

Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Psicología  
Área del Trabajo

“Liderazgo y competencias laborales”

**TESIS**

**Que como parte de los requisitos para obtener el  
grado de maestro en psicología del trabajo**

**Presenta:**

**María de la Paz Mendoza Torres**

**Dirigida por:**

**Mtra. María Mireya Puente Garnica**

**Santiago de Querétaro, Qro., Mayo 2011**



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Psicología  
Maestría en Psicología del Trabajo

Liderazgo y Competencias Laborales

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el diploma/grado de (o la)

Maestro en Psicología del Trabajo

**Presenta:**

María de la Paz Mendoza Torres

**Dirigido por:**

Mtra. María Mireya Puente Garnica

**SINODALES**

Mtra. María Mireya Puente Garnica

Presidente

Dr. Luis Enrique Puente Garnica

Secretario

Dr. José Antonio Robles Hernández

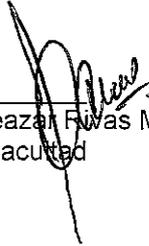
Vocal

Dra. Jaquelina Preciado del Castillo Negrete

Suplente

Mtra. María Consuelo Josefina Franco Jaime

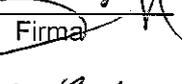
Suplente

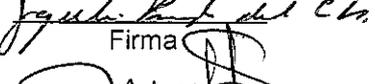
  
Mtro. Jaime Eleazar Rivas Medina  
Director de la Facultad

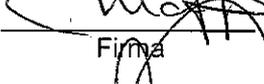
  
\_\_\_\_\_  
Firma

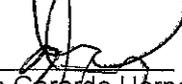
  
\_\_\_\_\_  
Firma

  
\_\_\_\_\_  
Firma

  
\_\_\_\_\_  
Firma

  
\_\_\_\_\_  
Firma

  
\_\_\_\_\_  
Firma

  
\_\_\_\_\_  
Firma

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval  
Director de Investigación y  
Posgrado

## RESUMEN

La presente investigación consistió en identificar cuál es la relación entre las competencias y el estilo de liderazgo con la estructura de la organización. Para ello se revisaron los elementos de la estructura organizacional donde interactúan los líderes, luego se describió su perfil de competencias y finalmente identificó su estilo de liderazgo. El estudio se justificó por cuanto posee valor teórico y utilidad práctica. Se sustentó en las teorías del liderazgo, la estructura organizacional y las competencias. Metodológicamente se consideró la aplicación de un diseño de investigación de campo donde la población estuvo formada por doscientos ochenta y cuatro operadores, tres líderes de celda y once supervisores, de los cuales se tomó una muestra intencional no probabilística del 100% de los líderes de celda y supervisores de producción y el 10% del personal en el puesto de operador de producción. Se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas en escala de Likert, concluyendo lo siguiente (a) Los elementos de la estructura que influyen en el estilo de liderazgo enfocado a la tarea son la departamentalización, especialización, descentralización y la formalización; mientras que la cadena de mando y el tramo de control influyen a adoptar un estilo enfocado a las personas (b) Con respecto a las competencias, se considera que las orientadas al negocio influyen en la adopción de un estilo de liderazgo enfocado a la tarea y que las competencias orientadas a la relación, incluido el desarrollo de las personas, trabajo en equipo, empowerment y el liderazgo, influyen en la adopción de un estilo enfocado a las personas. (e) De acuerdo con la investigación, la hipótesis planteada se aceptó y se concluyó en que la estructura organizacional influye en el tipo de competencias laborales y el estilo de liderazgo que se va a ejercer.

