



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
IBEROAMERICANA S.C.



INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MÉXICO

CLAVE 8901-25

“DESARROLLO DE HABILIDADES LABORALES EN LOS SUPERVISORES DE LA
EMPRESA PINTURAS ACUARIO S.A DE C.V PLANTA LERMA DURANTE EL
PERIODO DE JULIO – AGOSTO 2019”

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA.

PRESENTA:

BERENICE GONZALEZ VILLANA

No. EXPEDIENTE: 414506015

DIRECTOR DE TESIS:

MTRA. EN C. S. PERLA MORALES GONZÁLEZ

XALATLACO, ESTADO DE MÉXICO AGOSTO DE 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

A MIS PADRES: Agradezco por todo su apoyo, esfuerzo y dedicación para con mi formación profesional. Y el apoyo incondicional que en todo momento obtuve de su persona, de su trabajo día a día. Doy gracias a cada llamada de atención, a cada una de las veces que me ayudaron a levantarme temprano para asistir a mis estudios y cumplir de manera responsable como ustedes me lo inculcaron desde siempre. Pude ver y evidenciar con claridad que a pesar que cometí errores y tomé algunas decisiones que no fueron las mejores, siempre las dos únicas personas que estuvieron y permanecieron a mi lado fueron mis padres, ellos me permitieron darme cuenta que realmente son mi compañía indispensable, a través de ellos pude entender y comprender el tamaño y alcance de su amor, su entrega, y confianza en mí.

Las razones que acabo de expresar, dedico esta tesina a mis padres, doy gracias a Dios por permitirme disfrutar cada momento de mi vida al lado de mis padres, agradezco a la vida por permitirme tener tan excelentes padres, y de nuevo agradezco a Dios por hacerme el hijo más feliz de este mundo. Hoy concluye todo el esfuerzo y dedicación que demando la realización de esta tesina, pero el camino continúa por la vida, y dentro de este camino, tengo claridad y certeza de que mis padres me apoyarán y querrán lo mejor para mi hasta el último día de sus vidas. Gracias, Papá, Mamá.

A MIS HERMANOS: Por estar ahí durante este periodo, por ser mi principal fuente de motivación para superarme profesionalmente, por ser mi alegría cuando llegaba tarde y cansada de mis actividades, por cada momento a su lado.

A MI ESPOSO: Te agradezco de manera infinita apoyarme en este último proceso, por entender mis tiempos y las ocasiones que tenía que trabajar cuando tocaba estar juntos. Te agradezco por tu comprensión y tu manera de motivarme día a día para ser una mejor persona y profesional.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesina tiene como principal objetivo desarrollar, aplicando métodos de capacitación y evaluación, en un corto plazo, el comportamiento del personal de Pinturas Acuario S.A de C.V. será desarrollado para fines benéficos de la empresa y del personal. Proviene que existen áreas de oportunidad en la empresa y habilidades por desarrollar dentro del personal supervisor. Este trabajo muestra cómo se desarrolla la población de Pinturas Acuario S.A de C.V La importancia de estudiar este tema en particular radica en que las consecuencias de la obtención de ganancias son la ampliación del equipo, la inversión en capital humano, la generación de empleos y el incentivo a desarrollar nuevos procesos de desarrollo humano, capaces de incrementar aún más estas ganancias. La forma de abordar el asunto es muy variada. Este trabajo se centra, por el contrario, en estudiar el efecto del proyecto y evaluación del mismo dentro de la comunidad Acuario. Introducción/ II En el capítulo 1 se abordan las cuestiones teóricas que sustentan el planteamiento. Se hace un breve repaso de los modelos de liderazgo y sus características El capítulo concluye haciendo un recuento de diversos trabajos que han abordado temas parecidos para el caso de México resaltando las coincidencias y diferencias de dichos trabajos con esta tesis. En el capítulo 2 se introducen los perfiles de los supervisores de Pinturas Acuario y algunas habilidades que se desarrollan en el camino. Así mismo se anexa el perfil ideal con el cual los supervisores de Pinturas Acuario desarrollarían. El capítulo 3 se da a conocer la empresa Pinturas Acuario S.A de C.V se hace mención de su cultura organizacional así como el desarrollo de la propuesta, se hace mención de cada uno de los métodos específicamente explicados y los objetivos que tendremos con la aplicación de cada uno de ellos. En el capítulo 4 se definen los métodos para este estudio, se hace mención de sus alcances, especificaciones así como su confiabilidad y validez. Terminamos con el capítulo 5 en donde se definen temas de metodología del proyecto. Comenzamos mencionando el planteamiento del problema, delimitación e instrumentos que serán útiles en el desarrollo del proyecto.

ÍNDICE

Pág.

CAPÍTULO I:

LIDERAZGO LABORAL

1.1 DEFINICIÓN.....	2
1.2 IMPORTANCIA DE LIDERAZGO.....	3
1.3 CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO	4
1.4 TEORÍA DE LIDERAZGO LABORAL (JOHN MAXWELL).....	5
1.5 ESTILOS DE LIDERAZGO LABORAL.....	6 - 10
1.6 LIDERAZGO COMO DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	10
1.7 LIDER O JEFE.....	13 - 14
1.8 VENTAJAS DE LIDERAZGO.....	15
1.9 LIDERAZGO COMO CARACTERÍSTICA.....	16 - 20

CAPITULO II

LIDERAZGO EN SUPERVISORES DE PINTURAS ACUARIO S.A DE C.V

2.1 PERFIL DE LIDERAZGO ENSUPERVISORES.....	22 - 24
2.2 PERFIL DE LIDERAZGO EN SUPERVISORES DIAGNOSTICADO EN EL 2018.....	24 - 26
2.3 LIDERAZGO Y PERSONALIDAD.....	26
2.4 LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN.....	27
2.5 LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN: ASPECTOS DEMOTIVACIÓN.....	28
2.6 LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN: BASES DEL LIDERAZGO.....	29
2.7 LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN.....	30
2.8 LIDERAZGO DESARROLLADO EN FÁBRICA DE PINTURAS ACUARIO S.A DE C.V.....	35
2.9 LIDERAZGO IDEAL EN PINTURAS ACUARIO S.A D C.V.....	37

CAPÍTULO III:

PINTURAS ACUARIO S.A DE C.V

3.1 ACERCA DE PINTURAS ACUARIO.....	41
3.3 MISIÓN.....	41
3.4 VISIÓN.....	41
3.5 POLÍTICA DE CALIDAD.....	42
3.6 OBJETIVOS DE CALIDAD.....	42
3.7 VALORES.....	42
3.8 HISTORIA.....	43

CAPITULO IV :

PLAN DE TRABAJO PARA SUPERVISORES DE PINTURAS ACUARIO

DESARROLLO DE PERFIL DE LIDERAZGO DE LA EMPRESA PINTURAS ACUARIO S.A DE C.V

4.1 PERFIL DESARROLLADO.....	45
4.2 DINÁMICA : CONOCE TU EMPRESA.....	47
4.3 DINÁMICA: COMUNICACIÓN.....	48
4.4 DINÁMICA : ORIENTACIÓN A RESULTADOS.....	50
4.5 DINÁMICA: RECONOCIMIENTO.....	51
4.6 DINÁMICA: LIDERAZGO.....	53
4.7 DINÁMICA : SIN SABER DEL TEMA.....	57
4.8 DINÁMICA : EL ÁRBOL.....	58
4.9 DINÁMICA : EL ÁRBOL DE NAVIDAD.....	59
4.10 DINÁMICA : EL TAPIZ.....	60

CAPÍTULO V: METODOS DE INVESTIGACION

5.1 LA REJILLA DE DIRECCIÓN DE BLAKE Y MOUTON	64
5.2 MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEYBLANCHARD.....	67
5.3 MODELO DE CONTINGENCIA DE FRIEDLER.....	74
5.5 CASO PRACTICO Y DE ÉXITO.....	79

CAPITULO VI

METODOLOGÍA

6.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	84
6.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	85
6.3 OBJETIVOS.. ..	86
6.3.1 GENERALES.....	86
6.3.1 ESPECÍFICOS	86
6.4 DELIMITACIÓN DEL TEMA.....	86
6.5 POBLACIÓN.....	87
6.6 MUESTRA.....	87
6.7 HIPÓTESIS.....	87
6.8 TIPO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN.....	87
6.9 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	88
6.10 TIPO DE ENFOQUE	88
6.11 CRITERIOS DE INCLUSIÓN, EXCLUSIÓN Y ELIMINACIÓN	88
6.12 DEFINICIÓN DE VARIABLES	89
6.14 INSTRUMENTO DE MEDICION.....	90
PROCEDIMIENTO.....	91
CONCLUSIONES.....	93
BIBLIOGRAFÍAS.....	94
ANEXOS.....	96

CUESTIONARIO DEL COMPAÑERO MENOS PREFERID (020)	96
CUESTIONARIO DE LIDERAZGO (019).....	98

CAPITULO I
LIDERAZGO LABORAL

1.1 DEFINICIÓN

La palabra liderazgo define a una 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.¹

El liderazgo es el arte de motivar, comandar y conducir a personas. Viene de la raíz inglesa *leader* que significa 'líder' y se compone con el sufijo "-azgo", que indica condición o estado, o sea, liderazgo es la cualidad de una persona para estar en la situación de líder.

Un líder no es impuesto pero escogido. Para ser líder se necesita del apoyo de sus seguidores y son ellos que notando las aptitudes y actitudes de una persona líder lo escogen para guiarlos. Ser líder no significa necesariamente un reconocimiento formal, por lo tanto, 'estar en la situación de líder' es la facultad de motivar a un grupo de personas para conseguir un objetivo.

La mayoría de las personas conocen la misma definición de liderazgo, y en la mayoría de las definiciones de liderazgo se mencionan las mismas líneas o muy similares; Liderazgo, influencia sobre personas o grupos, desempeño, habilidades entre otras, sin embargo, a continuación, mencionaremos a dos grandes autores de liderazgo mencionando sus respectivas teorías.

Se considera que el líder es una figura importante cuando se trata del trabajo en grupo o en conjunto. Así, una persona líder es aquella que es colocada al mando del grupo y que toma decisiones de acuerdo a las necesidades o requerimientos de cada circunstancia. En algún sentido, la idea de líder puede generar cierto resquemor pero esto sólo si hablamos de líderes autoritarios que no tienen en cuenta las opiniones de sus seguidores o que obran para beneficio propio utilizando la fuerza y el trabajo de todos.

¹ Perez, J. & Gardey, A.. (2012). Definición de liderazgo. 2012, de Definiciones Sitio web: <https://definicion.de/liderazgo/>

1.2 IMPORTANCIA DE LIDERAZGO

La importancia del liderazgo es más que evidente en muchos ámbitos de la vida, incluso más allá del liderazgo empresarial. Puesto que el líder es el responsable de la consecución de los objetivos de una manera mucho más efectiva y rápida.

El liderazgo no es plano, y dependiendo del contexto en donde se desarrolle puede determinar la clase de transformación social de la que es capaz. Tiene, por tanto, una función dentro de la organización, comunidad o sociedad que destaca por su relevancia e influencia. Es así como las organizaciones dependen para crecer y perdurar del liderazgo, he allí donde recae su gran importancia. Un líder será capaz de establecer una buena comunicación y mejorar la capacidad de integración de los miembros, todo con el fin de lograr un objetivo en común. El liderazgo también puede ser interpretado como una forma de ser, una manera de dirigir y ver cómo las cosas que se van moldeando con el paso de los años. Es un proceso de interacción entre los miembros de un grupo interesado en el progreso de la organización para la que se trabaja.

En pocas palabras, la importancia del liderazgo recae en que es la pieza clave para la supervivencia de cualquier organización. Más si se toma en cuenta que la capacidad para saber guiar y dirigir es el centro de la misma.

Por ejemplo, una organización puede que tenga un control óptimo, una planeación adecuada, los recursos de primera calidad, no podrá sobrevivir a la falta de un líder que sea apropiado para sus metas.

Las **relaciones humanas** siempre consisten de un complejo entramado de poder, **jerarquía** y dominación y es por eso que hoy en día una de las formas más importantes y efectivas para hacer que un vínculo entre individuos funcione es la del liderazgo. Cuando hablamos del liderazgo, estamos haciendo referencia a personas que ocupan de manera permanente o temporaria el rol de líder, de aquel que dirige los

destinos de los otros con la idea del bien común o al menos de lograr un objetivo previamente establecido.

Si bien la idea de liderazgo se relaciona mayoritariamente con el ámbito del trabajo, la realidad nos muestra que la importancia del liderazgo se puede hacer visible en un sinfín de situaciones y vínculos: en grupos de amistad, en la familia, en los ámbitos educativos, etc.

Dicho esto, queda claro que en todo vínculo humano existe o puede existir un individuo que cumpla el rol de líder frente a los demás. Solemos pensar en un líder como alguien impuesto a los demás, por ejemplo en el ámbito laboral, cuando un jefe actúa como director de determinadas actividades o cuando el cargo amerita el liderazgo. Pero no debemos olvidar que esto se hace presente también en otro tipo de vínculos y roles: los padres son los que ejercen el liderazgo en la familia, especialmente el padre si nos encontramos en sociedades patriarcales. En un grupo de amigos puede darse fácilmente la dinámica en la cual uno se erige a sí mismo y por necesidad del grupo en líder y al cual todos siguen.

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO.

No importa si estás en la cúspide de una gran empresa o si tienes por el contrario un grupo pequeño de personas a tu cargo. Existen ciertas habilidades de un líder que no pueden ser desestimadas. Son estas habilidades las responsables de potenciar y producir los mejores cambios en una organización. Una de sus principales virtudes es prever, y esto significa mirar al futuro. Por ello, más que centrarse en las tareas inmediatas, intentan anticiparse a las necesidades futuras. Es por esto que la pro actividad está asociada al liderazgo. En realidad, un buen líder es una persona que tiene autoridad de manera natural y que la ejerce también de manera natural, sin esfuerzo o sin autoritarismos. El líder es aquella persona en torno a la cual todos los demás se agrupan por determinación casi inconsciente, al observar que esa persona tiene carisma, capacidades y **seguridad** para dirigir al grupo. En muchas ocasiones, las situaciones que se experimentan son las que hacen que la persona en cuestión se convierta en líder por

sus propias **características**. Es necesario e importante que el líder sea reconocido por todos los miembros del grupo, que no haya otro que pueda discutir su rol, que el liderazgo sea claro y coherente, que demuestre experiencia y **conocimiento** en la tarea, que sea sociable, etc. Se sabe de todos modos que muchas veces el liderazgo se puede aplicar a través del miedo, la violencia, las amenazas, el pánico, por diferencias económicas, etc. En esos casos, el líder será respetado pero no voluntariamente por parte de los restantes miembros del grupo.

1.4 TEORÍA DE LIDERAZGO LABORAL (JOHN MAXWELL)

Muchos tienen la ideología de ser grandes líderes, de ser personas de ejemplo, quien tengamos nuestros seguidores, y seguidores me refiero a personas las cuales tengan el pensamiento de seguir nuestros pasos sin embargo mencionemos las teorías de liderazgo por parte de algunos autores, como John Maxwell, autor de obras sobre como: *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* y *Las 21 cualidades indispensables de un líder: conviértase en la persona que otros querrán seguir*, los líderes excepcionales son aquellos que consiguen que los grupos que dirigen desarrollen un rendimiento superior. Según John C. Maxwell establece que el liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.

Para ser un gran líder tienen que poseer o desarrollar habilidades que ayuden a serlo, John Maxwell en su libro “Las 21 leyes irrefutables del Liderazgo” nos recuerda que la capacidad de liderazgo determina el nivel de efectividad de una persona. Déjeme decirle que esto es grave. Si en lugar de efectividad dijera eficiencia no habría tanto problema, porque la eficiencia consiste en hacer las cosas bien, pero la efectividad consiste en hacer lo correcto y obtener resultados.

Delibere que un nuevo empresario se esmera por tener todo listo para el día de la inauguración. Compra la mercadería, la coloca en su lugar, arregla los estantes, entrena

el equipo de trabajo, coloca publicidad y finalmente el día de la inauguración todo está listo, excepto que no llegan los clientes.

En este caso el empresario fue eficiente, pero no efectivo. De nada sirvió todo el esfuerzo, porque al final no se llegó al resultado.

Desde luego se necesita la eficiencia, pero para lograr las metas, se deben obtener los resultados.

John Maxwell nos dice que su nivel de liderazgo determina su efectividad. Esto es así por una simple razón, es muy poco lo que podemos hacer solos. Hay personas que se jactan de sus logros individuales, al estilo del llanero solitario (quien en realidad siempre estaba acompañado por su amigo Tonto), sin considerar que como individuos estamos limitados por tres elementos:

1.- El tiempo: Todos tenemos 24 horas al día, de las cuales unas 14 son realmente ser efectivas, porque recuerde que tenemos que dormir, comer, etc. Aunque usted se esmere por trabajar todo lo que pueda, siempre se verá limitado por las horas que tiene cada día.

2.- El espacio: No se puede estar en dos lados a la vez. Si se necesita su presencia para obtener resultados, usted se verá tremendamente limitado en lo que puede lograr.

3.- La capacidad de trabajo: Solo tenemos dos manos, aunque nos esmeremos, no podemos hacer más de lo que nuestra propia humanidad nos permite.

Sin embargo, si examinamos un poco más esta frase, hay una buena noticia escondida en ella: Su nivel de liderazgo determina su efectividad. Esto quiere decir que si usted quiere ser más efectivo, debe aumentar su nivel de liderazgo.

1.5 ESTILOS DE LIDERAZGO LABORAL

Durante este artículo vamos a analizar los diferentes estilos de liderazgo, haciendo especial hincapié en los más populares, además las empresas los utilizan mucho.

1. Liderazgo autocrático

El liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, en las que los líderes tienen un poder absoluto sobre los trabajadores. Las personas que forman parte

del staff tienen la oportunidad de ofrecer sus sugerencias, incluyendo si estas son para el bien del equipo o de la empresa. Muchas personas se sienten mal al ser tratadas de esta forma. El liderazgo autocrático presenta diferentes niveles de ausentismo y rotación de los trabajadores. Para muchos trabajos sin calificación, el estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.²

2. Liderazgo burocrático

Todos los líderes burocráticos hacen todo según viene predefinido en un libro. Siguen todas las reglas de forma rigurosa y se aseguran de que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen muchos riesgos en cuanto a seguridad o cuando se entra en juego altas cantidades de dinero.

3. Liderazgo carismático

El liderazgo carismático es muy parecido al liderazgo transformacional, ya que todos los líderes de la organización inspiran entusiasmo en los equipos y son demasiado energéticos al conducir a todos los empleados.

De todas formas, los líderes carismáticos tienen a creer mucho más en sí mismo que en los equipos de trabajo que los rodean, esto supone que se generen problemas, y un proyecto en una organización puede llegar a colapsar el día que el líder abandone el barco. Es por esto, que las personas que integran el equipo tienen en mente que sin el líder carismático no se alcanza el éxito.

² Escuela de la excelencia. (2015). Estilos de liderazgo. (agosto 07, 2015), de Escuela de la excelencia Sitio web: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/10-estilos-de-liderazgo/>.

4. Liderazgo participativo o democrático

El líder democrático es el que toma la última decisión, los líderes participativos invitan a otras personas que integran el equipo a que contribuyan durante el proceso de toma de decisión. Esto no sólo incrementa la satisfacción por el trabajo sino que favorece el desarrollo de nuevas habilidades. Los miembros del equipo se sienten en control de su propio destino así que se encuentran motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica.

Como la participación democrática necesita de mucho tiempo, abordarlo puede durar bastante tiempo pero a menudo se logra un excelente resultado. El estilo de liderazgo puede adoptarse cuando resulta esencial realizar un trabajo en equipo y cuando la calidad es mucho más importante que la velocidad o la productividad.

