevó a aumentar la población de Formadores de equipo de 2% a 18%, es decir, un aumento en 16 puntos porcentuales. Los “Funcionales” aumentaron en un punto porcentual, pasando de 62% a 63%. Y reduciendo la población de Supervivientes u Operativos de 37% a 19% es decir, logrando una reducción de 18 puntos porcentuales. Esta dinámica comportamental de los indicadores de los Estilos de Liderazgo en la Minera Argentina, confirma el éxito del Programa aplicado, pudiendo lograrse mejores resultados con la continuidad del mismo.

Se contó con una asistencia, en cada sesión, que superó en cada Sesión el 85% de la asistencia, siempre se logró una participación altamente activa y de mucho aporte. Los

participantes siempre opinaron, formaron parte de las dinámicas mostrando mucho entusiasmo y ganas de aprender. La puntualidad de los participantes siempre fue de un porcentaje alto, bordeando el 70% de puntualidad. La principal complicación se encontró en la formación de grupos, por la dinámica del día a día en las minas en donde se vive el día a día dentro de lo urgente, convocar y armar los grupos fue todo un reto, que consistió en llamadas, mails y visitas previas a cada sesión para que no falten.

#### **4. CONCLUSIÓN O CONSIDERACIONES FINALES**

A pesar de la poca información en el campo experimental que aporta la Psicología Organizacional, encontramos tres investigaciones que tangencialmente abordan la esencia de nuestra investigación:

*Hardré, Patricia L.; Reeve, Johnmarshall (2009).* Investigación realizada en Estados Unidos, en la Universidad de Oklahoma, analiza el estilo de liderazgo como resultado de una variedad de formas a través de la formación y experiencias. Es así como llegan a la interrogante: ¿la intervención de capacitación en una organización, ayudará a los líderes a adoptar un estilo de liderazgo más motivador, autónomo y de apoyo hacia los empleados? Se los resultados fueron positivos, es decir, el programa de capacitación hizo más motivadores, autónomos y con una actitud de apoyo hacia los empleados a los 25 directivos a quienes se les aplicó dicho programa. Como podrá observarse, un programa de capacitación en Estados Unidos, ayudó a mejorar el estilo de liderazgo de los directivos de una organización.

*Morhart, Felicitas M. ; Herzog, Walter ; Tomczak, Torsten. (2009).* Investigación realizada en la Universidad de San Gallen en Suiza. demostró que pudieron enseñar, mediante un programa de capacitación a desarrollar en directivos de una organización un estilo de liderazgo transformacional, que era lo que se requería para la coyuntura de dicha organización. Nuevamente, el efecto del programa, como en la investigación anteriormente citada, fue positivo.

*Soucek, Roman ; Moser, Klaus. (2009).* Investigación desarrollada en la Universidad de Erlangen en Nuremberg en la Escuela de Economía y Negocios en Alemania. En este experimento se buscó resolver un problema real en una organización, un problema altamente cotidiano y actual, se encontró una sobrecarga de información por correo electrónico que generaba problemas como acumulación de información, flujo de trabajo ineficiente, deficiencia en la calidad del trabajo y mala comunicación; para combatir este

problema se aplicó un Programa de Capacitación a 90 empleados obteniendo resultados sumamente efectivos como:

- Aumento de competencias.
- Mayores conocimientos.
- Mejora de los medios de comunicación.
- Disminución de los problemas.

Como se observa, en las tres investigaciones citadas, los programas aplicados tanto en Estados Unidos, Suiza y Alemania, que la capacitación tiene efectos muy positivos sobre los estilos de liderazgo en los participantes, ya sean empleados o directivos. Por supuesto, no todo programa funciona porque sí, debe de ser adecuadamente aplicado y reforzado, diseñado de manera específica y con las herramientas más óptimas posibles. De ello depende, así como de la calidad de los consultores a cargo del Programa aplicar, de su capacidad pedagógica, de su conocimiento y empatía para con los integrantes que recibirán el Programa de Desarrollo de Habilidades Gerenciales.

Por ello, consideramos que las tres investigaciones citadas en nuestros antecedentes investigativos, confirman nuestra hipótesis, que los Programas de Capacitación, tienen efectos positivos en los líderes en las organizaciones. En definitiva, como es una frase repetida por los autores de la presente tesis, “todo depende del consultor”, es decir, las mejores herramientas, mal usadas o aprovechadas, pueden resultar infructuosas, mientras que una herramienta tan poderosa como un Programa de Habilidades Gerenciales, con los componentes adecuados, puede y logra los efectos esperados.

Creemos firmemente que todo es perfectible, que pueden mejorarse los resultados, y es en ello en lo que se debe trabajar, crear un programa con un soporte metodológico y que asegure y mejore los resultados obtenidos en esta minera.

## **5. LISTA DE REFERENCIAS**

- Bonache, J. y Cabrera, A. (2002). Dirección Estratégica de Personas. España: Financial Times Prentice Hall.
- Crosby, P. (1991). Liderazgo. España: McGraw Hill.
- Castro, F. y Loreto, R. (2005). Habilidades Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional. Recuperado el 26 de Setiembre del 2010 de <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>.

- Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J. (1994). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. España: McGraw Hill.
- Dorsch, Friedrich (1992), *Diccionario de Psicología*. Ed. Herder S.A. Drucker, P. (2002). *La Gerencia*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Gore, Ernesto. (2005). "La Educación en la Empresa", Ed. Granica
- Hardré, Patricia L.; Reeve, John Marshall. (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: An intervention study. *International Journal of Training and Development*, Vol 13(3), Sep 2009, 165-184. Abstract recuperado el 24 de septiembre del 2010, de PsycINFO data base.
- Misischia, Bibiana Sandra. (2003). "Cambio y Capacitación Laboral". Recuperado el 30 de Setiembre del 2010 de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/cambcaplab.htm>
- Morhart, Felicitas M. ; Herzog, Walter ; Tomczak, Torsten. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, Vol 73(5), Sep 2009, 122-142. Abstract recuperado el 24 de septiembre del 2010, de PsycINFO data base.
- Morris, Daniel. (1996). *Management XXI Century*. McGraw Hill. Colombia. Muradep, Lidia (2010). *Coaching para la Transformación Personal*. Ed. Granica. Argentina.
- Pérez, A. (2007). *Modelo de desarrollo de competencias gerenciales en una empresa industrial de Arequipa*. Tesis no publicada, Universidad Católica de Santa María, Arequipa Perú.
- Rosinski, Philippe, (2010). *Coaching y Cultura*. Aldea Editores. Argentina.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall. Stoner, James & Col. (2006). *Administración*. Prentice Hall, México.
- Soucek, Roman ; Moser, Klaus. (2009). Coping with information overload in email communication: Evaluation of a training intervention. *Computers in Human Behavior*, Vol 26(6), Nov 2010, 1458-1466. Abstract recuperado el 24 de septiembre del 2010, de PsycINFO data base.
- Soto, Lauro. "Concepto Importancia Capacitación". Ensenada, BC, México. Recuperado el 26 de Setiembre del 2010 de <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaCapacitacion>
- Thurrow, L. (1992). *La Guerra del Siglo XXI*. Ed. Vergara. Buenos Aires.