**Palabras clave:** competencias, estilo, liderazgo, estructura.

## SUMMARY

This research work consisted of identifying what the relationship between competencies and the style of leadership is with the structure of an organization. In order to achieve this, aspects of the organizational structure in which leaders interact were reviewed. The competencies profile was described, and finally the style of leadership was identified. The study was justified as it possesses theoretical value and practical usefulness. It was based on theories of leadership, organizational structure and competencies. Methodologically, the application of a field research design was considered, one in which the population was made up of 284 operators, three gap leaders and 11 supervisors. From these, a non-probabilistic intentional sampling of 100% of the gap leaders and production supervisors and 10% of the personnel occupying the position of production operators was taken. A questionnaire with closed questions on the Likert scale was applied. The conclusions were the following: (a) the aspects of structure that influence the style of leadership focused on the task are departmentalization, work specialization, decentralization and formalization, while the chain of command and the span of control are influential in adopting a style focused on people; (b) regarding competencies, it is considered that those oriented toward the business are influential in the adoption of a leadership style focused on the task and that competencies oriented toward relationships, including the development of people, teamwork, empowerment and leadership, influence the adoption of a style focused on people; (c) in accordance with this research, the hypothesis was accepted and it was concluded that organizational structure influences the type of work competencies and the style of leadership that will be carried out.

**(Key words:** Competencies, style, leadership, structure)



SECRETARÍA  
ACADÉMICA

## DEDICATORIAS

### **A mis Padres:**

Por ser un ejemplo de trabajo y lucha, por orientarme a ser una persona con una conducta ética y basada en valores, por darme su amor, así como por proporcionarme los medios para poder obtener mi licenciatura, que es la base para que ahora pueda obtener el grado de maestría.

### **A mi esposo:**

Por ser mi amigo y apoyo, motivándome siempre ha concluir cualquier objetivo planteado, así como por escucharme cuando lo he necesitado y brindarme de su tiempo, cuando en lugar de “divertirnos” he tenido que dar prioridad al estudio. Por ser además de mi esposo, un colega al darme opiniones objetivas para mejorar cada proyecto profesional que emprendo.

### **A Mariana, mi hija:**

Por ser la luz que ilumina de ahora en adelante el camino de mi vida.

## AGRADECIMIENTO

A mi directora de Tesis:

Por su orientación, pero sobre todo por motivarme a terminar exitosamente mi proyecto de tesis y obtener el tan ansiado grado de maestría.

A Conchita y a Gaby:

Por su apoyo y ayuda con mis labores de mamá y ama de casa cuando tenía que dedicar mi tiempo a esforzarme a concluir mis estudios y proyecto.

# INDICE

|  | Pág |
|--|-----|
| Resumen  |     |
| Summary  |     |
| Dedicatorias   |     |
| Agradecimiento   |     |
| Capitulo I Introducción  | 1   |
| 1.1 Planteamiento del problema   | 4   |
| 1.2 Antecedentes y justificación   | 5   |
| 1.3 Variables  |     |
| Capitulo II Fundamentación teórica   | 8   |
| 2.1 Liderazgo  | 8   |
| 2.1.1 Aspectos básicos del liderazgo   | 8   |
| 2.1.2 Enfoque de los rasgos ó de las características del liderazgo           | 11  |
| 2.1.3 Enfoque conductual o de las actitudes                                  | 13  |
| 2.1.3.1 Los estudios de Ohio State del liderazgo                             | 13  |
| 2.1.3.2 Estudios de Michigan del liderazgo                                   | 15  |
| 2.1.3.3 Comparación del liderazgo autocrático y el democrático               | 16  |
| 2.1.3.4 Los sistemas de administración de Rensis Likert                      | 18  |
| 2.1.3.5 La rejilla del Liderazgo   | 20  |
| 2.1.4 Enfoque de contingencia o situacional.                                 | 22  |
| 2.1.4.1 El estilo del líder y la situación laboral: Modelo de Fiedler        | 22  |
| 2.1.4.2 Enfoque de la Ruta a la Meta de House y Mitchell                     | 24  |
| 2.1.4.3 Modelo tridimensional de la eficacia del líder de Hersey y Blanchard | 26  |
| 2.1.4.4 Enfoque de participación del líder                                   | 30  |
| 2.1.5 Enfoques recientes del liderazgo.                                      | 32  |
| 2.2 Estructura Organizacional  | 33  |
| 2.2.1 En que consiste la estructura Organizacional                           | 33  |
| 2.2.2 La empresa   | 40  |
| 2.2.2.1 Concepto empresa   | 41  |
| 2.2.2.2 Clasificación de las empresas  | 42  |
| 2.2.2.3 Objetivos de las empresas  | 45  |
| 2.2.2.4 Áreas de actividad (funciones básicas de la empresa)                 | 45  |
| 2.2.2.5 Recursos   | 46  |
| 2.3 Competencias   | 47  |
| 2.3.1 El origen de las competencias  | 47  |
| 2.3.2 Definición de competencia  | 50  |
| 2.3.3 Tipos de competencias y sus componentes                                | 52  |
| 2.3.4 Beneficios del enfoque de competencias                                 | 54  |