5. Liderazgo 'Laissez-faire'

La expresión "Laissez-faire" es francesa y significa "déjalo ser", se utiliza para describir a los líderes que dejan a los miembros que forman el equipo trabajar por su propia cuenta.

Puede resultar bastante efectivo si los líderes monitorean lo que se está consiguiendo y lo comunican al equipo de forma regular. De forma regular el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los trabajadores cuentan con una larga experiencia y tienen iniciativa propia. El tipo de liderazgo puede darse solo, cuando los altos mandos no ejercen el suficiente control.

6. Liderazgo orientado a las personas

Es un opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, todos los mandatarios se encuentran completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar los equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. A la hora de llevarlo a la práctica la gran mayoría

de líderes se usan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

7. Liderazgo natural

El término describe al líder que no se encuentra reconocido de manera formal. Cuando alguien en cualquier otro nivel de una empresa lidera de forma simple la satisfacción de las necesidades de un equipo, se describe como un líder natural. Otras personas lo llaman líder servil. Este tipo de liderazgo es un liderazgo democrático, ya que el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Las personas que apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en el mundo en el que los valores son cada día más importantes. Otras personas opinan que en situaciones de elevada competencia, los líderes naturales pueden perder peso ya que otros líderes usan diferentes estilos de liderazgo.

8. Liderazgo orientado a la tarea

Los líderes que se encuentran orientados en la tarea focalizan su trabajo en lo que se haya cumplido y pueden considerarse algo autocráticos. Los líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesario, ordenar, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de su equipo, por lo que se presentan problemas para motivar y retener a los colaboradores.

9. Liderazgo transaccional

Este estilo de liderazgo nace de la idea de que los miembros de equipo llegan al acuerdo de obedecer en todo a su líder.

La forma de pago es a cambio de esfuerzo y la aceptación hacia diferentes tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que el trabajo se encuentra como él líder lo desea.

El liderazgo transaccional es un tipo administrativo, no un verdadero estilo de liderazgo, ya que es un principio hacia la ejecución de las tareas que se deben realizar a corto plazo.

10. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es considerado el verdadero liderazgo por la gran parte de los teóricos del liderazgo. Se basa en la inspiración de los equipos de trabajo de forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A la vez que estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta, por lo que muchas empresas tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional.

1.6 LIDERAZGO COMO DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La verdadera esencia de liderazgo y desarrollo organizacional es profundamente humanista. El proceso de cambio comienza en el individuo en cuando comienza a detectar cada una de sus habilidades y capacidades, sin embargo no dejemos de lado la parte perspectiva hacia con la situación, luego en su entorno sea su grupo familiar o laboral, y finalmente ocurre en el nivel organizacional. Sin embargo, por lo regular los procesos de cambio organizacional en las industrias se conciben y generan a nivel de grupos ejecutivos y de ahí bajan en cascada a través de la jerarquía.

A medida que vamos creciendo; que vamos aprendiendo nuevas cosas, que vamos adaptándonos a nuevas formas de vida laboral, se hace presente un término que es inocultable para todos nosotros: el cambio. El Desarrollo Organizacional (DO) basa su concepción en este término y en cómo cualquier empresa debe adaptarse de la mejor forma a ello para no tener ninguna clase de confusiones cotidianas.

La formación en liderazgo

El liderazgo es una capacidad que se puede aprender y desarrollar, las teorías conductuales ya en los años cuarenta pusieron sobre la mesa que el líder no nace sino que se aprende, por lo que podemos definir las conductas del líder y formarle a partir de

éstas. Además, si el liderazgo juega un papel esencial dentro de la organización educativa la formación para el mismo será necesaria. ¿Pero en qué consiste esta formación?, ¿qué lugar ocupa desde la realidad práctica?, ¿responde a las necesidades reales de la escuela?, ¿cómo podemos mejorarla? Numerosos estudios e investigaciones manifiestan un déficit en formación en habilidades o competencias de liderazgo educativo, además de la centralización y exclusividad de éstas, en nuestro ámbito, en la dirección de la organización.

Esta falta de formación implica las siguientes limitaciones:

- La falta de formación es percibida por el propio colectivo como un hándicap

Las investigaciones a las que se hecho referencia han puesto sobre la mesa que la formación no responde a las necesidades generadas por el contexto educativo, provocando un estado de incertidumbre. La formación que se proporciona se centra esencialmente en la gestión (Gómez Delgado, 2010), dejando de lado habitualmente la formación en liderazgo, motivación, toma de decisiones, gestión del tiempo, etc. Este hecho ha sido una de las causas más importantes de los problemas encontrados en el desarrollo de la dirección, ya que en muchas ocasiones la formación se ha sustituido por la experiencia y la que se ha llevado a cabo ha sido una formación muy fragmentada y, muchas veces, de corte legalista y con poca continuidad, y, desde luego, poco relacionada e implicada en cada realidad (Vázquez y Bernal, 2008). No se está preparando líderes pedagógicos y siendo conscientes de esta situación, en Aragón, en las 25 medidas de mejora de la educación de 2012, se ha insistido en la importancia del liderazgo pedagógico de los equipos directivos como elemento que garantiza la calidad de la educación.

La formación en competencias de liderazgo no puede ser exclusividad de la dirección. Afirmar que la dirección debe desarrollar habilidades de liderazgo no plantea muchas discrepancias, pero que únicamente sea este colectivo, o más aún personalizado en la figura director, el que goce de este “privilegio” provoca dudas y desacuerdo. Esta reflexión se extiende poco a poco entre los expertos del tema, y se comienza a replantear el concepto de liderazgo. En la actualidad, el liderazgo empieza a tomar otra dirección, donde la comunidad asume que es participe. Así, se habla de liderazgo distribuido,

democrático, compartido, etc. Además, el liderazgo se comienza a entenderse como un medio más que como una función -uno puede desempeñar funciones de liderazgo en un determinado momento y en otro no.

Una vez superado el centralismo de la dirección, hay que apostar por este liderazgo democrático y distribuido, y promover acciones formativas dirigidas a toda la comunidad educativa, sin olvidarnos de ningún colectivo con responsabilidades de dirección y gestión, porque el liderazgo reside en la comunidad en sí (Coronel Llamas, 2005). En este sentido Gairín (1995, p.125) afirma que “el liderazgo del director aumenta cuando éste acepta y estimula la participación de todos los miembros del grupo de profesores del centro”. Del mismo modo, García y Torrego (1997) opinan que las acciones del liderazgo requieren formación específica, pero sería una competencia para compartir y construir en su desarrollo con los supervisores.

Es aquí donde cambian muchas ideas que se tenían de la organización y se trasladan al terreno del DO; ya no se trabaja individualmente; ahora las relaciones son grupales; antes se trabajaba bajo el parámetro autoridad-obediencia, ahora existe confianza y liderazgo frente de los diferentes miembros de un grupo; antes se delegaba la autoridad, ahora hay interdependencia y responsabilidad compartidas.

Así mismo, debería existir una división del trabajo y una supervisión jerárquica, ahora hay participación y responsabilidad multigrupal; antes la toma de decisiones era centralizada, ahora se comparte ampliamente la responsabilidad y el control; antes la solución de conflictos se daba por medio de represión y hostilidad, ahora los conflictos se solucionan mediante la negociación.

1.7 LIDER O JEFE

Muchos confunden los conceptos y se tiene la idea de que si soy jefe por ende soy líder, sin embargo, no siempre funciona así, ya que no todos los jefes se desarrollan como líderes comencemos definiendo ambos conceptos. “jefe” se define como la persona que tiene autoridad o poder sobre un grupo para dirigir su trabajo o sus actividades.

En cambio, "Líder" es aquella persona que encabeza y dirige un grupo o movimiento social, político, religioso, etc. En principio, la diferencia está clara. Pero en el día a día, muchas son las actitudes que pueden hacer que una persona entre en el perfil de líder, o de jefe. Nos proponemos señalar los diez factores más importantes dentro de las organizaciones, puesto que, si usted ocupa un cargo relevante en la toma de decisiones y dirige a un grupo humano, le conviene adoptar una posición de líder, para poder motivar y unir fuerzas en su organización.³

Liderar un equipo no te convierte en un líder, y un liderazgo ineficaz puede resultar en un mal desempeño de equipo. Un jefe es diferente a un líder. Un jefe puede ser un líder, pero no siempre es el caso. El jefe es aquel que tiene un elegante despacho al final del pasillo. Un líder puede ser tu supervisor o el colega que se sienta a tu lado y comparte tu misma mesa.

Un jefe intimida, un líder inspira: Un jefe piensa en maneras para demostrar su autoridad y demandar respeto, en lugar de ganarlo. Hará todo lo necesario para mantener su poder y control.

Un líder inspira a su equipo a crecer y aprender. Desafía a su equipo resaltando sus fortalezas, mientras los ayuda a mejorar sus debilidades.

Un jefe observa, un líder enseña: Un jefe observa todo lo que hace su equipo y resalta cada error que comenten. Crítica y amenaza a su equipo cuando tienen un mal desempeño. Un líder trabaja mano a mano con su equipo, enseñándoles cómo se deben realizar las tareas correctamente para que los errores no vuelvan a ocurrir. Un jefe oye, un líder escucha: Un jefe oye lo que su equipo le dice, pero no actúa al respecto. Cree

³ Psicología y mente. (2019). Diferencia entre líder y jefe.. 2019, de Psicología y mente Sitio web: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/10-diferencias-jefe-lider>

que su equipo debería resolver todos los problemas que se presenten, sin necesidad de retroalimentación de su parte. Escuchar al equipo es una parte primordial del éxito de un líder. Fomenta la conversación dentro del equipo y se pone manos a la obra cuando nota que su equipo tiene alguna preocupación.

Un jefe comanda, un líder pregunta: “Necesito que hagas exactamente esto” es una de las frases más utilizadas por un jefe. Cuando un jefe da una orden, su equipo debe cumplir, sin hacer ninguna pregunta. Un líder pregunta a sus empleados cómo van de carga de trabajo y le da flexibilidad a su equipo para desempeñar las tareas asignadas. Un jefe propone objetivos inalcanzables, un líder propone objetivos reales: Un jefe exige que los objetivos sean alcanzados a toda costa. Su equipo generalmente tiene miedo a hacer preguntas y pierden mucho tiempo en priorizar y en determinar la estrategia. En los ámbitos laborales hoy en día la figura del líder es esencial para llevar a cabo diferentes tipos de proyectos que puedan dar buenos réditos. Esto es así porque se estima que un buen líder puede guiar mucho mejor a un grupo que si cada persona trabajara por sí sola o de manera independiente. Esta misma situación se traspassa a muchos otros ámbitos sociales como los mencionados más arriba. Sin embargo, a diferencia de lo que pasa con otro tipo de líderes, quien ocupa ese rol en el mundo del trabajo debe actuar en beneficio de la empresa o institución y no de sus propios intereses. Entra en juego en este sentido los conflictos que puedan surgir con el personal y sus distintas necesidades.

Estudios psicológicos y científicos afirman que no cualquier persona está preparada para ocupar estos roles y que menos de la mitad de los líderes observados en empresas y firmas demuestran actitudes realmente sanas en cuanto a cómo se ejerce el liderazgo entre sus pares y sus subordinados. El objetivo prioritario de un líder es lograr que todos compartan un objetivo común. Se asegura que todos los del equipo sepan lo que pueden aportar al proyecto.

1.8 VENTAJAS DE LIDERAZGO

En general, el liderazgo empresarial si se aplica correctamente puede convertirse en un gran motor de la organización y ayuda a emprender el camino hacia el éxito. Esto se debe a que este modelo se basa en la motivación y la gestión de equipos, es decir, que las personas son un recurso muy relevante dentro de una organización. Y al estar dirigidas o lideradas por un líder positivo el trabajo se promueve la participación activa de todos involucrados.

Las empresas son competitivas, innovadoras, y rentables, pero no es una tarea sencilla conseguir todo esto en una organización. Si eres reúnes algunas de las características de un buen líder empresarial es muy posible que cada vez estés más cerca de conseguir que tu empresa fluya y sea un negocio rentable.

Si eres emprendedor, como bien sabrás que tener un buen liderazgo empresarial produce un efecto positivo tanto dentro como fuera de la empresa y también se reflejan los beneficios del liderazgo de empresa⁴. Se crea un clima laboral favorable para trabajar.

Una de las ventajas de liderazgo empresarial es que se mejoran los resultados en general de la empresa

- Aumenta el trabajo en equipo.
- Se incrementa la participación de los empleados en la toma de decisiones y otros factores importantes.
- Debes apuntar también que otros de los beneficios de un buen liderazgo empresarial, la comunicación es más transparente.
- La confianza y fiabilidad de cara a la empresa se mejora.
- Se disminuyen las ausencias injustificadas en el trabajo.
- Se mejora el rendimiento empresarial.
- Se trabajan los objetivos a corto, medio y largo plazo.

- Los empleados están motivados, este es uno de los mejores beneficios de un buen liderazgo empresarial.
- Otro de los beneficios del liderazgo empresarial es que los beneficios de la empresa aumentan al trabajar todos en un buen clima laboral.
- Al trabajar todos estos aspectos se trabaja la imagen de marca y la reputación de marca de la empresa.

1.9 LIDERAZGO COMO CARACTERÍSTICA

Como consecuencia, un líder que desarrolle su misión con base en el desempeño de sus colaboradores presentará las siguientes características:

- Se someten a un aprendizaje constante. En el liderazgo basado en principios, los directivos muestran grandes dosis de curiosidad y emplean gran parte de su tiempo en formarse y ampliar sus fortalezas y habilidades.
- Están al servicio de los demás. Estos líderes tienen vocación de servicio, pues “consideran la vida como una misión, no como una carrera”, por lo que son responsables y colaboradores, dispuestos siempre a empujar al equipo hacia el éxito.
- Son positivos. La alegría, el optimismo y el entusiasmo son características del liderazgo basado en principios. Los managers irradian positivismo y lo contagian al resto de colaboradores, conscientes del poder que esta actitud genera en los demás.
- Creen en los demás. Los líderes basados en principios consideran los fallos propios y ajenos como el primer paso para mejorar; son conscientes de que todas las personas pueden dar más de sí y seguir creciendo, y refuerzan la confianza de los colaboradores a través de su apoyo y reconocimiento.
- Saben conciliar. Rechazan los extremismos. Para estos managers, el trabajo no lo es todo, sino que consiguen hallar el equilibrio entre la familia, el empleo y los amigos, contando con buenas relaciones sociales y manteniendo una rutina activa.
- Disfrutan de la vida. Otra de las características del liderazgo basado en principios es la capacidad de entender la vida como una aventura, exprimiendo al máximo las

experiencias y sensaciones que les brinda y buscando nuevas experiencias con las que enriquecer su viaje.

- Generan sinergias. Estos líderes son proclives a fomentar la colaboración y cohesión de los grupos, consiguiendo grandes resultados al combinar las inteligencias de los diferentes colaboradores.
- Practican la auto renovación. Tanto a nivel físico y psíquico, como espiritual y emocional, este liderazgo está en constante evolución a través de ejercicios y técnicas para fortalecer cuerpo, mente y alma.

Algunas otras características de manera específica y que estas han sido detectadas por parte de estudios dentro de Pinturas Acuario con el personal integrado al equipo;

Proactividad: A los líderes les reclamamos también que pongan en marcha nuevos proyectos y aporten nuevas ideas, de manera que no se queden estancados y sean un motor de cambio dentro del equipo. Descubre la importancia de ser proactivo y **toma la iniciativa**.

Liderar desde dentro: Como líder, tienes la capacidad de manejar a tu equipo y el entorno interno de tu organización, pero no siempre podrás ejercer tu influencia hacia fuera. Concéntrate en tu ámbito interno y **céntrate en las personas con las que trabajas**, en tu equipo y no en el mundo exterior. Trabaja por mejorar lo que tienes más cercano. Los resultados son importantes para los buenos líderes, pero lo es más aún la actitud de los miembros de su equipo. No actúes como si los resultados fueran lo único importante, recompensa aquellas personas que se muevan por algo más, premia su disposición a colaborar, la actitud optimista, las ganas de mejorar... los equipos que trabajan con actitud positiva terminarán por lograr también los resultados esperados. Comunicar con claridad

Una de las competencias de liderazgo más demandadas ahora y en el futuro es la capacidad de comunicar de forma efectiva, es decir, con claridad. Saber escuchar la opinión del resto del equipo es una pieza importante de las habilidades de comunicación, pues conocer la opinión del resto es clave para expresar la opinión propia después y tomar la mejor decisión. No es fácil, pero, como el resto de habilidades, puedes mejorar a través de la práctica.

Empatía

A los grandes líderes se les valora por su capacidad para ponerse en el lugar de los demás. Sólo así se puede llegar realmente a comprender las necesidades y preocupaciones del equipo. Es una habilidad muy demandada en el campo del liderazgo, pues la falta de empatía se traduce en una sensación de incompreensión que genera malestar y ruptura en el equipo. Muestra disgusto con el fracaso de los tuyos, alégrate cuando alcancen el éxito.

Gestionar los éxitos

Para triunfar también es necesario saber manejar los éxitos. Al líder se le pide que entre sus competencias de liderazgo sepa fijar metas a corto plazo, de manera que poco a poco se puedan ir celebrando las pequeñas victorias. Es responsabilidad del líder saber encauzar esos éxitos para acercarse aún más a los grandes objetivos.

Adaptación al cambio

En un mundo cada vez más competitivo, la habilidad de adaptarse al cambio puede marcar la diferencia en el liderazgo. Entre las funciones que se le exigirán al líder será la de buscar pequeños cambios que nos ayuden a ser más eficientes, encontrar ideas innovadoras que supongan beneficios para la organización, etc. En definitiva, adaptarse a los cambios es necesario para satisfacer las necesidades de la propia empresa y de los clientes, por estar en un entorno dinámico que precisa de un guía que sepa liderar a los equipos.

Seguimiento

Para un líder es importante comprobar el impacto que tienen sus decisiones sobre su equipo y el conjunto de la organización. De esta manera puede trabajar en sus áreas de mejora y obtener feedback sobre su liderazgo, de manera que perfeccione sus planes futuros y la relación con sus compañeros.

Motivación

La capacidad de motivar, quizá la competencia de liderazgo más importante de todas. Una cualidad fundamental en todo buen líder, necesaria para conseguir alcanzar los objetivos y llevar a cabo las tareas. Sin motivación, el equipo no funciona. El líder tiene en sus manos la llave para extraer del equipo la fuerza necesaria para hacer el trabajo.

Asertividad

Al líder siempre se le pide que defienda sus intereses y exprese sus opiniones de forma sosegada y sin pisotear los derechos de los demás. Hablamos de la asertividad, una de las capacidades clave del liderazgo presente y futuro. Es además, una habilidad que garantiza mejores relaciones y aumenta las posibilidades de éxito. Sé asertivo para poder expresar tus propios criterios y alcanzar tus objetivos.

Localización de carencias

Otra de las competencias de liderazgo más importantes es su aptitud para localizar las carencias de su equipo, de manera que pueda dedicar tiempo a corregir los fallos y mejorar la sinergia del grupo. Al prestar atención a los puntos débiles el líder podrá después multiplicar las fortalezas de la organización. Pon remedio a lo que no funciona, no aceptes el fracaso entre tus posibilidades

CAPITULO II

LIDERAZGO EN SUPERVISORES DE PINTURAS ACUARIO S.A DE C.V

2.1 PERFIL DE LIDERAZGO EN SUPERVISORES.

Un supervisor o líder directo dentro de Pinturas Acuario S.A de C.V que está al servicio de sus equipos de trabajadores en sus diferentes departamentos para que realicen sus tareas con seguridad, logren un trabajo bien hecho o impecable y sus relaciones laborales sean sinceras y positivas. Focalizarse en servir a los equipos de trabajo es la mejor garantía para lograr la satisfacción del cliente. En las empresas de servicio una buena atención marca la diferencia con la competencia, sumando a la impecabilidad en la ejecución de las tareas.