|  |     |
|--|-----|
| 2.3.5 ¿Cómo se identifican las competencias?   | 57  |
| 2.3.6 Tipos de competencias  | 57  |
| 2.3.7 Las competencias del liderazgo   | 58  |
| Capitulo III Marco Metodológico  | 60  |
| 3. 1 Hipótesis   | 60  |
| 3.2 Definición de la población   | 60  |
| 3.3 Elección del tipo de muestra   | 61  |
| 3.4 Marco referencial  | 62  |
| 3.5 Descripción de instrumentos  | 65  |
| 3.5.1 Instrumento “Competencias del Liderazgo”   | 65  |
| 3.5.2 Instrumento “Estilo de Liderazgo”  | 84  |
| 3.5.3 Instrumento “Estructura Organizacional”  | 87  |
| Capitulo IV Resultados y conclusiones  | 95  |
| 4.1 Descripción de los resultados  | 95  |
| 4.1.1 Lideres de celda   | 96  |
| 4.1.2 Supervisores de Producción   | 110 |
| 4.1.3 Operadores de producción   | 124 |
| 5.1.4 Comparación competencias Autoevaluación del supervisor VS<br>evaluación del jefe inmediato | 125 |
| 4.2 Conclusiones   | 131 |
| Anexos   | 135 |
| Bibliografía   | 152 |

## INDICE DE FIGURAS

|   | Pág |
|---|-----|
| Figura 1 Rasgos tradicionales y su relación con las competencias de alto desempeño            | 12  |
| Figura 2 Modelo del Liderazgo de Tannenbaum y Schmidt   | 17  |
| Figura 3 La figura de la Rejilla del Liderazgo (antes la figura de la Rejilla Gerencial)      | 21  |
| Figura 4 Modelo de Fiedler  | 22  |
| Figura 5 Enfoque de la ruta a la meta   | 25  |
| Figura 6 Funcionamiento del modelo de acuerdo con Hersey y Blanchard                          | 30  |
| Figura 7 Elementos de la estructura organizacional de acuerdo con Robbins                     | 37  |
| Figura 8 Ejemplificación de competencia   | 51  |
| Figura 9 Identificación de competencias   | 53  |
| Figura 10 Distribución de unidades de negocio de la empresa metal-mecánica                    | 62  |
| Figura 11 Organigrama de la división de fabricación de equipos de refrigeración               | 64  |
| Figura No. 12 Aspectos demográficos del grupo "Lideres de celda".                             | 96  |
| Figura 13 Especialización   | 99  |
| Figura 14 Tramo de Control "Lideres de celda"   | 99  |
| Figura 15 Centralización/Descentralización  | 100 |
| Figura 16 Formalización "Lideres de Celda"  | 100 |
| Figura 17 Departamentalización "Lideres de Celda"   | 101 |
| Figura 18 Cadena de Mando "Lideres de Celda"  | 101 |
| Figura 19 Estilo de Liderazgo a manera de autoevaluación "Lideres de Celda"                   | 102 |
| Figura 20 Competencias de Negocio a manera de autoevaluación "Lideres de Celda"               | 104 |
| Figura 21 Competencias de Relación a manera de autoevaluación "Lideres de Celda"              | 106 |
| Figura 22 Competencias de Potencial Individual a manera de autoevaluación "Lideres de Celda". | 109 |
| Figura 23 Aspectos demográficos del grupo "Supervisores de Producción".                       | 110 |
| Figura 24 Especialización "Supervisores de Producción"  | 112 |
| Figura 25 Tramo de Control "Supervisores de Producción"                                       | 112 |
| Figura 26 Centralización/Descentralización "Supervisores de Producción"                       | 113 |
| Figura 27 Formalización "Supervisores de Producción"  | 114 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 28 Departamentalización “Supervisores de Producción”  | 114 |
| Figura 29 Cadena de mando “Supervisores de Producción”   | 115 |
| Figura No. 30 Estilo de Liderazgo a manera de autoevaluación “Supervisores de Producción”              | 115 |
| Figura 31 Competencias de Negocio a manera de autoevaluación “Supervisores de Producción”              | 117 |
| Figura 32 Competencias de Relación a manera de autoevaluación “Supervisores de Producción”             | 119 |
| Figura 33 Competencias de Potencial Individual a manera de autoevaluación “Supervisores de Producción” | 123 |
| Figura 34 Aspectos Demográficos del grupo “Operadores de Producción”                                   | 124 |
| Figura No. 35 Estilo de Liderazgo desde el punto de vista de los Operadores de Producción              | 125 |

## INDICE DE TABLAS

|  | Pág |
|--|-----|
| Tabla 1 Rasgos que caracterizan a los buenos lideres   | 11  |
| Tabla 2 Los comportamientos del líder  | 14  |
| Tabla 3 Estilos de la administración de acuerdo con Likert                                     | 19  |
| Tabla 4 Situaciones de ruta a la meta y comportamiento del Líder preferidos                    | 25  |
| Tabla 5 Estilos de acuerdo con los seguidores, según Hersey y Blanchard                        | 29  |
| Tabla 6 Diseño y estructura organizacional   | 34  |
| Tabla 7 Aspectos a considerar en el diseño organizacional                                      | 36  |
| Tabla 8 Tipos de estructura de acuerdo con Chiavenato  | 39  |
| Tabla 9 Tipos de competencias de acuerdo con Martha Alles                                      | 52  |
| Tabla 10 Clasificación de las competencias   | 57  |
| Tabla 11 Competencias de Liderazgo de acuerdo a Chiavenato                                     | 58  |
| Tabla 12 Elección de la muestra  | 61  |
| Tabla 13 Ejemplificación de presentación de resultados   | 95  |
| Tabla 14 Elementos de la Estructura Organizacional de acuerdo con el grupo “Lideres de Celda”. | 98  |
| Tabla 15 Competencias de Negocio a manera de autoevaluación “Lideres de Celda”                 | 103 |
| Tabla 16 Competencias de Relación a manera de autoevaluación “Lideres de Celda”                | 105 |
| Tabla 17 Competencias de Potencial Individual a manera de autoevaluación “Lideres de Celda”    | 107 |
| Tabla 18 Elementos de la Estructura Organizacional de acuerdo con el                           | 111 |

|  |     |
|--|-----|
| grupo “Supervisores de Producción”.  |     |
| Tabla 19 Competencias de Negocio a manera de autoevaluación “Supervisores de Producción”   | 116 |
| Tabla 20 Competencias de Relación a manera de autoevaluación “Supervisores de Producción”  | 118 |
| Tabla 21 Competencias de Potencial Individual a manera de autoevaluación “Supervisores de Producción”                                  | 121 |
| Tabla 22 Competencias de Negocio: Comparación de la Autoevaluación del Supervisor de Producción y de la Evaluación del jefe inmediato. | 126 |
| Tabla 23 Competencias de Relación: Comparación de la Autoevaluación del Supervisor de Producción y de la Evaluación del jefe inmediato | 127 |
| Tabla 24 Competencias de Relación: Comparación de la Autoevaluación del Supervisor de Producción y de la Evaluación del jefe inmediato | 129 |

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el tema del Liderazgo es muy común en todos los ámbitos, debido a que todo grupo, asociación u organización que esta constituida por personas, requiere de un liderazgo que permita enfocar los esfuerzos del personal y la adecuada asignación de recursos, para que se obtengan las metas planteadas.