El éxito radica en la calidad moral de las personas y en su desempeño individual y colectivo. Esta calidad se potencia y expande con el estilo del líder y su modalidad de supervisión. Así logra motivación, compromiso con la impecabilidad en las tareas, con los resultados y estándares de calidad, seguridad y productividad exigidos. Su filosofía plantea que todas las personas están dotadas de capacidades para aprender a hacer un trabajo de calidad, para ello requieren de un liderazgo positivo y un método de supervisión efectivo, logrando un desempeño de acuerdo con los estándares solicitados por Pinturas Acuario S.A de C.V y que sorprenda con sus resultados.

Una supervisión positiva eficaz requiere estar enmarcada en los principios y cultura de la organización, alineada con su misión, visión y planificación estratégica, por ello es requisito que los supervisores dominen las políticas de calidad, seguridad y de promoción laboral de su compañía. Es decir, en el alma de la empresa tienen que estar acuñados los valores mencionados anteriormente y, promovidos por todos sus líderes, de lo contrario, no es posible dar el ejemplo y pedir resultados coherentemente.⁵

Un supervisor positivo y eficaz está al servicio de su equipo, observando y comunicándose con cada integrante, ya sea para reconocerlo por el trabajo bien hecho, con lo que refuerza estos comportamientos o, corrigiendo oportunamente lo inadecuado, evitando precozmente la cronicidad de malas actitudes o trabajo deficitario que genera accidentes o pérdidas económicas. También reorienta y cambia al aprendiz de tareas o

⁵ Flores, P.. (2014). El supervisor como lider positivo y eficaz. 2014, de Master Coach Sitio web: <https://nuevostiemposlaborales.wordpress.com/2015/04/23/el-supervisor-como-lider-positivo-y-eficaz/>

lo reubica cuando constata que no tiene las capacidades para su actual puesto de trabajo. Finalmente se ocupa de que sus trabajadores se capaciten oportunamente en nuevas técnicas y habilidades para superarse continuamente.

El supervisor: su rol y competencias laborales

Supervisor es un rol o función que se le asigna a una persona que domina el procedimiento, los estándares de calidad y los aspectos técnicos involucrados en la ejecución de las tareas que constituyen una actividad laboral determinada asumida por un equipo de trabajo. En otras palabras, es el líder directo del equipo, el dominio técnico por sí mismo no garantiza su éxito. El supervisor requiere desarrollar habilidades para estructurar el trabajo y organizarlo de acuerdo a un plan en el que se determinan los objetivos, las metas, los estándares de calidad exigidos, los plazos y las áreas de responsabilidad que asume cada integrante del equipo. También habilidades comunicativas y emocionales para generar confianza, resolver conflictos oportunamente, promover la lealtad, pertenencia y compromisos con la impecabilidad. El supervisor es el responsable del desempeño de sus equipos, en consecuencia responde, por la calidad de los resultados que se logran.

Las competencias Laborales de un Supervisor Líder Positivo y Eficaz

1. a) Dominio técnico en las tareas

Conoce y maneja las técnicas y procedimientos para la ejecución de un trabajo siguiendo los estándares de calidad determinados. Identifica cuando un trabajo está bien y hecho, determina cuando es deficiente y, como corregirlo oportunamente. Tiene respuestas válidas para resolver un requerimiento técnico asociado a las tareas.

1. b) Maneja la estructura del trabajo

Organiza el trabajo en base a una planificación en la que dispone en forma adecuada los recursos que serán utilizados en las distintas actividades: personas, herramientas, equipos y máquinas, el presupuesto económico y la adecuación de los factores del entorno para generar las condiciones de confort y seguridad para abordar las tareas.

1. c) **Se desenvuelve con empatía emocional y comunicación asertiva**

Tiene la capacidad de reconocer sus emociones y la del otro para alinear la energía que las constituye en forma pertinente, permitiendo generar un ambiente de trabajo motivante, alegre y armónico. Domina la energía emocional para destrabarla cuando boicotea las relaciones y modelarla cuando es muy expansiva y desalinea al equipo. Maneja un ambiente emocional propicio para desarrollar exitosamente las tareas desde el centro. El supervisor se mueve desde el centro y logra centrar a sus equipos cuando enfrentan un desafío o quiebre.

Conversa con poder hace afirmaciones verdaderas como a la vez sabe pedir, ofrecer, comprometer y articular un conflicto en base al diálogo generativo de posibilidades innovadoras.

[2.2 PERFIL DE LIDERAZGO EN SUPERVISORES DIAGNOSTICADO EN EL 2018](#)

Pinturas Acuario fue el sueño de un hombre hecho historia y su historia hecha realidad; Dentro de Pinturas Acuario una de las bases que nos muestra desde sus inicios es esa iniciativa y cooperación requieren que actualmente todos contaran con ello. El fundador de Pinturas Acuario siempre considero que nunca era suficiente para alcanzar sus objetivos y que las habilidades de liderazgo que debería tener el personal que pertenece a esta empresa siempre seria primordial para su desarrollo dentro de la empresa.

Actualmente las personas que se encuentran laborando se muestran enojadas con su alrededor, desconocen sus responsabilidades como mandos medios, tienen una actitud apática, apagada, sin motivación.

Consideran que el trabajo de ellos es tener los resultados que se solicitan, sin importar las actividades que se encuentran en su responsabilidad. Consideran que el personal puede hacer lo que ellos deseen, mientras el supervisor incluso realiza actividades operativas sin importar que tenga a un equipo de trabajo.

Se tienen planes de mejora para el personal sin embargo no cuentan con la disponibilidad y actitud para cambiar el perfil que se ha venido creando con el transcurso del tiempo. Dentro de la empresa Pinturas Acuario desconocen las palabras habilidad de liderazgo y lo que conlleva esta palabra. Por ello mismo los directivos se encuentran interesados en dar lineamiento y desarrollar al personal y lograr un liderazgo verídico y como consecuencia obtener mejores resultados en todos los aspectos. Se ha detectado que dentro de Pinturas Acuario se maneja el tipo de liderazgo transaccional.

El modelo de liderazgo transaccional propone que los seguidores son motivados mediante recompensas y castigos. Es un sistema de pago por esfuerzo. Otra creencia del liderazgo transaccional, afirma que los sistemas sociales de trabajo funcionan mejor con una clara línea de mando. Cuando la gente acepta hacer un trabajo, una parte del trato es que cede toda la autoridad al mando. El propósito más importante de un subordinado es hacer lo que el mando le dice que haga. El líder transaccional trabaja creando estructuras claras, donde está claro lo que requiere de sus subordinados, y las recompensas que estos obtienen al seguir las órdenes.

Los castigos no se mencionan siempre, pero todos los conocen y los sistemas funcionan. El primer paso del liderazgo transaccional consiste en la negociación del contrato donde el subordinado deberá obtener premios y beneficios para que a cambio de ello este ceda a la empresa la autoridad sobre sí mismo.

El liderazgo transaccional, que implica la motivación y dirección de seguidores se basa en apelar a sus propios-intereses. El seguidor del líder transaccional es un individuo racional, motivado por el dinero y otros beneficios o recompensas y cuyo comportamiento es predecible por lo que este recibe a cambio de su actividad..

El liderazgo transaccional, más que un estilo de liderazgo es un tipo de management ya que el foco está en las tareas a corto plazo. Tiene muchas limitaciones para el trabajo

creativo o basado en el conocimiento, de todas formas es efectivo para determinadas situaciones. Max Weber uno de los fundadores de la sociología moderna, desarrolló esta teoría en 1947. En este modelo los aumentos de salario o beneficios, corresponderían a quienes hayan realizado el mejor trabajo y lograr cada uno de los objetivos establecidos. Los líderes transaccionales deben entender que los subordinados trabajan mejor solos, por lo tanto deben tener una postura indiferente así como dejar realicen sus actividades con cierta libertad de realizar sus tareas con responsabilidad propia. Esta forma de trabajo requiere que el subordinado tenga una ética del trabajo sólida, a fin de completar las tareas requeridas sin supervisión.

Los intercambios en el liderazgo transaccional, implican 4 dimensiones:

Recompensas contingentes: Los líderes transaccionales vinculan el objetivo a las recompensas, clarifican las expectativas, proveen de recursos necesarios, establecen objetivos con consenso, y proveen varios tipos de recompensas por un desempeño exitoso.

- Establecen objetivos específicos, medibles, realistas y con tiempo determinado. Gestión activa por excepción: Los líderes transaccionales controlan el trabajo de sus subordinados, verifican desviaciones a las reglas y aplican acciones correctivas para prevenir errores.
- Gestión pasiva por excepción: Los líderes transaccionales intervienen solo cuando la performance no es la esperada.
- Libertad: El líder provee un entorno donde los subordinados cuentan con muchas herramientas disponibles para tomar decisiones.

2.3 LIDERAZGO Y PERSONALIDAD

Análisis de la relación entre Personalidad y Liderazgo; Muchas investigaciones han demostrado que los rasgos de personalidad tienen una profunda influencia en las motivaciones, conductas y percepciones de la gente, incluyendo sus valores y comportamiento social (Fischer & Boer, 2014; Krueger, et al., 2002; Marcus, Ashton & Lee, 2013). Estos estudios apuntan claramente a una posible relación entre la personalidad y el comportamiento de liderazgo (Deinert, Homan, Boer, Volpel,

Gutermann, 2015). ⁶El modelo de los Cinco Factores de la Personalidad ha sido uno de los más utilizados para medir la relación entre personalidad y varias facetas del liderazgo tales como: Efectividad del liderazgo, liderazgo transformacional (entendido como aquel que alienta a las personas a desempeñarse y desarrollarse más allá de lo que normalmente se espera de ellos, dándoles una visión inspiradora y motivándolos a lograrla (Bass & Avolio, 2004, citado por Khoo & Burch, 2008).

En conclusión, si bien es cierto que muchos estudios han demostrado que la personalidad influye de manera significativa en algunos atributos del Liderazgo, en ciertos casos se han reportado correlaciones no tan fuertes entre estos atributos, así como relaciones no significativas lo que hace suponer que, este tipo de análisis, a pesar de que parte de fundamentos teóricos sustentados y ampliamente aceptados, constituyen solamente una primera aproximación al entendimiento del liderazgo. Una comprensión más profunda se puede lograr integrando diferentes herramientas de medición, otras teorías de desarrollo humano, otro tipo de atributos que han demostrado tener una influencia sobre el liderazgo, aspectos culturales, entre otros. Es necesario entonces hacer un análisis más holístico de los factores que pueden influir el liderazgo y todos sus componentes: efectividad del liderazgo, potencial del liderazgo, liderazgo transformacional y/o transaccional. Finalmente, de acuerdo con los hallazgos.

[2.4 LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN](#)

Son dos herramientas clave en el éxito de cualquier proyecto. Ambos elementos son vitales para lograr un adecuado desarrollo personal y profesional del individuo, y, aunque pueden subsistir el uno sin el otro, juntos son una combinación que garantiza el triunfo. En la vida de cualquier personal, el éxito en el ámbito profesional y personal es vital para disfrutar de una existencia plácida y feliz. Para ello, tener la motivación adecuada es muy necesario en todo momento. En este sentido, un buen líder es la persona indicada para

⁶ INNOVA Research Journal 2017, Vol 2, No. 5, 106-114 Revista mensual de la UIDE extensión Guayaquil 112

lograr que otros individuos prosperen y encuentren su camino óptimo. Por ello, ambos términos ligados son realmente importantes para el éxito.

2.5 LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN: ASPECTOS DE MOTIVACIÓN

Vamos en primer lugar a ver algunos aspectos de la motivación que son vitales para el buen desempeño. Además, gracias a la acción del liderazgo, se pueden llevar a cabo con un alto nivel de rendimiento:⁷

- **Persistencia:** Un líder puede ofrecer la energía constante que hace falta para mantener el esfuerzo y el desarrollo de la tarea.
- **Activación:** Es el empuje necesario para comenzar a realizar las tareas pendientes.
- **Motivación extrínseca:** Es la motivación que proviene del exterior, en este caso, gracias al liderazgo que permite que un individuo ponga todos los medios necesarios para obtener el objetivo.
- **Motivación intrínseca:** Esta proviene del interior de una persona que, estando convenientemente motivada, siempre encuentra la fuerza necesaria para empezar, desarrollar y finalizar sus tareas.
- **Autorrealización:** Parte importante del liderazgo es motivar a los colaboradores para que pongan todo su empeño en la realización de las tareas, dar el máximo y obtener los rendimientos óptimos.
- **Logros:** Gracias a un buen ejercicio del liderazgo se puede inculcar en el colaborador la motivación necesaria para crecer y mejorar de forma constante.

Observamos a continuación las bases en las que se debe cimentar el liderazgo para promover una motivación óptima entre sus colaboradores:

- **Influencia:** Todo líder debe alcanzar la capacidad de influir en sus colaboradores, hecho que genera confianza y motivación.
- **Eficacia:** Un líder debe ser capaz de sacar el máximo de cada uno de los colaboradores de su equipo.

⁷ Escuela europea de management. (2015). Liderazgo y motivación, dos claves inseparables para el éxito. (Diciembre 21, 2015), de Escuela europea de management Sitio web: <http://www.escuelamanagement.eu/liderazgo/liderazgo-motivacion-dos-claves-inseparables-exito>.

- **Orientación:** Un líder debe planear y orientar a su equipo para lograr las metas con el nivel de motivación adecuado, de manera que se evite desconcierto y desorganización.
- **Proceso:** La labor del liderazgo es mantener al equipo siempre motivado, en un largo proceso que se debe convertir en un trabajo diario.
- **Conexión:** Un líder debe conectar con los integrantes de su equipo para conocer sus necesidades y fortalezas y poder sacar el máximo de cada uno de ellos.
- **Comunicación:** El líder es capaz de comunicar de forma eficiente, logrando que su audiencia escuche e interiorice los mensajes.
- **Delegar:** El buen líder es capaz de delegar en su equipo. De esta forma se facilita que los colaboradores asuman sus compromisos y se conciencien con su tarea y labor.
- **Sacrificio:** El líder eficiente es capaz de sacrificarse por sus colaboradores y demostrar que es uno más en el equipo, pero con la habilidad de trabajar como el que más.
- **Beneficio:** Un equipo motivado y bien liderado conoce el valor del beneficio y puede optimizarlo mediante la convivencia y el esfuerzo común.

Es evidente que **liderazgo y motivación unidos y llevados a la práctica son una combinación ganadora** que garantiza el éxito en todo tipo de entornos

(Redacciones Prnoticias, 2016)

[2.6 LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN: BASES DEL LIDERAZGO](#)

Observamos a continuación las bases en las que se debe cimentar el liderazgo para promover una motivación óptima entre sus colaboradores:

- **Influencia:** Todo líder debe alcanzar la capacidad de influir en sus colaboradores, hecho que genera confianza y motivación.
- **Eficacia:** Un líder debe ser capaz de sacar el máximo de cada uno de los colaboradores de su equipo.
- **Orientación:** Un líder debe planear y orientar a su equipo para lograr las metas con el nivel de motivación adecuado, de manera que se evite desconcierto y desorganización.
- **Proceso:** La labor del liderazgo es mantener al equipo siempre motivado, en un largo proceso que se debe convertir en un trabajo diario.

- **Conexión:** Un líder debe conectar con los integrantes de su equipo para conocer sus necesidades y fortalezas y poder sacar el máximo de cada uno de ellos.
- **Comunicación:** El líder es capaz de comunicar de forma eficiente, logrando que su audiencia escuche e interiorice los mensajes.
- **Delegar:** El buen líder es capaz de delegar en su equipo. De esta forma se facilita que los colaboradores asuman sus compromisos y se conciencien con su tarea y labor.
- **Sacrificio:** El líder eficiente es capaz de sacrificarse por sus colaboradores y demostrar que es uno más en el equipo, pero con la habilidad de trabajar como el que más.
- **Beneficio:** Un equipo motivado y bien liderado conoce el valor del beneficio y puede optimizarlo mediante la convivencia y el esfuerzo común.

Es evidente que **liderazgo y motivación unidos y llevados a la práctica son una combinación ganadora** que garantiza el éxito en todo tipo de entornos.

[2.7 LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN](#)

También se describe el liderazgo como una manera de vivir, un proceso interminable que se fundamente en el conocimiento de sí mismo, la demarcación de objetivos, el trabajo en equipo, la búsqueda de nuevas oportunidades, la práctica del heroísmo (concebido éste como visualizar lo imposible y lograrlo) (Lowley, 2004), la unión y el apoyo mutuo entre el líder y sus seguidores. Estas son algunas de las bases de un liderazgo fundamentado, como el mismo Loyola alguna vez dijo, por el amor.

Un ingrediente clave en liderazgo: la comunicación

La comunicación se erige como un ente unificador de elementos en torno a cualquier proceso humano y naturalmente, en todas las actividades organizacionales: “la comunicación es el entramado –el sistema nervioso- que mantiene unidos a los distintos elementos componentes de la organización. Sin comunicación, las organizaciones no pueden sobrevivir, se desintegran”. (Elías y Mascaray, 1998. p. Hoy en día, ser líder no es una tarea fácil, sin embargo, la visión de la comunicación se ha ido opacando poco a poco con la ya clásica pero abrumadora premisa de McLuhan “el medio es el mensaje”. A pesar que fue formulada en los años sesenta, ha influenciado a muchos en su conceptualización de la comunicación. A su vez, la acentuación de la globalización en

este siglo y la influencia de los avances tecnológicos que han permeado en todas las esferas del saber han desembocado en la agilización de los procesos de transmitir información, pero se deja atrás lo que se quiere decir. Este enfoque en la técnica y no en la naturaleza de la información ha llegado hasta las esferas organizacionales, donde los dirigentes son cada vez más eficientes transmitiendo sus mensajes, pero se han quedado rezagados estructurando su discurso para fomentar las potencialidades de sus colaboradores.⁸

Superar prácticas erradas como esta es aplicar un ejercicio eficiente del liderazgo, y para ello es sin duda imprescindible conocer los procesos de comunicación y desarrollarlos para obtener buenos resultados, ya que sin una estructuración fuerte en torno a ésta, las construcciones alrededor del liderazgo pueden perder efectividad. Se trata no solo de analizar cómo llega, cómo se procesa y cómo se envía la información, sino que también implica tratar de dilucidar la complejidad de las relaciones humanas.

Las ideas, los deseos, los razonamientos, las motivaciones, los sentimientos y las impresiones de un emisor se mueven en un círculo de intercambio que se encuentran con la misma carga mental del interlocutor. En ese proceso, el líder debe manejar una serie de mensajes que sean la respuesta a las necesidades de sus seguidores, debe manejar un lenguaje que genere empatía, debe concertar con su equipo de trabajo el medio, el momento por el cual se transmite la información y debe explicar cuando es necesario adoptar nuevas dinámicas. Esto, a todas luces, es una tarea titánica, porque el proceso comunicativo es volátil, y tiene tantas expresiones (lenguaje oral, escrito, corporal, lenguaje de lo que se obvia) y tantos elementos que lo influyen, que para un líder es imposible acaparar toda la generación de contenidos significantes que se mueven a su alrededor.⁹

⁸

Redacciones Prnoticias. (2016). *La motivación y el liderazgo como motor impulsor de las empresas*. Madrid, España: CANELA PR S.

⁹ PÁEZ, C. La calidad de la comunicación identifica el estilo de líder. (2002, junio). Disponible

¿Pero cómo manejar un proceso que a veces es incontrolable? Chichí Páez argumenta que “la comunicación efectiva es difícil bajo las mejores condiciones” (2002). Y es que por perfectas que sean las relaciones de los líderes siempre deben confrontar una serie de barreras descritas por el autor “1º) Existen barreras causadas por la semántica; 2º) Barreras causadas por las connotaciones de la palabra; 3º) Barreras causadas por la diversidad en la entonación de lo expresado y 4º) Barreras causadas por las diferencias entre las percepciones.” (2002).

Problemas comunicativos siempre existirán, y siempre será imposible abordar todo el proceso, sin embargo, un líder que aplique el pilar jesuita del ingenio siempre encontrará la manera de dirigir el “caos” para su beneficio. Es por ello que es posible, en la medida que se trabaje en equipo, superar las barreras comunicativas.

El primer paso es generar credibilidad. Ésta se obtiene con la lógica cohesión entre lo que se dice y lo que se hace. No sólo para que las palabras del líder sean consideradas como veraces, sino también para ofrecer una claridad en las acciones que eliminen posibles errores de interpretación.

El segundo paso, lo describe muy bien Peter Druker, es preguntar. Es así como se superan las barreras de las percepciones, el conocer un punto de vista externo que ayude a entender los razonamientos de los colaboradores: “el primer secreto de la eficacia es entender a la gente con la que uno trabaja y de la que depende, de modo tal de poder aprovechar sus fortalezas, estilos de trabajo y valores”. (Druker, 2004).

También es importante para el líder tener muy claro como va a dirigirse hacia los demás. Ser preciso es importante, pero generar una conexión que permita la comprensión lo es aún más. Sin ello, las barreras semánticas, de connotación y entonación harán imposible el intercambio de ideas.

en: <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/063002negocios.html>

Y por último, para superar las barreras de las percepciones, es necesario comprender no sólo la posición individual, sino la todo el equipo de trabajo.

Cada cual tiene una perspectiva, un modo de mirar la realidad. El punto de vista de cada persona constituye una perspectiva única de una realidad más amplia. Si yo puedo mirar a través de tu perspectiva y tú de la mía, veremos algo que no habríamos visto a solas. (Senge, 1994).

Si al confrontar varios puntos de vista hay choques, no se genera un problema, sino una oportunidad. Las diferencias o posibles roces no son obstáculo para un líder. Allí yacen las oportunidades y resolverlas es poner en práctica la creatividad.

Basado en lo anterior, se puede concretar que para un líder la comunicación debe concebirse como un proceso de facilitación para que surjan diversos enfoques o puntos de vista de una misma realidad, de forma que posibilite la solución creativa de los problemas.

Cuando el escuchar es la clave para el líder

La principal estrategia comunicativa del líder para que la organización se renueve de forma positiva, es poner por encima la capacidad de escuchar sobre la necesidad de expresar las ideas: es hacer de la comunicación un proceso completo, no la transmisión unilateral de información. Se trata de un liderazgo fundamentado en la retroalimentación, sin ademanes dictatoriales. Se basa en el diálogo continuo con todos los públicos: colaboradores, clientes, proveedores y competidores, en una actitud de recepción y comprensión.

Esta también forma parte de la denominada por Daniel Goleman “inteligencia emocional”, basada en la “creación de redes de comunicación y la habilidad para encontrar un terreno común y crear un buen entendimiento” (Lowney, 2004, p.126). Las habilidades comunicativas mejoran cuando el líder se encuentra en sintonía con el mundo y sus semejantes.

Por ello es importante que el líder siempre escuche, dejando de lado todo el ruido comunicativo que genera la autosuficiencia. “El líder escucha a los cínicos porque diseccionan con frialdad los problemas, también siempre presta atención a los entusiastas, siempre dispuestos a colaborar, pero se preocupa sobre todo en la mayoría silenciosa: aquellos que no hablarán si no les pregunta.”. (Prigle y Gordon, 2001.)

Lo anterior es importante en la medida que la información proporcionada por entes externos siempre es vital para tomar decisiones. Pero lo más importante, es que se genera un clima de confianza, se genera la sensación de que todos pueden aportar, por lo que el desempeño mejorará. “Los líderes que se proponen transformaciones advierten que tienen una misión de índole educativa y se proponen generar confianza y lealtad”. (Magretta, 2002).

Esta visión se encuentra consignada en una definición de líder actualizada, que confluye poder de decisión y contacto con sus colaboradores según Pérez López un líder

Trabaja para mejorar los conocimientos valorativos de los subordinados. Ayudará a los subordinados a encontrar el valor auténtico de sus actos, evaluar los efectos de las acciones sobre los demás y elevar su motivación de modo que aprendan a actuar desde motivos trascendentales. (2000. p.2.)

Por último, y menos importante, la comunicación y liderazgo tienen un lazo inseparable. La comunicación posibilita el encuentro y el contacto con los demás, es la manera de expresar a los demás el aprecio y amor. El amor es una de las bases del liderazgo jesuita “tratar al prójimo con una actitud positiva y alentadora” (Lowney, 2004, p.146). Lo más impresionante, es que Lowney relaciona indirectamente el amor y la comunicación como dos conceptos que siempre van unidos: “el amor consiste en una recíproca comunicación entre dos personas, es decir, el que ama da y comunica lo que tiene a la persona amada” (Lowney, 2004, p.142).

2.8 LIDERAZGO DESARROLLADO EN FÁBRICA DE PINTURAS ACUARIO S.A DE C.V

Dentro de Pinturas acuario se identifica se tiene un **estilo de liderazgo** transaccional nace de la idea de que los miembros de equipo llegan al acuerdo de obedecer en todo a su líder. La forma de pago es a cambio de esfuerzo y la aceptación hacia diferentes tareas que les otorga su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que el trabajo se encuentra como él líder lo desea. El liderazgo transaccional es un tipo administrativo, no un verdadero estilo de liderazgo, ya que es un principio hacia la ejecución de las tareas que se deben realizar a corto plazo.

Dentro de Pinturas Acuario los líderes tienen una actitud apática y poco colaborativa para con los procesos de la empresa, consideran que todo lo que se solicita es un favor, no logran detectar que son sus responsabilidades laborales, es una falta de seguimiento en conductas por jefes inmediatos.

Este tipo de liderazgo **se basa en un intercambio**. Es decir, funciona a través de un sistema de recompensas y sanciones. Se trata de una actividad bidireccional con dos puntos de actuación. El líder marca unas metas y establece unas estructuras y los empleados trabajan de manera óptima en la consecución de los objetivos pactados a cambio de una recompensa.

El liderazgo transaccional presenta ventajas e inconvenientes que hay que tener en cuenta dependiendo de la situación y los tiempos que vayamos a manejar, ya que no siempre funcionará de la misma manera ni se conseguirán los mismos objetivos.

VENTAJAS DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL

- **Beneficio mutuo:** Como hemos comentado anteriormente, se trata de un intercambio. El líder consigue unos objetivos determinados y los trabajadores una recompensa.
- **Liderazgo efectivo:** Desde un principio el líder establece sus objetivos, las estructuras para conseguirlos y lo que espera de los trabajadores, lo que aumenta la confianza de estos en sí mismos y en sus líderes.
- **Compromiso:** Hay un alto grado de respeto, compromiso y orden a la hora de trabajar en los resultados, ya que funciona con recompensas y estas aumentan la motivación.

DESVENTAJAS DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL

- **Corto plazo:** La efectividad del liderazgo transaccional tiene poco alcance, ya que dura lo que dura el intercambio y, por ende, la fidelidad y el compromiso de los trabajadores es temporal.
- **Relaciones impersonales:** El trato entre el líder y sus subordinados es impersonal, ya que ambos sólo se centran en la consecución de los objetivos.
- **Gestión pasiva:** Los dirigentes solo actúan e intervienen cuando los resultados no son los esperados. Simplemente se centran en las operaciones, olvidando la gestión de las relaciones.

Si queremos evitar estas desventajas, se puede optar por implementar una estrategia de liderazgo transformacional, basado en la inspiración de los cambios a través de la búsqueda de objetivos comunes.

2.9 LIDERAZGO IDEAL EN PINTURAS ACUARIO S.A DE C.V

Dentro de Pinturas Acuario lo que les importa es el bien estar de las personas y por lo tanto tomarlas en cuenta en cada una de la decisión que se toma sin embargo no todas las personas tiene la habilidad de ir desarrollando cada una de sus aptitudes y muchas veces lo ven a conveniencia propia. Sin embargo lo ideal que Pinturas Acuario puede tener es la combinación de Liderazgo 'Laissez-faire' (Déjalo ser) y liderazgo orientado hacia las personas. La combinación de estos estilos da como resultado el liderazgo perfecto para Pinturas Acuario.

La expresión "Laissez-faire" es francesa y significa "déjalo ser", se utiliza para describir a los líderes que dejan a los miembros que forman el equipo trabajar por su propia cuenta. Puede resultar bastante efectivo si los líderes monitorean lo que se está consiguiendo y lo comunican al equipo de forma regular. De forma regular el **liderazgo laissez-faire** es efectivo cuando los trabajadores cuentan con una larga experiencia y tienen iniciativa propia. El tipo de liderazgo puede darse solo, cuando los altos mandos no ejercen el suficiente control.

6. Liderazgo orientado a las personas

Es un opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el **liderazgo orientado** a las personas, todos los mandatarios se encuentran completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar los equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. A la hora de llevarlo a la práctica la gran mayoría de líderes se usan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

LOS LÍDERES ORIENTADOS A LAS PERSONAS: ESTA ES LA GENTE QUE SE PREOCUPA POR LAS DEMÁS PERSONAS Y CONSIDERAN QUE SI ELLAS ES TAMBIÉN HARÁN UN BUEN TRABAJO. LOS LÍDERES ORIENTADOS HACIA LA GENTE TIENEN UN ENFOQUE HUMANÍSTICO PARA RECONOCER Y ACOMODAR LAS NECESIDADES DE SU GENTE COMO PARTE DEL PROCESO DE TRABAJO.

De hecho, la mera idea de tener que desarrollar un equipo de trabajo o actividades para crear espíritu de grupo significa que deben encontrar un espacio en el corazón de la gente para insertar ideas como colaboración, decisiones de grupo, confianza y cohesión. Todas estas son características de un líder orientado hacia la gente.

Un claro ejemplo, dentro de Pinturas Acuario S.A de C.V se tiene una supervisora; María Elena Camacho, una líder orientada hacia las personas, inicia su día sosteniendo una reunión con las personas a su cargo para compartir información entre todos. A María Elena Camacho le gusta incluir a sus colaboradores en la toma de decisiones, tanto como sea posible y cree que una lluvia de ideas es el primer paso de cualquier proyecto.

Como una líder orientada hacia las personas, cree que está ahí para mejorar las ideas de sus colaboradores y tiene mucho interés en saber lo que ellos tienen que decir. El equipo pasa algún tiempo compartir ideas con ella y al finalizar la reunión todos están de acuerdo en las actividades, los productos y las fechas de entrega.

Incluso fueron capaces de asignarse cada quien el trabajo que desea. María Elena considera que al permitirle a cada persona decidir lo que quiere hacer también están adquiriendo una responsabilidad y lo que hace es ayudarlos a desarrollar sus fortalezas individuales para el beneficio de la empresa. Por supuesto que este es un caso excepcional donde aparentemente no hay conflictos y todas las personas con madurez participan en el grupo. María Elena da unos ejemplos del por qué toma en cuenta a las personas y el interés; (Testimonio) La tercera ley de Newton dice que por cada acción existe una reacción. Por ejemplo, cuando usted le sonrío a un extraño por la calle, normalmente esta persona devolverá la sonrisa. Cuando alguien estornuda y decimos "salud", la gente agradece. Cuando presiona el pedal de gasolina el carro acelera, si llegas varias veces para el trabajo podría ser despedido y así la lista sigue y sigue.

Podríamos pensar desatadas en todas aquellas cosas que hicimos cuyas consecuencias han sido buenas o malas.

Esta es una regla de la vida, por cada acción hay una reacción y esto es lo que guían la mayoría de nuestra conducta diaria. Nos levantamos cada día y nos bañamos para no apestar. Vamos al trabajo para poder pagar nuestras deudas, ingerimos comida para que podamos seguir viviendo y algunos hacemos servicio para mantenernos saludables.

CAPÍTULO III

PINTURAS ACUARIO S. A DE C.V

3.1 ACERCA DE PINTURAS ACUARIO S.A DE C.V

Pinturas Acuario, con capital cien por ciento mexicano, dedicado de manera preponderante a la fabricación, comercialización y distribución de pinturas, y recubrimientos enfocados a satisfacer las más diversas necesidades del mercado nacional e internacional con una visión muy clara: Ser una Empresa innovadora con crecimiento sostenido apegado a nuestros valores institucionales, lo que nos ha permitido colocarnos entre los principales fabricantes de pinturas y recubrimientos del país. Con la Certificación de nuestro sistema bajo la norma internacional ISO 9001:2008 otorgamos la plena garantía de que nuestros productos mantienen un estándar de calidad. Pinturas Acuario cuenta con dos plantas industriales con gran capacidad de producción. Además contamos con una organización de ventas y servicio técnico, cuya filosofía es la satisfacción total de nuestros clientes, para ello nos esforzamos en una constante capacitación y actualización de nuestro personal, para con esto lograr un servicio de excelencia encaminado a la mejora continua. Se funda el 4 de Mayo de 1970, ofreciendo Pinturas y recubrimientos: acabados vinílicos, color para cemento, esmalte alquidálico, esmalte secado rápido, selladores, lacas industriales, pintura esmalte en aerosol, impermeabilizantes. Línea Automotiva: acabados automotivos, cera en aerosol, silicón en aerosol, primarios automotivos, transparente acabados, RTU listo para aplicar, resinas, fibra de vidrio, rellenedor.. Línea para madera: barnices, acabado de nitrocelulosa, acabados de poliuretano, lacas para madera, tintas al alcohol, tintas al aceite, selladores, solventes, resonadores, retardadores. Línea industrial: epóxicos, acabados de poliuretano, primarios anticorrosivos, recubrimientos ricos en zinc, altas temperaturas, convertidor de óxido, pintura para tráfico, recubrimientos de hule clorado, pintura retardante / resistente al fuego.

3.2 MISIÓN

“proveer pinturas y recubrimientos con alta tecnología cumpliendo normatividad ecológica trabajando de la mano con nuestros clientes a través de la mejora continua.”

3.3 VISIÓN

“Ser la mejor opción en pinturas y recubrimientos, buscando crecimiento sostenido y liderazgo en el mercado a través del desarrollo de sus colaboradores”

3.4 POLÍTICA DE CALIDAD

“Fabricación de pinturas y recubrimientos con calidad constante para satisfacer y cumplir las necesidades del mercado”

3.5 OBJETIVOS DE CALIDAD

Crecimiento mínimo del 10% de manera anual cumpliendo con los estándares de calidad requeridos, la normatividad aplicable con responsabilidad social ambiental y mantenernos entre las 10 mejores empresas de nuestro tamaño para laborar.

Cumplir con las expectativas de calidad surtiendo los pedidos al 95% reduciendo el tiempo de entrega

Incremento del 10% de manera anual el número de clientes identificando los productos más vendidos por zona apoyándonos en presupuestos y pronósticos de venta

3.6 VALORES

Verdad y Honestidad: Comunicar la realidad en el momento oportuno.

Innovación: Generamos ideas que mejoran constantemente todo lo que hacemos así como nos adaptamos rápidamente a los cambios.

Integridad: pensamos, hablamos y actuamos con apego a los principios morales de Honestidad, Compromiso, Confianza, Respeto y Dignidad.

Orientación a resultados: Alineamos y enfocamos todo nuestro esfuerzo para asegurar el cumplimiento de los compromisos y metas establecidas.

Reconocimiento: Valoramos y comunicamos los éxitos personales, profesionales y laborales de todo el personal.

Actitud de servicio: Satisfacemos oportuna e íntegramente con responsabilidad las necesidades y expectativas de nuestros clientes (internos y externos), mostrando compromiso y trato amable.

Comunicación: Escuchamos con atención para lograr un mejor entendimiento, le damos prioridad a la comunicación directa y transparente, todos asumimos la responsabilidad del dialogo a través de lo que establece el sistema.

Desarrollo Humano: Crecemos personal y profesionalmente a través de una corresponsabilidad del aprendizaje y entrenamiento.

Ejecución: Aseguramos que se den todos los pasos en tiempo y forma para que los objetivos y metas se concreten en resultados efectivos y exitosos, a través de liderazgo, compromiso, convirtiendo las ideas en realidad.

[3.7 HISTORIA](#)

Desde su fundación en 1970, Pinturas Acuario, ha sido símbolo de calidad total en el mercado de pinturas decorativas. Con tecnología de punta, instalaciones insuperables a nivel nacional y personal especializado en investigación y desarrollo; producimos con los mayores estándares de calidad todos nuestros productos.

Actualmente, Pinturas Acuario está considerada como una de las empresas líderes en pinturas y recubrimientos de calidad en México. Esto nos compromete a superarnos cada día para seguir siendo una empresa exitosa, ofreciendo innovaciones para satisfacer las necesidades del mercado.

CAPITULO IV

DESARROLLO DE PERFIL DE LIDERAZGO DE LA EMPRESA PINTURAS ACUARIO S.A DE C.V

4.1 PERFIL DESARROLLADO

Dentro de la empresa Pinturas Acuario S. A de C. V se ha realizado un estudio en donde se identifica las habilidades de liderazgo con las que cuentan los supervisores encargados de área, sin embargo los resultados no son lo que se espera y los que estos pueden ser funcionales para las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa porque no se han identificado estas habilidades en el personal seleccionado.

La empresa Pinturas Acuario requiere otro tipo de habilidades tales como; Trabajo en equipo, comunicación efectiva, toma de decisiones, resolución de problemas. Estas son las habilidades con las cuales el personal supervisor de Pinturas Acuario tendría que tener. Es por ello que la investigación plantea los tipos de liderazgo y el liderazgo con el que cuenta el personal de supervisores.

A continuación se presenta una descripción del perfil que se ha detectado es funcional en el área de trabajo y sus habilidades y conocimientos que estos asumen conseguir el desarrollo dentro de la organización.

Edad: 25a – 35a

Estado civil: Casado

Escolaridad: Licenciatura (Titulado)

Domicilio: Lerma de Villada Edo. de México.

Experiencia: Min. 2 años

Habilidades:

- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Resolución de problemas
- Adaptabilidad
- Conocimientos
- Inteligencia emocional
- Habilidades para la negociación
- Capacidad para delegar
- Visión del futuro

CONOCIMIENTOS:

- Conocimiento de actividades: Deberá tener conocimiento de cada una de las actividades dentro de su departamento y áreas con las que pueden compartir relación o responsabilidades de trabajo, que deba estar al tanto de la necesidad de la empresa y de la función que supervisa, las descripción de puesto por el cual fue contratado en donde nos especifique de manera clara cada una de sus actividades y procesos dentro de la empresa Pinturas Acuario S. A de C.V.
- Conocimiento de sus responsabilidades: El supervisor de Pinturas Acuario S. A de C. V debe conocer las políticas de calidad, reglamentos internos de trabajo y cultura organizacional de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad, etc. Esta es una de las características del supervisor más importantes, ya que si no tiene conocimiento de sus responsabilidades no tendrá claro cuál es su trabajo y sus responsabilidades.

HABILIDADES

- Habilidad para formar: El supervisor tendrá la obligación de en cuanto se integre al equipo Pinturas Acuario S. A de C.V adoptar cada una de las habilidades que se le especifiquen en su descriptivo de puesto ya que estas serán necesarias para formar a su personal a la manera que a él, le sea conveniente esto siempre y cuando la forma de trabajo sea de manera efectiva para su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas. Una de las premisas iniciales para saber cómo ser un buen supervisor debe ser la comprensión y la disposición a formar a tus trabajadores.
- Habilidades para mejorar métodos y/o procesos: El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico de su gestión para que de esta manera se

realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.

- Habilidades para dirigir: El supervisor debe ejercer liderazgo con la suficiente confianza y convicción para lograr la credibilidad y la colaboración de su personal.¹⁰

Estas características complementan las funciones del supervisor que el profesional debe desarrollar en las grandes empresas y pymes. Emprende pyme define así al supervisor: No se trata solamente de una persona que tiene empleados a su cargo sino de un verdadero “motivador”.