En muchas ocasiones podemos observar como lideres exitosos con una visión amplia de lo que quieren lograr, fracasan ante una multitud de barreras impuestas por las exigencias que prevalecen en el ambiente empresarial, así también, nos damos cuenta de grupos de trabajo que logran buenos resultados a pesar de que son dirigidos bajo un enfoque de liderazgo deficiente.

Si en ambos casos se obtienen los resultados esperados, el cuestionamiento que se podría plantear es ¿solo se requiere cumplir metas?, si se contesta afirmativamente esta pregunta, deducimos que lo importante son los resultados sin importar los medios que se tengan que emplear para obtenerlos, bajo este enfoque se entiende que se pueden emprender distintas acciones o inversiones a costa de la satisfacción y compromiso del personal.

Si consideramos que la manera de obtener los resultados también es importante, entonces el ejercicio del Liderazgo cumple un papel indispensable y proporciona las bases, sobre las cuales se trabajará e influirá a los equipos de personas, de tal forma que orienten sus esfuerzos y compromiso hacia el logro de los objetivos del equipo.

Para obtener este compromiso del personal, el Líder debe identificar la estrategia a emplear, mantenerla y evaluar su efectividad ó tomar las acciones a fin de potencializar sus fortalezas y encarar las oportunidades de mejora.

La presente investigación se enfoca en la parte de marco teórico, a identificar los enfoques de Liderazgo existentes, para posteriormente, a partir de los objetivos planteados por la investigación, diseñar el instrumento bajo el cuál se indagará en la muestra seleccionada y a partir del análisis que se realice de la información obtenida, se elaboren una serie conclusiones.

Para dar inicio a esta investigación se comenzará con la descripción del problema: formulación del problema, objetivos, antecedentes y justificación; y variables.

En éste sentido, **el capítulo II**, referente al Marco teórico se abordarán las siguientes temáticas: **1**. El liderazgo, que es el factor principal que se estudiará en dicho proyecto, asimismo en el tema **2** se abordará Estructura organizacional y la Empresa y por ultimo el tema **3** Las competencias.

En el **tema 1**, se pretende dar a conocer todo lo relacionado con los enfoques del liderazgo, al abordar estos enfoques se pretende identificar sus contribuciones en relación con el liderazgo y como a través del estudio de este tema se ha llegado a conclusiones importantes. Se retoma inicialmente el **a)** enfoque de los rasgos ó de las características del liderazgo, bajo el cual se concluye en que había ciertas características o cualidades que ciertos individuos tenían y que por esto, se les podía llamar lideres, posteriormente las investigaciones que se realizaron permitieron identificar que el liderazgo se podía abordar desde **b)** enfoque conductual o de las actitudes, se indaga acerca del comportamiento de los lideres y como éste diferencia a los lideres de quienes no lo son, se comienza a hablar sobre un modelo bidimensional y acerca de la efectividad de acuerdo con el estilo ejercido por el líder, posteriormente se identifica un nuevo enfoque el cual incluye como elementos adicionales al comportamiento del líder, a los seguidores y las diversas situaciones en las cuales se ejerce el liderazgo, se trata del **c)** enfoque de contingencia o situacional y por ultimo se revisan **d)** los enfoques recientes del liderazgo lo que nos demuestra que el liderazgo es un tema que continuamente se

encuentra bajo estudio y que las contribuciones que se pueden realizar son un constante.

En el **tema 2** se presentará lo relacionado con la estructura organizacional, la cual se define en términos de 1. La especialización laboral que tiene relación con la división del trabajo, 2 La departamentalización al mostrar como se agrupan las diversas actividades en las organizaciones, 3 La cadena de mando que identifica quién reporta a quién en la jerarquía organizacional, 4. El tramo de control, que se refiere al número de subordinados que le reportan a un jefe inmediato, 5. La centralización y descentralización que es un indicativo de flexibilidad organizacional y delegación de la toma de decisiones, y por ultimo 6. La formalización la cual se refiere a como los procedimientos, reglas y políticas son aplicables uniformemente. También en este tema se abordará la el concepto de empresa , su clasificación, objetivos, áreas de actividad de las empresas y los recursos)

En el **tema 3** se identificará el origen y concepto de competencia, los beneficios de utilizar el enfoque basado en competencias, los tipos y su clasificación, para por ultimo identificar aquellas competencias que se relacionan con el ejercicio del liderazgo.