- Manejo de personal

El manejo de personal es lo más importante en una empresa, o sea que define el éxito que pueda llegar a tener una empresa, ya que si el personal tiene la motivación necesaria de parte del dueño de la empresa o institución, esto llevará a efectuar un trabajo más eficaz, por lo tanto es necesario que la empresa cuente con un manual de normas para poder manejar el personal adecuadamente, donde queden claramente las funciones que cada uno tiene que realizar en los puestos.

Gran parte del éxito de cualquier empresa, depende de la forma como se maneja el personal. Debemos tener presente que cada individuo tiene su propia filosofía, su propia manera de pensar y actuar, por eso es indispensable que toda persona que maneje personal sea consciente de éstas diferencias, para evitar conflictos y saber cómo motivar a sus subordinados con el fin de lograr un mayor éxito en las actividades encomendadas. Para ello se les hará entrega de un, manual de actividades a cada uno de los supervisores para que estas las puedan trabajar con su equipo de trabajo una vez que entiendan la línea que se busca en cuestión de sus estilos de liderazgo.

Se re realizo una recopilación de dinámicas y estas serán adaptadas a las necesidades de la organización.

¹⁰ Emprende Pyme. (2010). Características del supervisor. 2019, de Emprender Pyme Sitio web: <https://www.emprendepyme.net/caracteristicas-del-supervisor.html>

4.2 DINÁMICA : CONOCE TU ENTORNO ORGANIZACIONAL

***Fecha de Aplicación:**

Julio 2019

Objetivo: Los participantes tendrán que conocer su cultura organizacional por el cual se encuentran rodeados, además de conocer la empresa con la que están trabajado. Nos ayudara a crear sentido de pertenecía y al mismo tiempo conocimiento de la misma.

Conclusión: Los participantes desarrollaran la habilidad de conocimiento y se les otorgara una reflexión mencionándoles lo importante de conocer nuestro entorno y que esta situación nos puede ocurrir en la operación, con otros parámetros

Material: Tres hojas de rota folio y crayolas o plumones

Instrucciones:

I. El capacitador divide a los participantes en equipos y le reparte a cada uno tema que en la parte inferior se mencionan.

II. El capacitador explica a los participantes que cada subgrupo deberá preparar una presentación en relación con el tema asignado.

Equipo 1: **Mención de las áreas que conforma la empresa**

Equipo 2: **Organigrama organizacional**

Equipo 3: **Mercado del producto o servicio**

Equipo 4: **Historia**

Equipo 5: **Cultura organizacional.**

III. Los equipos preparan su presentación.

***Duración:** 20-25 minutos.

***Nº de participantes:** Grupos de 7 personas, sin límite máximo de grupos.

***Cierre de la Dinámica:**

El Facilitador reúne al grupo en sesión plenaria y solicita que cada subgrupo presente su tema.

Al final de cada presentación el Facilitador precisa las ideas que estime convenientes para el conocimiento efectivo de cada uno de los supervisores de Pinturas Acuario.

4.3 DINÁMICA: COMUNICACIÓN

***Fecha de Aplicación:**

Julio 2019

Esta dinámica es rápida y divertida. Resulta muy útil porque es muy corta y además consideraran sobre las barreras que pueden existir en la comunicación.

Objetivo: Dar a conocer cada uno de los obstáculos de comunicación y la afectación que estos tienen si no se realiza de manera directa. De igual manera tiene como objetivo dar a conocer la interpretación de lo que comunicamos.

Conclusión: Cada uno de los supervisores nos mencionara lo que entendió cuando fue su participación y como se sintieron cuando la tuvieron. De esta manera estará experimentando lo que en algún momento les pasara dentro de la operación de Pinturas Acuario.

Material: Imprimir un dibujo creado por figuras geométricas

Instrucciones:

1. Armar grupos de 5 a 6 Personas
2. Forma al equipo en una fila el primero debe de estar frente a un pizarrón o Rota folio.
3. Entregar al último la hoja con el dibujo
4. Indicar que el deberá dibujar en la espalda de su compañero que está enfrente, debe utilizar su dedo para transmitir el dibujo
5. No podrá hablar y no deberá enseñar el dibujo
6. Cuando concluya debe tocarle el hombro para indicarle que ya concluyo el dibujo.
7. Se debe realizar la misma dinámica con el resto de los miembros de la fila hasta llegar al primero.
8. El primero deberá escribir en el pizarrón o rota folio el dibujo que le transmitieron.

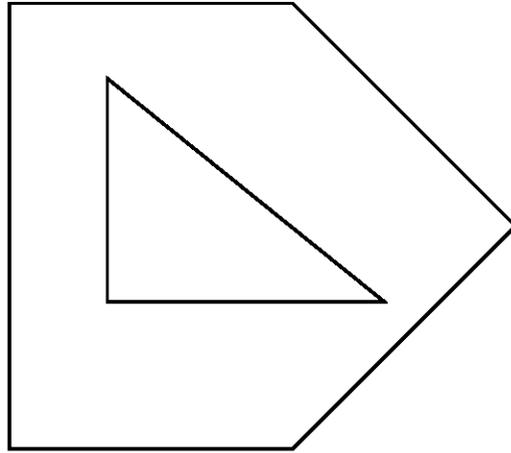
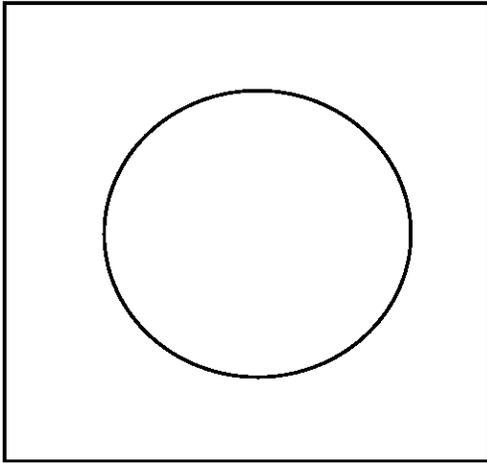
***Duración:** 10-15 minutos.

***Nº de participantes:** Grupos de 5-6 personas, sin límite máximo de grupos

***Cierre de la Dinámica:**

- La comunicación requiere de fluidez para que tenga efecto.
- Una barrera que afecta la comunicación es la falta de contacto personalizado
- Si no logramos comunicarnos bien, los efectos van a ser diferente a lo que esperamos

- Entre más personas interactúan más cuidado se debe de tener al momento de comunicarse
- Eliminando las barreras se pueden lograr grandes objetivos



4.4 DINÁMICA : ORIENTACIÓN A RESULTADOS

***Fecha de Aplicación:**

Julio 2019

***Objetivo:** Nos estará ayudando al desarrollo de diferentes habilidades, como son toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo, negociación.

Conclusión: En esta dinámica se darán cuenta que todos los elementos / departamentos son importantes y que la colaboración de cada uno de ellos es esencial para el desarrollo de la empresa de Pinturas Acuario.

Material: palitos de madera, un rollo de maskintape y vasos de unicel.

Instrucciones:

1. Dividir el Grupo en 3 equipos y asignarles una mesa de trabajo
2. Asignar los recursos de la siguiente manera:
Grupo 1: Todos los vasos de unicel
Grupo 2: Todos los palitos de madera
Grupo 3: Un rollo de Maskintape
3. Se otorgan 10 minutos para que cada equipo debe de formar una torre con 10 vasos.

Observaciones: solo deben de utilizar maskintape para pegar los palitos de madera con los vasos

***Duración:**10-15minutos.

***Nº de participantes:** Grupos de 5-6 personas, sin límite máximo de grupos

***Cierre de la Dinámica:**

Realizar los siguientes cuestionamientos:

¿Cómo se sintieron al realizar la dinámica?

¿Qué estrategia utilizaron para llegar al resultado?

¿Qué habilidades utilizaron para alcanzar la meta planeada?

¿Cómo creen que estas habilidades nos ayudan en el día a día para el desarrollo de nuestras actividades en el trabajo?

4.5 DINÁMICA: RECONOCIMIENTO

***Fecha de Aplicación:**

Agosto 2019

***Objetivo:** Reconocer las habilidades de cada una de los supervisores de Pinturas Acuario S.A de C.V. Además de ver desde la perspectiva de otra persona y las habilidades que la otra persona ve de mi.

***Conclusión:** Cada uno de los supervisores no logra identificar sus propias habilidades, con esta dinámica lograremos que cada uno de los participantes logren reconocer las habilidades con las que cuenta cada una a través de otros ojos.

***Material:** 1 hoja con cuestionario para cada participante, 1 pluma.

1. Se distribuye en una hoja las siguientes preguntas a cada participante.
2. Se dan las siguientes indicaciones;
 - Comienza por conseguir el nombre y la firma de la persona más seria
 - Consigue la firma de la persona con el mayor trabajo en equipo.
 - Ahora consigue el nombre de la persona con mayor comunicación.
 - Ahora consigue el nombre de la persona con mayor resolución de problemas.
 - Ahora consigue el nombre de la persona con mayor cultura laboral.
 - Busca el nombre y la firma de una persona que tenga mayor toma de decisiones.
 - Has que firme la persona que a tu juicio tengo mayor manejo de personal.
 - Consigue la firma y nombre de la persona más liderazgo.
 - Ahora consigue el nombre y firma de la persona más organizada.
 - Ahora pon tu firma y grita ya termine.
3. Al final se hace un plenario, para ver el ganador de cada grupo.

***Duración:** 10-15 minutos.

***Nº de participantes:** Indeterminado

***Cierre de la Dinámica:**

Definir que cada uno de nosotros contamos con diferentes habilidades y cualidades, así como el reconocimiento para las personas sobre habilidades que no le han conocido

Reconocimiento

Instrucciones: Realiza la actividad escrita en cada recuadro.

1. Comienza por conseguir el nombre y la firma de la persona más seria	2. Consigue la firma de la persona con el mayor trabajo en equipo
3. Ahora consigue el nombre de la persona con mayor comunicación.	4. Ahora consigue el nombre de la persona con mayor cultura laboral.
5. Busca el nombre y la firma de una persona que tenga mayor toma de decisiones	6. Has que firme las persona que a tu juicio tengo mayor manejo de personal
7. Consigue la firma y nombre de la persona con más liderazgo.	8. Ahora consigue el nombre y firma de la persona más organizada
9. Ahora consigue el nombre de la persona con mayor resolución de problemas.	10. Ahora pon tu firma y grita ya termine.

4.6 DINÁMICA: LIDERAZGO

***Fecha de Aplicación:**

Agosto 2019

***Objetivo:** Dramatizar los estilos generales de liderazgo: Autocrático, democrático y participativo. Concientizar de cómo los diferentes estilos de liderazgo pueden afectar en el desarrollo de los subordinados.

Conclusión: Con esta dinámica concluiremos y detectaremos como es que ven mi liderazgo el personal que tengo a mi cargo y me servirá como retroalimentación para cada uno de los participantes y podrán detectar los beneficios y áreas de oportunidad.

***Material:** Un paquete de popotes (de 100 unidades), Un paquete de alfileres.

Una copia de Instrucciones para Líderes

Una copia de la Hoja de Trabajo para los Observadores

Instrucciones:

1. El Facilitador forma equipos de personas, deberán elegir un líder y un observador, los demás ejecutarán la actividad.
2. Al observador se le hará entrega de la hoja de observador para su llenado y al líder le entregará su papel con el tipo de liderazgo
3. Uno, de los miembros de cada subgrupo, es escogido como líder. Se dan instrucciones para que los líderes se reúnan con el Facilitador en forma privada y reciben las instrucciones y el material.
4. El Facilitador explica brevemente la tarea a los líderes, distribuye los alfileres y los popotes para cada subgrupo y, además, le entrega al líder una hoja de Instrucciones para los Líderes de Alfileres y Popotes. Les recuerda: que sigan las instrucciones claramente y que no muestre su tira a nadie (Debido a que hay tres diferentes juegos de instrucciones: Autocrático, Dejar Hacer y Democrático)
5. El Facilitador anuncia que la tarea de cada equipo es formar una estructura con alfileres y con popotes. Tendrán quince minutos para esta actividad. Después de eso las estructuras serán "calificadas" sobre bases iguales: de peso, resistencia y belleza.

***Duración:** 15-20 minutos.

***Nº de participantes:** Indeterminado

4. **Cierre de la Dinámica:**

1. El estilo de liderazgo afecta el desarrollo

2. Se analiza la relación entre estilo de liderazgo y la participación del grupo. ¿Qué tipo de liderazgo es el que más se emplea?

Tabla de evaluación de la estructura

	Promedio de Puntuación			Hoja de Votación			
Subgrupo	Liderazgo	Part. Ind.	Resultado Grupo	Altura	Fuerza	Belleza	Total
1							
2							
3							

HOJA DE TRABAJO

HOJA DE INSTRUCCIONES PARA LOS LÍDERES DEL EJERCICIO DE ALFILERES Y POPOTES

Su trabajo consiste en actuar tan autoritariamente como le sea posible. Es importante que represente este estilo de liderazgo ante su grupo, sin informarle lo que está haciendo. Evite aceptar cualquier sugerencia por parte de algún miembro del grupo. Dé órdenes sobre la planeación y la construcción. La estructura que va a ser elaborada, se hará de acuerdo a sus propias ideas.

HOJA DE TRABAJO

HOJA DE INSTRUCCIONES PARA LOS LÍDERES DEL EJERCICIO DE ALFILERES Y POPOTES

Su trabajo consiste en ser un líder que deja hacer lo que quieran a los integrantes del grupo (manos fuera). Es importante que represente este liderazgo ante su grupo. No deberá informarle lo que está haciendo. Evite hacer alguna sugerencia sobre, cómo que van a hacer o sobre quién lo hará. Deje que cada miembro del grupo haga lo que quiera. La estructura se hará conforme a la idea del grupo.

HOJA DE TRABAJO

HOJA DE INSTRUCCIONES PARA LOS LÍDERES DEL EJERCICIO DE ALFILERES Y POPOTES

Su trabajo consiste en ser un líder lo más democrático posible, Es importante que represente este estilo de liderazgo ante su grupo sin informarle lo que está haciendo. Cuando haga una sugerencia usted, o algún miembro del equipo, pregunte cuantos están de acuerdo antes de poner en práctica cualquier idea. La estructura es el resultado de la idea del grupo.

HOJA DE TRABAJO PARA EL OBSERVADOR DEL EJERCICIO DE ALFILERES Y POPOTES

Su tarea consiste en observar la actuación del grupo, Usted no debe participar; ubíquese donde pueda observar la conducta de todos los miembros del grupo.

1. ¿Quién fue el líder del grupo?
2. Describa el estilo de liderazgo. Dé algunos ejemplos del comportamiento que ilustren este estilo.
3. Cite otras conductas que crea están relacionadas con el estilo de liderazgo gerencial. Anote el nombre del participante cuyas conductas considere están más cerca de éste estilo y comportamiento
4. Describa el clima o ambiente que mantuvo el grupo. Anote algunos ejemplos del comportamiento de los miembros del equipo que ilustren este clima. Escriba el nombre de los miembros del grupo y haga notar su conducta específica.

4.7 DINÁMICA : SIN SABER EL TEMA

***Fecha de Aplicación:**

Agosto 2019

***Objetivo:** Identificar la importancia de la comunicación para realizar un trabajo colectivo y el trabajo en equipo.

Conclusión: Cada uno de los supervisores forma parte esencial de la empresa y como parte de la empresa se tiene que tener la comunicación para obtener resultados en común. Esta dinámica es un claro ejemplo de la falta de comunicación y coordinación por parte de supervisores y todos los demás departamentos.

***Material:** Rotafolio, plumones y papel Kraft para cubrir el dibujo.

Instrucciones:

El facilitador divide a los participantes en tres grupos (dependiendo la asistencia) y otorga las siguientes instrucciones;

I. El Facilitador pide tres voluntarios, y les solicita salir del salón.

II. El Facilitador llama a uno y le pide que empiece a dibujar cualquier cosa, se le puede indicar una parte del papel (abajo, el medio, arriba).

III. Luego se tapa lo que dibujó con el papel periódico o cualquier otra cosa, dejando descubiertas algunas líneas.

IV. Entra la segunda persona y se le pide que continúe el dibujo.

V. Luego la tercera, repitiendo el procedimiento anterior.

VI. Se descubre el dibujo resultante de los tres.

***Duración:** 15-20 minutos.

***Nº de participantes:** Indeterminado

***Cierre de la Dinámica:**

La discusión parte de ver que no hubo comunicación para realizar el dibujo colectivo. Luego ver la importancia de conocer qué es lo que se quiere para poder llevar a cabo un trabajo conjunto, tener un acuerdo previo para alcanzar objetivos comunes.

El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

4.8 DINÁMICA : EL ÁRBOL

***Fecha de Aplicación:**

Agosto 2019

***Objetivo:** Ofrecer una forma creativa y accesible de apropiarse, utilizar y manejar, un modelo de interpretación estructural de un grupo y de la Organización. Lograr que se entienda a un grupo y la organización como un todo, reconociendo la interrelación de estos.

***Conclusión:** Con esta dinámica concluiremos que cada uno de los departamentos que tengo a mi cargo funge una tarea importante dentro de la empresa y para su funcionamiento es importante tener todo en tiempo y forma.

***Material:** Para cada equipo darle material y papeles colores para cada participante, cinta adhesiva o masking tape, caja de crayolas, plumones o lápices de color, Papel Kraft de 1.5 mts x 1.5mts.

Instrucciones:

I. Se comienza preguntando a los participantes:

¿Cuáles son las partes principales de cualquier árbol?

Conforme van respondiendo se va dibujando, hasta tener la raíz, el tronco y el follaje del mismo. Después se les pregunta:

¿Qué funciones tienen estas partes (raíz, tronco y follaje) para el árbol?

II. En el momento que estén ampliamente descritas las partes del árbol y sus funciones, se debe enfatizar que éste es un TODO, un sistema con vida, que necesita de la estrecha interrelación de sus partes, para garantizar su supervivencia. III. Habiendo resaltado al árbol como un sistema, se procede entonces a compararlo con la empresa preguntando:

¿En la empresa que elementos se asemejan o cumplirían las funciones señaladas para la raíz, el tronco y el follaje?

¿Si la raíz sirve al árbol para extraer del suelo las sustancias que lo alimentan, en la empresa que necesitamos para producir?

¿Si el tronco le da fortaleza al árbol, en la empresa qué o quienes simbolizan la fuerza?

¿Si el follaje cubre al árbol, lo protege, en la empresa que o quienes lo simbolizan?

***Duración:**

15-20 minutos.

***Nº de participantes:** Indeterminado

***Cierre de la Dinámica:** Enfatizar en la importancia de que todos conformamos la empresa en la cual cada uno tiene un objetivo y una función específica para lograr un objetivo en común.

4.9 DINÁMICA : EL ÁRBOL DE NAVIDAD

***Fecha de Aplicación:**

Septiembre 2019

***Objetivo:** A través de la entrega de reconocimientos reforzar el conocimiento del avance que se ha tenido durante el curso y cada una de las habilidades que se han logrado desarrollar.

***Conclusión:** Esta dinámica nos estará reforzando lo obtenido y motivando a los asistentes se ha obtenido un cambio/ desarrollo.

***Material:** Varios papeles de diferentes colores para cada participante, Cinta adhesiva o masking tape, tijeras, una caja de crayolas, plumones o lápices de color para cada participante, diversos materiales para dibujar o representar, en una pared de la sala de capacitación, un Árbol de Navidad.

Instrucciones:

I. El Facilitador, anticipadamente, dibuja o diseña en una pared del salón un Arbolito de Navidad

II. El Facilitador solicita a los participantes que elaboren, con las hojas de papel que se les entregó, esferas de Navidad para pegarlas en el Arbolito; así mismo, les indica que en la "esfera" escriban las habilidades que han logrado desarrollar para uno de sus compañeros. El Facilitador les solicita que repitan esta operación con cuántos compañeros quieran hacerlo.