El **capítulo III**, se describe la metodología para lo cual, se mostrará el tipo de investigación a realizar, el marco referencial. El diseño metodológico que incluye la definición de la población, elección del tipo de muestra, descripción del procedimiento e instrumentos a utilizar para medir el estilo y las competencias del liderazgo, así como las características de la estructura organizacional.

Y al final, el **capítulo IV** incluye el análisis de los datos obtenidos de la investigación, así como la descripción de los resultados y conclusiones

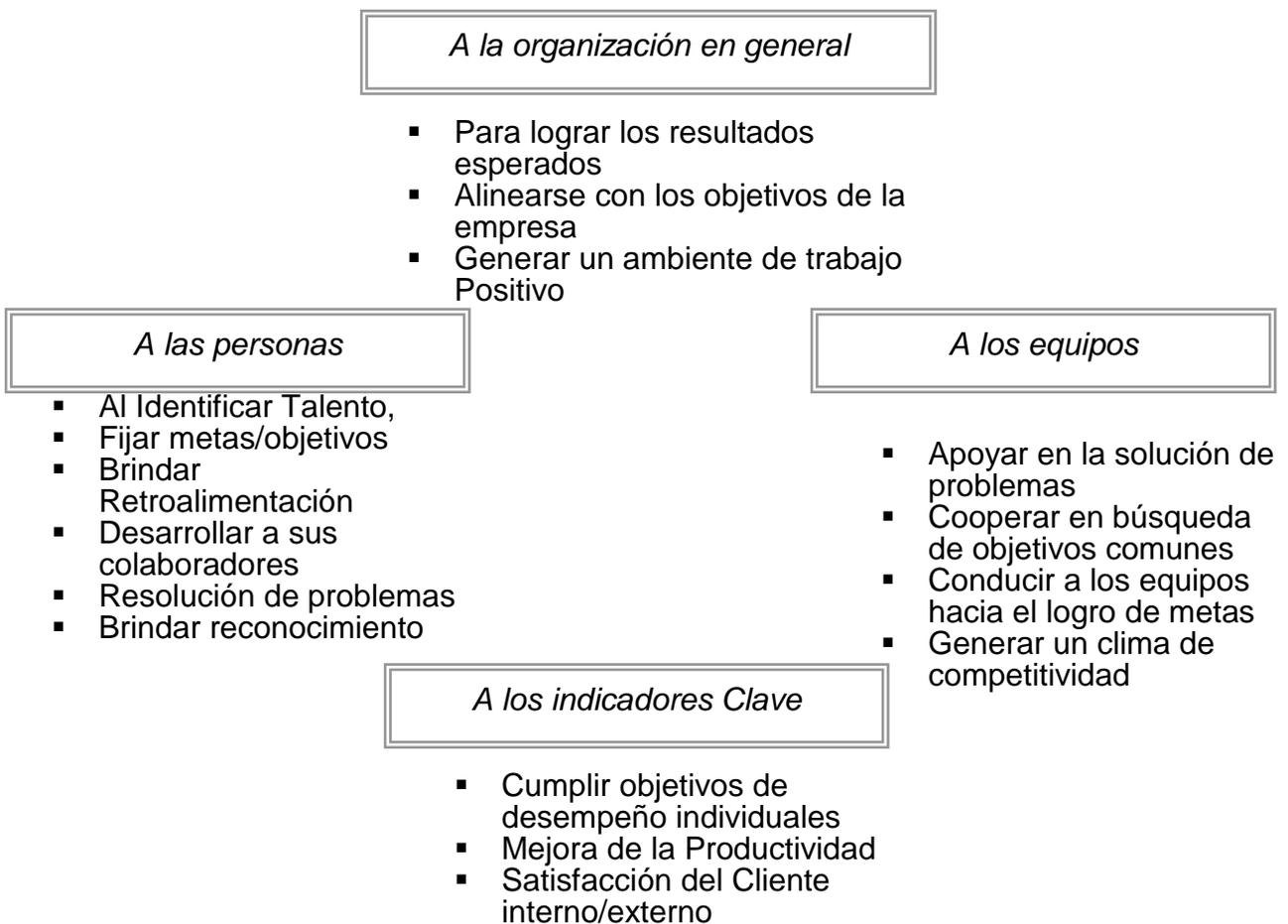
Se incluirá también, la lista de referencias bibliográficas.