III. Los participantes elaboran sus esferas y las pegan en el Arbolito.

IV. El Facilitador solicita a los participantes que tomen del Arbolito las esferas dirigidas a ellos.

***Duración:** 15-20 minutos.

***Nº de participantes:** Indeterminado

***Cierre de la Dinámica:**

Los participantes leen los comentarios que les escribieron y comparten si están de acuerdo con lo que lo identificaron los otros compañeros.

4.10 DINÁMICA : EL TAPIZ

***Fecha de Aplicación:**

06 de Enero de 2019

***Objetivo:** Identificar el proceso de análisis lógico de problemas.

***Material:** copias de la "Hoja del problema", lápices, Hojas blancas.

Instrucciones:

I El Facilitador da una breve explicación a los participantes sobre la importancia del pensamiento lógico racional en el análisis y solución de problemas.

II. El Facilitador busca 5 voluntarios que trabajen de manera individual y los demás en grupo de 5-6 personas, entrega a cada participante una copia de la "Hoja del problema" para que procedan a su análisis y solución.

III. Terminada la actividad anterior, el Facilitador pide voluntarios que compartan la solución del problema.

IV. El Facilitador guía un proceso, para que los participantes, en forma individual, concienticen el proceso mental que siguieron para resolver el problema y la efectividad del mismo.

***Duración:** 15-20minutos.

***Nº de participantes:** Indeterminado

***Cierre de la Dinámica:**

El Facilitador, invita a reflexionar la importancia del trabajo en equipo para el logro de los objetivos, además guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.

Solución Correcta:						
Rojo	Verde	Naranja	Blanco	Rojo	Verde	Zulema
Amarillo	Azul	Verde	Azul	Naranja	Amarillo	Raquel
Blanco	Rojo	Amarillo	Azul	Rojo	Blanco	Luisa
Naranja	Verde	Azul	Blanco	verde	Blanco	Ana
Blanco	Azul	Rojo	verde	Azul	Verde	María
Amarillo	Rojo	Verde	Azul	Rojo	Amarillo	Elena

Tapiz

						<u>Yasmin</u>
						<u>Raquel</u>
						<u>Sheyla</u>
						<u>Isabela</u>
						<u>María</u>
						<u>Elena</u>

Tapiz

						<u>Yasmin</u>
						<u>Raquel</u>
						<u>Sheyla</u>
						<u>Isabela</u>
						<u>María</u>
						<u>Elena</u>

HOJA DEL PROBLEMA"

El Tapiz

Problema:

Seis amigas hicieron este curioso tapiz: Cada una cosió 6 cuadros de tela formando una tira que "firmo" agregando un rectángulo con su nombre bordado; luego, unieron las tiras. Usando las pistas y el cuadro de abajo descubra los colores de la obra terminada.

En total, son 36 cuadros: 3 anaranjados, 5 amarillos, 6 blancos, 7 azules, 7 rojos y 8 verdes.

Cada amiga usó cuadros de cuatro colores distintos, y ninguna eligió los mismos cuatro colores que otra. Ninguna utilizó más de dos cuadros de un mismo color. Ninguna cosió dos cuadros contiguos de igual color.

1. Zulema no usó azul ni amarillo.
2. Luisa no usó naranja ni verde.
3. En el borde izquierdo del tapiz hay 1 cuadro naranja, 2 amarillos, 2 blancos y 1 rojo (aunque no en este orden).
4. Una esquina es amarilla.
5. La hilera de Ana se ve así: naranja, verde, azul, blanco. Ana es la que está arriba de María, que tiene este orden: blanco, azul, rojo, verde, azul, verde, María.
6. Elena, cuya hilera no es contigua a la de Zulema, no usó blanco ni naranja, pero sí un cuadrado verde. Su nombre, al igual que el de Raquel (que no usó rojo ni blanco), está cosido a un cuadro amarillo.
7. Hacia la izquierda, a partir de un nombre, aparecen cuadrados verdes, rojos y blancos, en este orden. A partir de otro, los colores son blanco, rojo y azul, también en este orden.
8. En una diagonal hay 1 amarillo, 1 naranja, 1 verde y 3 azules. En la otra, hay 1 blanco, 1 rojo, 2 amarillos y 2 azules.
9. Una columna del tapiz tiene 2 azules, 2 rojos y 2 verdes. Otra, tiene 1 verde, 2 blancos y 3 azules.

CAPÍTULO V

MÉTODOS DE INVESTIGACION

5.1 LA REJILLA DE DIRECCIÓN DE BLAKE Y MOUTON

A continuación se describe la teoría de La Rejilla de Dirección (Managerial Grid) es un enfoque propuesto por Robert Blake y Jane Mouton en la década de los 60, diseñado como ayuda para definir el estilo de dirección. Para estos autores, los factores psicológicos que más afectan al estilo directivo son dos:

Grado en que el directivo se interesa y preocupa por la realización de los objetivos.

Interés y preocupación de quien dirige por las relaciones humanas, por satisfacer motivos de los componentes del grupo, que no están relacionados necesariamente con los objetivos de la organización, obteniendo con ello una buena atmósfera en el grupo y una considerable cohesión. Como se menciona anteriormente, cada uno de los supervisores definirán el alcance de sus objetivos y metas, este alcance es más cuando la persona se propone retos personales, retos que le motivan a cumplir cada uno de sus objetivos y con ellos retoman la cultura organizacional de Pinturas Acuario S.A de C.V.

Estas dos dimensiones se denominan: orientación hacia la producción y orientación hacia las personas respectivamente. Ambos factores se dan en todas las personas que dirigen, si bien se hallan combinadas en proporciones diferentes.

Blake y Mouton, representaron estas dos dimensiones mediante una cuadrícula, formando un sistema de coordenadas en el que cada eje tiene 9 puntos, y donde: 1, indica el interés más bajo; y 9, el grado de interés más alto. El eje horizontal (abscisas) hace referencia a la orientación por la producción o los resultados mientras que el eje vertical (ordenadas) representa la orientación por las personas.

Cada una de las 81 casillas resultantes caracteriza las diferentes combinaciones en la intensidad de la orientación en las dos dimensiones. Cada una significa una determinada actitud en la dirección y, por tanto, un estilo de dirección determinado.

Rejilla de Dirección de Blake y Mouton

Estos estilos de dirección pueden tomar como referencia 5 puntos:



La Rejilla de Dirección distribuye la orientación de los directivos desde la preocupación por los resultados, en el eje horizontal, y la preocupación por las personas, en el eje vertical del sistema de coordenadas.

De esta forma:

1.1 significa una mínima preocupación por los resultados y las personas. El directivo con esta orientación es “indiferente”. Tiene un rendimiento muy bajo. Es ineficaz, provocando desorganización, desmotivación e insatisfacción en las personas a su cargo.

9.1 representa una fuerte orientación hacia los resultados y mínima hacia el bienestar de las personas. El estilo de dirección es autocrático. El directivo será estricto en la exigencia del cumplimiento de políticas y procedimientos. Utilizará con frecuencia el castigo, para motivar a los empleados. El hecho es que puede conseguir muy buenos resultados al principio, pero reduce la motivación del equipo en última instancia. Este tipo de líder tendrá dificultades para retener profesionales de alto rendimiento.

1.9 equivale a máxima preocupación por las condiciones de trabajo y de amistad, y un mínimo énfasis producción. El resultado suele ser un ambiente de trabajo que es muy relajado y agradable. No obstante, la productividad se resiente al no existir la suficiente dirección y control.

5.5 intenta equilibrar resultados y personas. Esta estrategia no es demasiado eficaz. No se inspira un alto rendimiento, al tiempo que presenta déficits en la satisfacción de las

necesidades de las personas. Es probable que el equipo consiga sólo un rendimiento mediocre.

9.9 presenta una gran preocupación por las personas y por los resultados. De acuerdo con el modelo de la Rejilla de Dirección de Blake Mouton, es este el estilo de liderazgo más eficaz. Refleja un líder que apasionado por su trabajo. Comprometido en los objetivos y la misión de su organización. Motivan a las personas, que a su vez se sienten respetadas y vinculadas al logro de las metas organizacionales. Estos directivos fomentan el trabajo en equipo, el respeto mutuo y aprenden de los errores. Un directivo es más eficaz en su actividad cuando logra integrar los objetivos de la organización y los del personal a su cargo.

La Rejilla de Dirección de Blake y Mouton debe considerarse como un instrumento de autoanálisis, siendo la comprensión del propio estilo de liderazgo el primer paso para transitar hasta el espacio 9.9 de la cuadrícula.¹¹

Confiabilidad y validez

Valorando la Rejilla de Dirección

La Rejilla de Dirección de Blake y Mouton ayuda a analizar el propio estilo de dirección. Se identifica así en qué grado gerentes y personal directivo tienen a centrarse en los resultados y en las personas.

Sin embargo, el modelo ignora la importancia de las características de la situación y de las personas.

Este modelo, que fue uno de los más influyentes, proporcionó el fundamento para el desarrollo de enfoques de liderazgo más elaborados. Por ejemplo, el modelo de Contingencia de Fiedler y el Continuo de Comportamiento del Líder de Tannenbaum y Schmidt tomaron como base la rejilla de dirección.

El modelo ese utiliza frecuentemente como una técnica de capacitación directiva. Asimismo, es útil para identificar las combinaciones de estilos de liderazgo.

¹¹ Robert Blake y Jane Mouton. (2015). La Rejilla de Dirección de Blake y Mouton. 04/11/2018, de AITECO CONSULTORES, SL.
Sitio web: <https://www.aiteco.com/la-rejilla-de-direccion-blake-mouton>

5.2 MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY-BLANCHARD

El **modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard** propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores. Es un método útil para aquellos directores de equipos que no encuentran respuestas en los modelos que toman como ejemplo a grandes líderes de la historia; personajes irrepetibles a los que quizá admiran, pero con los que no se identifican; bien porque poseían unas condiciones personales muy definidas que ellos nunca van a tener, bien porque afrontaron problemas muy alejados de los que tienen ellos en su trabajo diario. Frente a eso, en el Modelo Hersey-Blanchard encuentran un modo simple de diagnosticar a su grupo y comenzar a mejorar su rendimiento, del mismo modo en Pinturas Acuario S.A de C.V los supervisores se enfrentan a situaciones diferentes a diario para las cuales no se encuentran preparados para enfrentar ya que estos son ajenos, a continuación se presentarán las diferentes fases del proceso.

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 con 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.

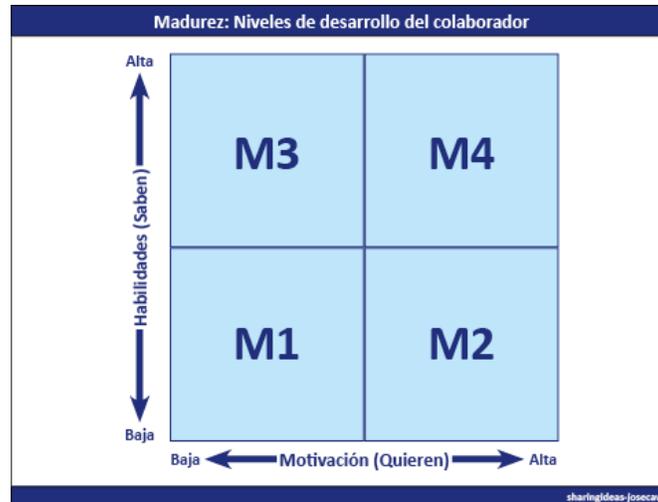
Desarrollo de los integrantes del equipo

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:

- **Habilidades:** Conocimientos técnicos e intelectuales, experiencia, habilidades sociales.
- **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:

M1 (No saben y no quieren)

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

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.

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...

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.

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):

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:

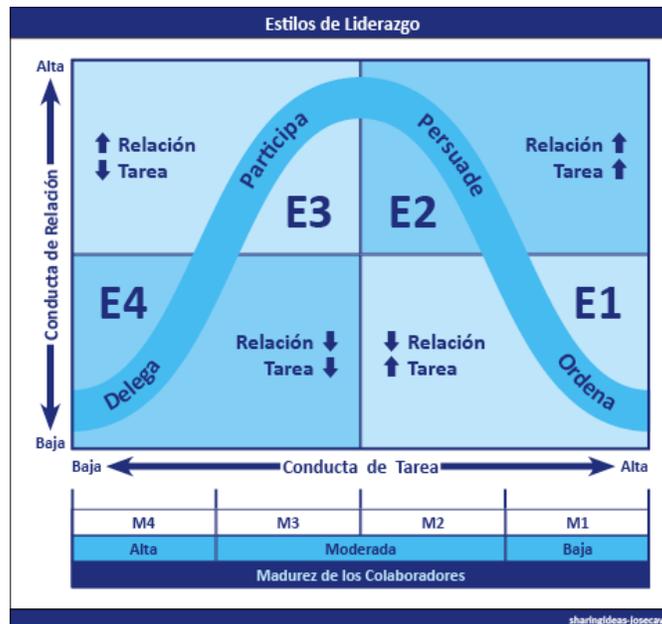
1. Fija metas y objetivos.
2. Determina tiempos y plazos.
3. Organiza.
4. Dirige.
5. Controla.

Conducta de Relación (Vertical en el gráfico)

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.

Todos esos datos quedan reflejados en el siguiente cuadro, que es la representación gráfica del modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard:



En la parte superior se establecen los cuatro estilos de liderazgo marcados por la diferente actividad del directivo en cuanto a Tareas desempeñadas y nivel de Relación con cada subordinado.

En la parte inferior se reflejan los cuatro tipos de colaboradores de acuerdo con su Madurez (que hemos obtenido al desarrollar las fases 3, 4 y 5 del modelo).

Su proyección, verticalmente hacia arriba, muestra el Estilo de Liderazgo que hay que aplicar a cada uno de ellos:

- **M1 = Estilo de Liderazgo E1**
- **M2 = Estilo de Liderazgo E2**
- **M3 = Estilo de Liderazgo E3**
- **M4 = Estilo de Liderazgo E4**

Estilos de liderazgo

Por lo tanto, el modelo establece cuatro tipos de liderazgo que el líder debe desarrollar a la vez, aplicando la más adecuada para los distintos tipos de desarrollo de un subordinado y así obtener el mayor rendimiento.

E1: el líder Ordena

1. Su participación en cuanto a tareas es muy activa, con poca implicación personal.
2. Debe controlar ya que carecen de habilidad y motivación.
3. Supervisa de cerca.
4. Él y sólo él dice qué, cómo, cuándo y dónde.

“El líder toma las decisiones”

E2: el líder Persuade

1. Dirige y apoya al mismo tiempo.
2. Explica sus decisiones.
3. Permite aclaraciones.
4. Están motivados y quieren aprender, hay que enseñarles.
5. Se trata de convencerles con los actos y que se identifiquen con su visión.

“El líder toma las decisiones tras dialogar con su colaborador y explicar sus argumentos”

E3: El líder Participa

1. No les puede controlar, porque al menor despiste hacen lo que quieren; ni enseñar, porque ya saben; ni delegar, porque no harían lo correcto; así que sólo puede tratar de involucrarles de nuevo ya que es personal formado y muy preparado, por lo que es importante recuperarles.
2. La comunicación es muy activa.
3. Les alienta y motiva.
4. Comparte sus decisiones con ellos para implicarles.
5. Si puede, les genera ‘deudas’ personales con él (sin decírselo), a ser posible públicamente.

“El líder y el colaborador toman juntos las decisiones, o las toma el colaborador con el respaldo del líder.”

E4: el líder Delega

1. Dirige y apoya en la distancia.

2. Observa y supervisa.
3. Fomenta el funcionamiento autónomo.
4. Valora su experiencia, conocimiento y dominio de sus habilidades.
5. Les muestra su confianza.

“El colaborador toma las decisiones.”

Cuatro estilos de liderazgo bien definidos que se pueden aplicar a cualquier responsable de equipo, ya sea de un departamento como comunicación, como al supervisor de un área.

Enseñanzas del Modelo

El líder debe estar atento y reaccionar en su acción de liderazgo ante cambios en la motivación o habilidades para su puesto de sus colaboradores, que varía en el tiempo por factores diversos como:

- Cambio de puesto de trabajo (vivirlo como ascenso/castigo).
- Llegada de nuevos empleados más jóvenes y preparados (sentirlo como reto/amenaza).
- Circunstancias personales (positivas/negativas).
- Implementación de nuevas tecnologías (afrontarlo como reto personal/reto insuperable).
- Cambios en la dirección de la empresa (notar miedo a lo desconocido/ambición renacida).
- El líder no debe caer en la tentación de dar siempre el trabajo más duro o complicado a los mismos porque le merecen más confianza:
 - Si se carga trabajo en los M4 éstos pueden derivar a M3 o irse de la empresa.
 - Si se deja por imposibles a los M3 en lugar de tratar de recuperarlos se habrá perdido lo invertido en su formación y serán una dura carga financiera.
 - Si no se enseña a los M2 derivarán hacia M1.
 - Si se deja de lado a los M1, porque exigen tiempo y trabajo del líder, no evolucionarán nunca y su productividad no aumentará.

Por lo tanto, la filosofía de este modelo es que el líder debe 'liderar', esto es, no limitarse a ser muy eficaz él mismo (centrándose en lo que él hace mejor), sino tratar de que lo sean todos los integrantes de su equipo.

Así, tiene que ser flexible y adaptar su tiempo y habilidades a las necesidades de cada tipo de colaborador. Siempre con el objetivo de que evolucionen en el tiempo; aumenten su madurez o nivel de desarrollo en términos de motivación y habilidades; y que todo ello contribuya al óptimo desarrollo y eficacia de su equipo o empresa.¹²

Confiabilidad y validez de Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard.

Fortalezas y debilidades de la TLS

La revisión hecha hasta aquí del modelo de Hersey y Blanchard, permite destacar, a modo de resumen, algunas de sus fortalezas y de sus debilidades. Entre sus fortalezas se subrayan, en primer lugar, la capacidad intuitiva del modelo, pues con pocos elementos presenta relaciones entre variables para explicar el liderazgo y su efectividad. En segundo lugar, se destaca que es uno de los modelos más presentes y divulgados en la formación de directivos en las Escuelas de Negocios, y que es citado con frecuencia en el contexto académico. En tercer lugar, la TLS ha tenido un impacto significativo en el campo aplicado y de la investigación en el contexto de las organizaciones en general, y sobre el liderazgo, en particular. Un cuarto aspecto a destacar es el hecho de fijar la atención sobre la naturaleza situacional del liderazgo, haciendo el énfasis en la flexibilidad de la persona que ocupa una posición para influir en el comportamiento de otros, y reconociendo la dualidad inherente del liderazgo. Con todo ello, atiende a las necesidades tanto de los líderes como de los subordinados. Por último, se advierte que desde esta teoría se asume que, en un grupo de trabajo, los miembros pueden variar en sus niveles de madurez y, por tanto, requerir comportamientos distintos por parte del líder. Además, en una misma persona, puede haber cambios en su nivel de madurez, cambios a los que deberá estar atento el líder para ajustar su comportamiento conforme a la prescripción del modelo. Entre sus debilidades, está el hecho de que, a pesar de ser un modelo muy empleado por consultores y formadores, no se ha sometido a mucha

¹² Paul Hersey y Ken Blanchard. (2014). Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard. 04/11/2018, de Gestión de la Comunicación en la Empresa Sitio web: <http://sharingideas-josecavd.blogspot.com/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html>

investigación y, además, no cuenta con un soporte de investigaciones que proporcionen apoyo empírico a los supuestos teóricos de que parte. Así mismo, uno de los conceptos centrales de la teoría, como es el concepto de madurez del seguidor, no está bien definido. Además, hay importantes inconsistencias en la lógica del modelo que no se han resuelto en versiones posteriores. 37 Liderazgo Situacional Revista Latinoamericana de Psicología Volumen 42 No 1 pp. 29-39 2010 ISSN 0120-0534 Por todo ello, está considerado por la mayoría de los académicos como el modelo de la contingencia más débil y la aproximación más simple a la situación pero, a pesar de ello, sigue presente en Escuelas de Negocios, Universidades y en la literatura sobre el liderazgo.

5.3 MODELO DE CONTINGENCIA DE FRIEDLER

El **modelo de contingencia de Friedler**, parte del hecho de que la mayor o menor efectividad de los diferentes tipos o formas de dirección y liderazgo ejercidos depende de determinado número de factores interrelacionados de la situación en que se ejercen. Por tanto, es irreal tratar de encontrar el tipo de dirección ideal, capaz de tener éxito en todas las situaciones.

Según este modelo, no existe una única manera correcta de dirigir a las personas. El enfoque de contingencia para el análisis de los problemas de dirección se centra esencialmente en el análisis de los diversos factores de los que depende la eficacia directiva y en qué forma, cuáles técnicas, métodos o estilos en determinada situación y en un momento y circunstancias particulares contribuirán a la obtención de las metas. Como destaca Stoner, este modelo se sustenta en la teoría de los sistemas (se origina de este), enfocándose en detalles referidos a las relaciones entre los subsistemas del sistema, buscando definir aquellos factores que resultan cruciales para un aspecto o una tarea específica y aclarando las interacciones funcionales entre ellos.

Este modelo constituye un intento para evaluar los múltiples factores activos en cualquier situación, y estableciendo patrones y relaciones definidas entre ellos, que pueden servir como pautas para otras situaciones similares que se presenten en el devenir.

Para Fiedler, la efectividad del líder dependerá de dos factores:

- Del estilo de liderazgo predominante con sus subordinados.

- Del grado en que la situación le es favorable, en cuanto que puede ejercer control e influencia.

Abordemos detalladamente el modelo de contingencia de Fiedler definiendo. En primer lugar, qué se entiende por estilo de liderazgo básico.

EL ESTILO DE LIDERAZGO

Fiedler asume que el estilo de liderazgo básico de un individuo es estable. Este enfoque tiene un impacto clave en la formulación de su modelo, traduciéndose en que existe una tendencia de responder a las situaciones mediante un estilo fijo, que no puede ser modificado ante distintas situaciones.

El modelo indica que la mejor manera de ser un buen líder es utilizar el propio estilo de liderazgo. Y este estilo se basa en el comportamiento natural de las personas.

El estilo de liderazgo básico puede ser:

- **Orientado a la tarea.** Prioriza el alcance de resultados, en el plazo previsto y con los recursos asignados.
- **Orientado a las relaciones.** Más focalizado en las necesidades de los subordinados y en la construcción de relaciones.

Ya que este estilo básico del líder es estable, es preciso determinar en qué medida está orientado hacia la tarea o hacia las relaciones. Este sería su estilo de liderazgo básico.

Para identificar el estilo de liderazgo básico, Fiedler desarrolló la escala **CMP (Colaborador Menos Preferido)**. Esta consiste en 16 pares de adjetivos opuestos (extrovertido-introvertido; agradable-desagradable; aburrido-interesante; cooperativo-no cooperativo). La escala solicita pensar en los compañeros de trabajo que se ha tenido y puntuar de 1 a 8, sobre la base de esos pares opuestos, a aquella persona con quien menos se ha disfrutado trabajando.

La lógica que subyace es que las personas que valoran al compañero menos preferido de forma relativamente positiva están más inclinadas hacia un liderazgo orientado a las relaciones. Si la descripción resultante tiende a ser desfavorable, estarán más orientada hacia la tarea.

DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN EN EL MODELO DE CONTINGENCIA

Identificado el estilo de liderazgo predominante, es el momento de determinar en qué medida la situación es favorable. Atenderemos a tres factores:

Las relaciones entre líder y subordinados: Si estas son buenas o malas, considerando el grado de respeto y confianza que los subordinados tienen respecto al líder. Si el líder es respetado, la necesidad de poder formal, para movilizar a los seguidores hacia las tareas y objetivos, es menos necesario.

En qué medida el trabajo a realizar está estructurado y sometido a procedimientos: El líder verá facilitada su labor si el trabajo, más que ambiguo, está fuertemente estructurado.

El poder formal derivado de la posición jerárquica del líder: En qué grado éste puede promover, despedir, contratar, dispensar beneficios, incentivos o aplicar medidas disciplinarias.

APLICACIÓN DEL MODELO DE FIEDLER

Hasta este momento hemos tratado los dos factores que condicionarán la eficacia del líder:

El estilo de liderazgo básico: (orientado a la tarea – orientado a las relaciones), y el grado en que la situación es favorable. Pero el modelo de contingencia no predice un liderazgo igual de eficaz según el estilo predominante del líder se centre en la tarea o en las relaciones.



Modelo de Contingencia de Fiedler

Sobre la base de los análisis realizados por Fiedler en más de 1.200 grupos, y la comparación de la eficacia de los estilos centrados en la tarea o en las relaciones, se concluye:

El liderazgo orientado a la tarea es eficaz en las situaciones altamente favorables, o en las muy desfavorables. Es el caso de las situaciones I, II, III, VII y VIII del gráfico adjunto. El liderazgo orientado a las relaciones es efectivo en las situaciones moderadamente favorables (IV, V y VI).

¿Cómo aplicar entonces el modelo de contingencia? Ya que Fiedler considera que el estilo del líder es estable y sin posibilidad de modificación, solo se puede actuar de dos formas:

- Alterando la situación, para que así se ajuste al estilo natural del líder.
- Cambiando al líder por otro que se ajuste mejor a la situación.¹³

Confiabilidad y validez Modelo de contingencia de Friedler

Por otro lado, Fiedler (1967) también consideró las características situacionales para la identificación del líder. Según este lineamiento, este autor identificó tres

¹³ Fred Friedler (2014). Modelo de contingencia de friedler. 04/11/2018, de Gestión de la Comunicación en la Empresa Sitio web: <https://www.aiteco.com/modelo-de-contingencia-de-fiedler/>

características situacionales determinantes en lo favorable de la situación para su dirección: relaciones líder-miembro, como el grado en el que a los seguidores les agrada su líder, confían en él y son leales; estructura de las tareas, como medida en que las tareas a realizarse están claramente señaladas y descritas; finalmente, poder del puesto, como la cantidad de poder legítimo, de recompensa o coercitivo que tiene el líder en virtud del cargo que ocupa. Fiedler (1967) estableció ocho niveles situacionales, evaluados mediante una matriz. Este resultado relaciona qué tan buenas son las relaciones con los seguidores, qué tan repetitiva es la tarea y si su poder es débil o fuerte. Todo esto, en su combinación, determina cuál es el estilo adecuado para cada situación, y a su vez permite jugar con ella de acuerdo con las necesidades. Dentro de este modelo el estilo de liderazgo de las personas es fijo e innato, esto lo extrae Fiedler (1967) de 63 estudios en 545 grupos distintos. La investigación concluyó que los líderes orientados a la tarea tienden a desempeñarse mejor en situaciones muy desfavorables. Los líderes orientados a las relaciones son mejores en situaciones moderadamente favorables, lo cual nos lleva a concluir básicamente que se debe buscar un líder que mejor se ajuste a la situación y que se puede cambiar la situación para que se ajuste al líder.

4.4 CASO PRACTICO Y DE EXITO

Coca-Cola: Está presente en más de 206 países y es la palabra más conocida en el mundo después de *Ok*. Se estableció en Colombia desde 1926, hoy su portafolio de bebidas en nuestro país suma más de veinte referencias de productos y su estrategia para el 2020 consiste en crear bebidas no alcohólicas listas para cada necesidad, para cada ocasión de consumo y para cada bolsillo.

Sus programas de responsabilidad social se agrupan bajo la plataforma “Viviendo Positivamente”, filosofía global que desde ya está impactando ocho frentes: el cuidado del agua, la vida activa y saludable, el apoyo a la comunidad, los empaques sustentables, los beneficios de las bebidas, el ambiente de trabajo, la salud emocional y el clima .

El éxito y la energía positiva que irradia esta información se sienten a la vez reflejados en la comunicación que nos llega a los consumidores con el famoso “Destapa la felicidad”. Para saber cuál es su origen y cómo se lideran estos procesos, este paralelo entre la felicidad –valor implícito en Coca-Cola desde hace más de cien años– y el modelo de liderazgo que ejerce, nuestro invitado nos dará luces al respecto. (Ing. Victor Valentin Mancera Morales, Gerente Regional de Recursos Humanos, Coca Cola.)

¿DÓNDE ESTÁ EL SECRETO DE COCA-COLA?

Así como una Coca-Cola es reconocida por los consumidores como una bebida que los relaciona con la felicidad, el Happy Planet Index, que mide la felicidad, es un indicador del bienestar humano y de su impacto ambiental. Confidencialmente un producto Coca-Cola surge, como la felicidad, según Victor Mancera, de una empresa en donde desde su fundación en 1886 se ha reconocido la importancia de la dignificación del ser humano y el desarrollo de la persona, y donde se ha creado y practicado una cultura de responsabilidad social, responsabilidad que “no es más que el compromiso que todos los que trabajamos para la empresa tenemos con todo lo que nos rodea, empezando por las personas que trabajan junto a nosotros y sus familias, las comunidades en donde operamos y el cuidado del medio ambiente”.

CÓMO NACE LA CONEXIÓN

En Coca-Cola la evidencia pone de manifiesto la fórmula que muchos creen secreta. Al dialogar con Victor Mancera uno se da cuenta de que Coca-Cola,

literalmente, “circula por las venas” de quienes trabajan para esta empresa. Y es que para no ir más lejos, basta indagar sólo un poco en la vida de este ingeniero y se entenderá por qué es uno de sus líderes. Su patio de juegos durante los primeros once años de vida fue el patio de maniobras de la fábrica –su papá trabajaba en la embotelladora de Coca-Cola en México–. “Siempre tuve en la cabeza a Coca-Cola, y a las personas que se relacionaban con ella. Todos tenían un punto de vista positivo y optimista. Podía ver en los rostros del que cargaba el camión, del tendero, del contador o del que hacía el cartel de publicidad su orgullo y lo contentos que estaban con lo que hacían y con la vida que tenían. Mi papá fue uno de ellos y verlo conducirse como una persona íntegra que desde su posición opinaba y aportaba a la sociedad, pero que al mismo tiempo era parte de una familia típica latina, en la que compartir, sentirse apoyados y sacar las cosas adelante juntos era lo más importante, me marcó, por eso, desde siempre yo expresaba mi deseo de trabajar en Coca-Cola y de sentirme tan contento como ellos”.

“Viviendo Positivamente es la filosofía de Coca-Cola, la vivimos a diario y la proyectamos hacia el futuro emprendiendo acciones que ayuden en la construcción de un mundo socialmente más armonioso y sostenible”.

SER HUMANO

Según la consultora española MERCO, que mide la reputación interna de las empresas para trabajar, en Mexico Coca-Cola está dentro de las 10 mejor calificadas, y es que la empresa continúa enfocada en el **desarrollo del equipo de colaboradores y su compromiso es impulsar su crecimiento personal y profesional**. Al respecto, Víctor

Mancera asegura: “Lo más importante que debemos hacer como líderes es dejarnos ver como ‘humanos’, con nuestros propios temas y preocupaciones. Y al mismo tiempo, debemos interesarnos por quienes trabajan con nosotros, no como sujetos que cumplen demandas sino como seres humanos capaces y que sienten. Por lo general lo que une a unos y otros en una empresa es el terreno común en el que se juega, el negocio; sin embargo, cuando existen lazos que hacen más fuerte ese vínculo, los resultados tanto para la empresa como para quienes trabajan en ella son definitivamente mejores. Es mi costumbre caminar por los pasillos y aprovechar esta oportunidad para crear o estrechar esos lazos; eso se logra cuando me intereso con respeto en la vida de quienes trabajan conmigo: en qué punto de su vida están, si estudiando, o conformando una familia, o, quizás, atravesando una enfermedad; este interés permite que se genere una conexión desde el punto de vista emocional, especialmente entre nosotros.

“Es necesario saber cómo se sienten las personas para entender cómo trabajan y cómo las podemos ayudar a crecer”. “Nuestra misión como líderes es asegurarnos de que la gente esté bien, de que se sienta motivada, esté contenta, tenga desafíos y un buen ejemplo para que puedan hacer su trabajo”.

EL BALANCE ENTRE LO EMOCIONAL Y LO CUANTITATIVO

Otra entidad que midió la felicidad fue Gallup. En sus resultados este sentimiento no tenía nada que ver con reír o bailar, mas sí con un parámetro que afectaba la respuesta de los encuestados al momento de calificar su grado de felicidad, y tenía que ver con la satisfacción que les produciría encontrar un ambiente libre de crimen y violencia. Precisamente estas dos condiciones representan el tema que cobija las series con mayor *rating* en la televisión. Al cuestionar sobre si para Coca-Cola, como anunciante, era más importante la calidad de los programas o la cantidad de *rating* al momento de pautar, esta fue la respuesta que nos entregó Victor Mancera: “Estas situaciones presentan un evidente dilema, porque finalmente los anunciantes queremos conseguir la mayor cantidad de público posible, con los menores recursos, por lo tanto el *rating* se

convierte en un elemento importante en la decisión de compra; sin embargo, surge una pregunta, ¿cómo lograr balancear el aspecto racional y cuantitativo que conlleva el rating con el aspecto cualitativo que está implícito en nuestros objetivos de comunicación? Ante esto la respuesta es clara, pautamos en donde esté el rating, pero si un programa con esta cualidad no va acorde con lo que queremos transmitir como marca, como compañía, pues elegimos no pautar”.

AUTORREGULACIÓN

Sobre las prácticas empresariales Mancera plantea su opinión sobre la autorregulación: “Rayar la cancha es necesario e importante porque se establece un marco con las reglas de juego, ya que existen compañías que no tienen un concepto de autorregulación y ética claro. Por otra parte, los encargados deben tratar de no sobre legislar porque limitan y desincentivan a las empresas. Tener un código propio es lo ideal. Nuestra compañía tiene una política global fundada en unos principios claros pero que evolucionan. Por ejemplo, actualmente no estamos anunciando para los niños entre 0 y 12 años, porque creemos que ellos pueden ser influenciados por la publicidad, y en esa edad aún no tienen el criterio ni la información para tomar decisiones adecuadas con respecto a sus hábitos alimentarios, adicionalmente hemos decidido no comercializar ni fomentar la venta de nuestros productos en las escuelas a menos que estas explícitamente nos lo soliciten”.

ACCIONES INTERNAS PROYECTADAS EN LA COMUNIDAD

El nivel de satisfacción con lo que nos rodea, como familia, amigos, trabajo decente, buenas escuelas, ambientes pacíficos, gobiernos estables, y poca corrupción, son también, según la empresa encuestadora Gallup, parámetros que constituyen la medida de la felicidad en las personas.

“Si somos congruentes con nuestras audiencias internas, podremos extender efectivamente nuestras acciones al exterior”, reitera Victor Mancera.

CAPITULO VI

METODOLOGÍA

**¿Cómo desarrollar habilidades de liderazgo en los supervisores de la comunidad Pinturas Acuario
S. A de C. V Planta LERMA durante el periodo de julio – agosto 2019?**

6.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Hoy en día en un mercado global, donde continuamente se dan cambios, las empresas que logran flexibilidad y capacidad de adaptación al entorno, son las que logran sobrevivir y permanecer a largo plazo en el mercado para competir buscar el éxito de la organización. Sin embargo, un factor muy importante para que las empresas logren ser efectivas y eficaces es que los administradores logren aprovechar sus recursos tecnológicos, financieros y humanos para crear su ventaja competitiva. Todos estos factores o variables deben operar en conjunto con el fin de lograr los objetivos organizacionales, de no ser así las empresas pueden verse en serios problemas.

Las empresas deben tomar siempre en cuenta estar orientadas hacia el futuro y la salud de la organización. Las estrategias de las empresas buscan establecer metas, las cuales proyecten los objetivos que la organización quiere alcanzar. Por lo tanto, las estrategias y las metas dan paso a la formación de grupos de personas, las cuales al llegar a comprender el propósito común se vuelven equipo de trabajo. El éxito de las metas son el resultado de trabajo en equipo, cuando, por el contrario, los integrantes del equipo actúan como individuos, generalmente fracasan. Pero este éxito o fracaso también depende del líder que dirige al equipo y el tipo de liderazgo que maneje (Marquez, 2015).¹⁴

Un líder debe lograr ser efectivo y eficaz con su equipo de trabajo, muchas de las organizaciones fundamentan su existencia al esfuerzo que sus líderes realizan para comunicar sus propósitos y planes a todos los miembros del equipo de trabajo.

¹⁴ Márquez. (2015). *Análisis de liderazgo y comunicación interpersonal en lo equipos de trabajo*. Obtenido de catarina.udlap.mx:
catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/marquez_g_al/capitulo1.pdf

Pinturas Acuario S.A de C.V tiene más de 50 años en el mercado, produciendo con alta calidad pinturas y recubrimientos, cubriendo en el mercado más de 45% en venta en productos de aerosoles. Es una empresa que tiene presencia en diferentes países. Como toda gran empresa existen puntos buenos y algunas áreas de oportunidad en este caso se presenta una situación de falta de liderazgo entre los supervisores que forman parte de la comunidad, actualmente la organización se encuentra ocupada en dar solución a esta temática ya que se encuentra interesada en actuar de manera rápida para la resolución y la eficiencia de su equipo de trabajo y el desarrollo profesional de su capital humano dentro de la organización y la mejora continua para la misma organización en el mercado.

Después de la problemática ya mencionada la empresa debe brindar herramientas que ayuden en la resolución de los diversos factores que se ven tan presentando dentro de la empresa. Su fin principal es recrear situaciones a las que se puedan enfrentar las personas en el ámbito empresarial, conocer el funcionamiento de las herramientas, observar resultados y tomar decisiones.

6.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Para la organización Pinturas Acuario S.A de C.V lo primordial es su capital humano y su desarrollo de estos dentro de la institución, por otra parte, el departamento de recursos humanos son los primordiales interesados en que se desarrolle un plan de trabajo en el cual como consecuencia para el factor humano sea el poder desarrollar sus habilidades y llevarlas a cabo dentro de la empresa a beneficio del desarrollo del recurso humano. Tanto el personal, como la organización obtendrán beneficio ya que por una parte existe el desarrollo del personal y capacitación de su equipo de trabajo y por ende la organización tendrá mayor eficiencia dentro del área laboral. Llevando a cabo el proyecto de trabajo se logrará tener un gran impacto dentro de las áreas en donde se aplique el plan de trabajo. Ya que se motivará al personal a desarrollar sus diferentes habilidades dentro de su entorno laboral.

6.3 OBJETIVOS

6.3.1 GENERALES

- Desarrollar las diferentes habilidades de liderazgo en supervisores de Pinturas Acuario S.A de C.V para así practicarlas a nivel profesional y laboral.

6.3.2 ESPECÍFICOS

- Desarrollar habilidades de comunicación a los supervisores de Pinturas Acuario S.A de C.V.
- Desarrollar habilidades de resolución de problemas a los supervisores de Pinturas Acuario S.A de C.V.
- Desarrollar habilidades de manejo de personal a los supervisores de Pinturas Acuario S.A de C.V.

6.4 DELIMITACIÓN DEL TEMA

El proyecto es una propuesta para la empresa Pinturas Acuario S.A de C.V con ubicación en Lerma Estado de México en un periodo de julio - agosto en el año 2019 teniendo una población de 60 personas que actualmente fuguen el papel de supervisor dentro de la organización Pinturas Acuario S.A de C.V, mismas que se tomarán como muestra un total de 40 personas que serán elegidas de manera aleatoriamente una vez autorizado el proyecto.

Los sujetos del estudio son personas mayores de edad hombres y mujeres con diferentes especialidades dependiendo a su área de responsabilidad en las cuales oscilan en el rango de edad de los 30 años. De los sujetos depende la función y coordinación de cada área de trabajo y así mismo de su equipo de colaboradores. Para la elaboración del presente estudio se realizará un censo de los datos como son mando, sexo, edad, estado civil y antigüedad de los supervisores y encargados de área siendo estos el total de la muestra de la presente.

Se tomaran en cuenta cada uno de los seleccionados, estos deben contar con disponibilidad del cambio y su actitud sería positiva a este proyecto.

Se trabajara con los supervisores que al igual que la empresa, buscan el cambio y desarrollo tanto profesional y personal, así como el desarrollo de su equipo de trabajo.

El proyecto tiene el alcance de trabajo dentro del área de capacitación, la cual se tendrá el apoyo de coordinación de tiempos y espacios la cual el área de capacitación estará apoyando.

Este proyecto de estará aplicando a todo el nuevo personal que ocupe estas posiciones dentro de Pinturas Acuario S.A de C.V dentro de su célula de entrenamiento de capacitación.

6.5 POBLACIÓN

Población: Fabrica de Pinturas Acuario S.A de C.V. (60)

6.6 MUESTRA

Muestra: Supervisores de Fabrica de Pinturas Acuario S.A de C.V. (40)

6.7 HIPÓTESIS5.

- Hi: A mayor habilidades de liderazgo desarrolladas por los supervisores de Pinturas Acuario S.A de C.V menor ineficacia laboral.
- Ho: A mayor conocimiento laboral aumentara el número de quejas laborales.
- Ha: A menor habilidades de liderazgo en los supervisores de Pinturas Acuario S.A de C.V mayor insuficiencia laboral

6.8 TIPO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN

Estudios Descriptivos: Describen los hechos como son observados.

Método hipotético-deductivo: A través de observaciones realizadas de un caso particular se plantea un problema. Éste lleva a un proceso de inducción que remite el problema a una teoría para formular una hipótesis, que a través de un razonamiento deductivo intenta validar la hipótesis empíricamente.

6.9 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Investigación aplicada: Su principal objetivo se basa en resolver problemas prácticos, con un margen de generalización limitado. De este modo genera pocos aportes al conocimiento científico desde un punto de vista teórico.

Investigación acción: Se centra en generar cambios en una realidad estudiada y no coloca énfasis en lo teórico. Trata de unir la investigación con la práctica a través de la aplicación, y se orienta en la toma de decisiones y es de carácter ideográfico.

Metodología mixta es un diseño de investigación que involucra datos cuantitativos y cualitativos, ya sea en un estudio particular o en varios estudios dentro de un programa de investigación (Tashakkori y Teddlie, 2003).

6.10 TIPO DE ENFOQUE

Método no experimental: es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad.

6.11 CRITERIOS DE INCLUSIÓN, EXCLUSIÓN Y ELIMINACIÓN

Criterios de inclusión:

Edad: 25a – 35a

Estado civil: Casado

Escolaridad: Licenciatura (Titulado)

Domicilio: Lerma de Villada Edo. de México.

Cumplimiento con actividades de plan de trabajo de actual proyecto en un 90% a 100%

Tener max. .05% de rotación de personal en sus departamentos

0 faltas en el último semestre.

Criterios de Exclusión:

Edad: 18a – 20a

Estado civil: Soltero

Escolaridad: Primaria, secundaria

Domicilio: San Mateo Atenco / San Pedro Tultepec Edo. De Mex.

Más de 3 faltas en el último semestre.

Criterios de Eliminación:

No se encuentran interesados en participar

No cumplen con lo solicitado

Tienen otros intereses (Salir de la empresa)

[6.12 DEFINICIÓN DE VARIABLES](#)

Variable dependiente:

- Desarrollo de habilidades de liderazgo
 - Definición Conceptual: El **liderazgo** trata, en primer lugar, del comportamiento, y en segundo, de las **habilidades**. Los buenos líderes son seguidos principalmente porque la gente cree en ellos y son capaces de inspirar al resto, no por sus competencias profesionales. El **liderazgo** es una destreza que se puede ejercer con estilos diferentes.
 - Definición Operacional: Adquisición de habilidades de liderazgo orientado a las personas dentro de la comunidad Pinturas Acuario S.A de C.V.

Variable Independiente:

- Adaptabilidad
 - Definición Conceptual: Capacidad para acomodarse a los cambios en las situaciones sin que ello redunde en una reducción de eficacia y su compromiso.

- Definición Operacional: Flexibilidad para el proyecto que se pretende implementar dentro de la empresa Pinturas Acuario S.A de C.V.¹⁵

- Disponibilidad

- Definición Conceptual: Situación de estar disponible alguien o algo.

"¿qué disponibilidad tienes para trabajar con nosotros?; la escala evalúa la accesibilidad de los recursos físicos y arquitectónicos del centro, atendiendo a aspectos tales como la localización del establecimiento, sus rasgos físicos internos y externos, así como la disponibilidad de espacio.

"la capacidad de un elemento de encontrarse en un estado para desarrollar una función requerida bajo unas condiciones determinadas en un instante dado, asumiendo que se proveen los recursos externos requeridos."¹⁶

- Definición Operacional: Disponibilidad con la que cuentan los supervisores de la comunidad Pinturas Acuario S.A de C.V para el desarrollo de habilidades.
-

6.14 INSTRUMENTO DE MEDICION

Para llevar a cabo este proyecto se pretende utilizar las siguientes pruebas para la evaluación mensual acerca del desarrollo de los supervisores; La rejilla de dirección de Blake y Mouton, Modelo de liderazgo situacional de hersey-blanchard, modelo de contingencia de Friedler (020) de liderazgo. Así mismo tendremos una serie de técnicas de grupo focal (010 – 018) a supervisores de la comunidad Fabrica de Pinturas Acuario para desarrollar el proceso de comunicación y trabajo en equipo, conocimientos entre algunos otros conocimientos y habilidades, éstas serán utilizadas como herramientas, de igual manera se utilizara un cuestionario (019) y retomaremos los resultados que nos servirá como indicador para detectar el avance de desarrollo de habilidades de liderazgo de los supervisores en Pinturas Acuario S.A de C.V este nos ayudara a determinar la

¹⁵ Recursos y Habilidades. (2018). Formacion. 2018, de Recursos y habilidades Sitio web: <https://www.recursosyhabilidades.com/apartados/adaptabilidad.html>

¹⁶ UNE-EN 13306. (2002). IMPULSAMOS UNA CALIDAD ABIERTA, TRANSFORMADORA Y LÍDER. 2017, de Asociación Española para la Calidad Sitio web: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/disponibilidad>.

tipología de liderazgo que existe dentro de la comunidad de Pinturas Acuario y el seguimiento en cada caso particular.

- Desarrollar habilidades humanas/sociales de los supervisores de Pinturas Acuario S.A de C.V para un sobresaliente manejo de personal.

Evaluar el desarrollo de las habilidades para su desempeño

PROCEDIMIENTO

- ♣ Presentación de tema de investigación: Se les presentara con las autoridades correspondientes para su aprobación y detección de beneficios.
- ♣ Aprobación del tema por terna evaluadora: Una vez que las autoridades correspondientes detecten el beneficio para con la empresa darán luz verde para continuar con el proyecto.
- ♣ Selección de Población: Selección de población viable como participante y se tomaran en cuenta los criterios de inclusión y exclusión para seleccionar nuestra muestra.
- ♣ Investigación de antecedentes: Se realizara una investigación de los antecedentes del desarrollo de habilidades en nuestra muestra,
- ♣ Elaboración del marco teórico: Con la ayuda de los antecedentes se realizara el plan de trabajo para con nuestra muestra.
- ♣ Administración de cuestionario: Dentro del plan de trabajo se elegirán instrumentos de medición.
- ♣ Elaboración de propuesta: Se prepara la propuesta de trabajo de manera completa.
- ♣ Análisis y discusión de propuesta: Nos reunimos para determinar posibles detalles de propuesta.
- ♣ Presentación de la propuesta a los participantes: Se les dará a conocer a cada uno de los participantes del proyecto y se les asignaran a cada uno sus tareas y actividades.

- ♣ Entrega de material de trabajo (Calendario de actividades): Se les entregara un calendario de actividades en donde ellos revisaran el avance que se lleva.
- ♣ Seguimiento en el proceso de actividades programadas: Se asistirá en los espacios establecidos cumpliendo cada actividad programada.
- ♣ Evaluación de los procesos realizados: De manera mensual se evaluara el avance que se tiene, de no ser así se trabajara en áreas de oportunidad.
- ♣ Seguimiento puntual después de la evaluación: Esta capacitación se aplicara con todo el personal que ingreso a un puesto como supervisor dentro de Pinturas Acuario S.A de C.V.
- ♣ Conclusiones: Se realizaran conclusiones que se detectaran en el camino del proyecto.
- ♣ Recomendaciones: Así mismo se darán las recomendaciones que se consideren pertinentes para beneficio del proyecto y su resultado.
- ♣ Referencias.
- ♣ Anexos.
- ♣ Seguimiento en nuevos ingresos a esta posición.

CONCLUSIONES

Debido a la investigación que se realizara con el equipo de supervisores de la organización de Pinturas Acuario S.A de C.V, se determinara que la influencia de liderazgo que tienen los supervisores en los subordinados es impedimento, puesto que ellos realizan sus labores de forma desatinada y con un bajo grado de excelencia.

En la organización de Pinturas Acuario S.A de C.V es un requisito importante que el equipo de supervisores eleve su desempeño continuamente, para ello a los supervisores encargados se les aplicaran diferentes estrategias de liderazgo para el desarrollo de habilidades.

3. La influencia del liderazgo de los supervisores propiciara una motivación que facilita en los colaboradores un desempeño efectivo, que será demostrado con el gusto de realizar el trabajo, sin que se les exija ni se les llame la atención constantemente.

4. Los colaboradores se sentirán motivados no solamente por el salario devengado en la organización, también se han de sentir parte de un equipo de trabajo que ha sido como una familia, la participación y los reconocimientos que se les ha otorgado han sido buenas estrategias para aumentar su desempeño y habilidades de liderazgo

5. El supervisor aplicara sus habilidades y destrezas para que sus colaboradores eleven su desempeño y alcancen sus metas, ese esfuerzo será transmitido a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, pues ellos aseveran que son seguidores de un líder.

6. El equipo de trabajo se sentirá satisfecho de laborar en Pinturas Acuario S.A de C.V, puesto que existirá un alto porcentaje de identidad empresarial, también el clima laboral aporta mucho al sentir de los colaboradores, porque se sentirán en un ambiente de confianza y consideran que el salario a percibir cubre sus necesidades.

BIBLIOGRAFÍAS

1. PÉREZ, J. & GARDEY, A. (2012). DEFINICIÓN DE LIDERAZGO. 2012, DE DEFINICIONES SITIO WEB: <HTTPS://DEFINICION.DE/LIDERAZGO/>
2. MAXWELL, C.. (2006). LAS 21 LEYES IRREFUTABLES DEL LIDERAZGO. MÉXICO: OCÉANO.
3. ACHUA, C.. (2011). LIDERAZGO. MÉXICO: CENGAGE
4. ESCUELA DE LA EXCELENCIA. (2015). ESTILOS DE LIDERAZGO. (AGOSTO 07, 2015), DE ESCUELA DE LA EXCELENCIA SITIO WEB: <HTTPS://WWW.ESCUELAEUROPEAEXCELENCIA.COM/2015/08/10-ESTILOS-DE-LIDERAZGO/>.
5. FLORES, P.. (2014). EL SUPERVISOR COMO LIDER POSITIVO Y EFICAZ. 2014, DE MASTER COACH
6. <HTTPS://NUEVOSTIEMPOSLABORALES.WORDPRESS.COM/2015/04/23/EL-SUPERVISOR-COMO-LIDER-POSITIVO-Y-EFICAZ/>
7. ESCUELA EUROPEA DE MANEGEMENT. (2015). LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN, DOS CLAVES INSEPARABLES PARA EL ÉXITO. (DICIEMBRE 21, 2015), DE ESCUELA EUROPEA DE MANEGEMENT SITIO WEB: <HTTP://WWW.ESCUELAMANAGEMENT.EU/LIDERAZGO/LIDERAZGO-MOTIVACION-DOS-CLAVES-INSEPARABLES-EXITO>.
8. PÁEZ, C. LA CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN IDENTIFICA EL ESTILO DE LÍDER. (2002, JUNIO). DISPONIBLE EN: <HTTP://WWW.REVISTAINTERFORUM.COM/ESPANOL/ARTICULOS/063002NEGOCIOS.HTML>
9. ALVES, J. (2000). LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL. REVISTA DE PSICOLOGÍA DEL DEPORTE, 9 (1-2). PP. 123-133. RECUPERADO DE: <HTTP://DDD.UAB.CAT/PUB/REVPSIDEP/19885636V9N1-2/19885636V9N1-2P123.PDF>
10. INNOVA RESEARCH JOURNAL 2017, VOL 2, NO. 5, 106-114 REVISTA MENSUAL DE LA UIDE EXTENSIÓN GUAYAQUIL 112
11. PSICOLOGÍA Y MENTE. (2019). DIFERENCIA ENTRE LÍDER Y JEFE.. 2019, DE PSICOLOGÍA Y MENTE SITIO WEB: <HTTPS://PSICOLOGIAYMENTE.COM/ORGANIZACIONES/10-DIFERENCIAS-JEFE-LIDER>
12. JAMES A.F STONER (1996). ADMINISTRATION 2013, DE BOOKS ON LINE SITIO WEB: <LIBROCAFE.BLOGS.COM>
13. LEWIN, LIPPIT Y WHITE. (1939). RELACIONES ENTRE ESTILOS Y PREDÍCTORES DE VARIABLES DE RESULTADO ORGANIZACIONAL. 2013, DE ACCIÓN PSICOLÓGICA SITIO WEB: <HTTP://REVISTAS.UNED.ES/INDEX.PHP/ACCIONPSICOLOGICA/ARTICLE/VIEWFILE/525/465>
14. RECURSOS Y HABILIDADES. (2018). FORMACION. 2018, DE RECURSOS Y HABILIDADES SITIO WEB: <HTTPS://WWW.RECURSOSYHABILIDADES.COM/APARTADOS/ADAPTABILIDAD.HTML>
15. UNE-EN 13306. (2002). IMPULSAMOS UNA CALIDAD ABIERTA, TRANSFORMADORA Y LÍDER. 2017, DE ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD SITIO WEB: <HTTPS://WWW.AEC.ES/WEB/GUEST/CENTRO-CONOCIMIENTO/DISPONIBILIDAD>.
16. LEWIN, LIPPIT, WHITE. (1939). TEORÍAS DE LIDEREZGO. 2015, DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL SITIO WEB: <HTTP://PSICOLOGIAORGANIZACIONESUNED.BLOGSPOT.COM/2010/10/ESTILOS-DE-LIDERAZGO-KURT-LEWIN.HTML>
17. UNIVERSITY OF SOUTHERM CALIFORNIA. (2017, DICIEMBRE 08). RECUPERADO EL 15 DE DICIEMBRE DE 2018, DE <LIBGUIDES.USC.EDU>.
18. MÁRQUEZ. (2015). *ANÁLISIS DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LO EQUIPOS DE TRABAJO*. OBTENIDO DE CATARINA.UDLAP.MX: CATARINA.UDLAP.MX/U_DL_A/TALES/DOCUMENTOS/LAD/MARQUEZ_G_AL/CAPITULO1.PDF
19. ROBERT BLAKE Y JANE MOUTON. (2015). LA REJILLA DE DIRECCIÓN DE BLAKE Y MOUTON. 04/11/2018, DE AITECO CONSULTORES, SL. SITIO WEB: <HTTPS://WWW.AITECO.COM/LA-REJILLA-DE-DIRECCION-BLAKE-MOUTON>
20. PAUL HERSEY Y KEN BLANCHARD. (2014). MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY-BLANCHARD. 04/11/2018, DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA SITIO WEB: <HTTP://SHARINGIDEAS-JOSECVD.BLOGSPOT.COM/2014/02/MODELO-DE-LIDERAZGO-SITUACIONAL-DE.HTML>
21. FRED FRIEDLER (2014). MODELO DE CONTINGENCIA DE FRIEDLER. 04/11/2018, DE GESTIÓN DE LA

- COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA SITIO WEB: [HTTPS://WWW.AITECO.COM/MODELO-DE-CONTINGENCIA-DE-FIEDLER/](https://www.aiteco.com/modelo-de-contingencia-de-fiedler/)
22. ROBERT HOUSE. (2017). MODELO DE LA TRAYECTORIA-META DE HOUSE. 04/11/2018, DE INFOMED. SITIO WEB: [HTTP://HUMANIDADESMEDICAS.SLD.CU/INDEX.PHP/HM/ARTICLE/VIEW/252/167](http://humanidadesmedicas.sld.cu/index.php/hm/article/view/252/167)
 23. REDACCIONES PRNOTICIAS. (2016). LA MOTIVACIÓN Y EL LIDERAZGO COMO MOTOR IMPULSOR DE LAS EMPRESAS. MADRID, ESPAÑA: CANELA PR S.

ANEXOS
CUESTIONARIO DEL COMPAÑERO MENOS PREFERIDO (020)

Piense en la persona con la que Usted menos puede trabajar bien. Esta persona puede ser alguien con quien Usted trabaje en este momento o haya trabajado en el pasado. Esta persona no tiene que ser necesariamente alguien que a Usted le disguste, sino alguien con quien tiene o ha tenido dificultades para desarrollar bien un trabajo. Describa esta persona definiendo puntuación otorgada en la columna de la derecha.

										Puntuación
Agradable	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradable	
Amistoso (a)	8	7	6	5	4	3	2	1	Antipático (a)	
Repelente	1	2	3	4	5	6	7	8	Atrayente	
Tenso (a)	1	2	3	4	5	6	7	8	Relajado (a)	
Distante	1	2	3	4	5	6	7	8	Cercano (a)	
Frío (a)	1	2	3	4	5	6	7	8	Cálido (a)	
Colaborador	8	7	6	5	4	3	2	1	Indiferente	
Aburrido (a)	1	2	3	4	5	6	7	8	Ameno (a)	
Belicoso	1	2	3	4	5	6	7	8	Armonioso (a)	
Sombrio	1	2	3	4	5	6	7	8	Alegre	
Extrovertido	8	7	6	5	4	3	2	1	Introvertido	
Desleal	1	2	3	4	5	6	7	8	Leal	
No confiable	1	2	3	4	5	6	7	8	Confiable	
Considerado (a)	8	7	6	5	4	3	2	1	Desconsiderado(a)	
Repugnante	1	2	3	4	5	6	7	8	Simpático (a)	
Dispuesto (a)	8	7	6	5	4	3	2	1	Indiferente	
Insincero	1	2	3	4	5	6	7	8	Sincero (a)	
Amable	8	7	6	5	4	3	2	1	Poco Amable	
Total										

Teoría del Liderazgo LPC. Fred Fiedler 1967;

Para calcular su puntaje sume los números de la columna puntuación.

- Si su puntaje se encuentra entre 18 y 63 puntos = LPC bajo = Estilo orientado al cumplimiento de tareas.
- Si su puntaje se encuentra entre 73 y 144 puntos = LPC alto = Estilo orientado hacia las relaciones interpersonales.
- Si su puntaje se encuentra entre 64 y 72 = Estilo socio-independiente orientado en ambas direcciones.

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO (019)		Nunca	A veces			Siempre	
		0	1	2	3	4	5
1	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.						
2	Nada es más importante que completar un objetivo tarea.						
3	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.						
4	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.						
5	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.						
6	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.						
7	Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.						
8	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.						
9	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.						
10	Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.						
11	Yo administro mi tiempo con efectividad						
12	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.						
13	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.						
14	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.						
15	Me gusta analizar problemas.						
16	Respeto los límites de los demás.						
17	Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza.						
18	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.						