## 1.1 Planteamiento del problema

La falta de dirección, planeación, ejecución y control de actividades es el común de algunas organizaciones. El origen de esta situación se debe en gran medida a la falta de una estrategia para la administración y potencialización del talento humano.

Entre los aspectos que se consideran como alternativas para lograr las metas y la excelencia en las empresas, el liderazgo es la estrategia que permite a las organizaciones enfocar sus esfuerzos y lograr los resultados esperados.

El ejercicio del liderazgo podría impactar a los resultados de una organización de la siguiente manera:



Adicionalmente debemos considerar que los líderes enfrentan retos significativos, ya que se tienen altas expectativas acerca de su desempeño.

Algunos de los retos que enfrentan los líderes son:

- Los recursos limitados de los que disponen
- El entorno empresarial altamente competido
- Los intereses de los seguidores
- La estrategia de la empresa y la organización de los diversos procesos
- La exigencia de generar ganancias y reducir costos
- La estructura organizacional en la que interactúan
- No contar con las competencias que le permitan ejercer su rol como líder de equipos de trabajo

El reconocer y desarrollar las competencias así como un estilo de liderazgo acorde con las necesidades y estructura organizacional de la empresa, es trascendente para afrontar estos retos.

A partir de este planteamiento se puede concretizar esta problemática en la siguiente pregunta:

¿Cuál es la relación entre: competencias y estilo de liderazgo con la estructura de la organización?

## **1.2 Antecedentes y justificación**

### **a) Antecedentes**

El tema de liderazgo ha sido abordado desde varias enfoques, así mismo se han hecho un sin fin de investigaciones, ya que es considerado un tema de importancia dentro de las organizaciones.

Sin embargo, en el contexto específico de una empresa de la industria metalmeccánica, no hay antecedentes de investigaciones sobre liderazgo que relacione las competencias, el estilo y la estructura.

Es importante destacar que la presente investigación retoma la parte de la fundamentación teórica del Liderazgo, aportando un enfoque hacia reconocer las competencias de los líderes formales, el estilo predominante y la identificación de las características que describen a la estructura organizacional de la empresa en la cual trabajan como líderes de equipos de trabajo.

### c) Justificación

Es indispensable crear estrategias enfocadas a desarrollar líderes de acuerdo con los objetivos de la empresa, que en el mismo sentido obtengan resultados que propicien una mejora en el desempeño y que influyan de forma positiva en los miembros de los equipos de trabajo, creando ambientes adecuados para su actuación.

La presente investigación sobre liderazgo, contribuirá para que la Gerencia de la planta de reconozca cual es la relación existente entre el estilo y las competencias del liderazgo con la estructura organizacional, de tal manera que a partir de los resultados y conclusiones de este estudio, se tomen las decisiones pertinentes para mejorar su situación actual ó reconocer sus fortalezas a fin de potencializarlas.

El estudio no presenta ningún problema de viabilidad, debido a que a la empresa esta interesada en desarrollar a sus líderes para propiciar ambientes de colaboración y compromiso en los trabajadores y el logro de los objetivos empresariales.

## c) Objetivos

### Objetivo General

Reconocer cual es la relación entre: competencias y estilo de liderazgo, con la estructura de la organización.

### Objetivos Específicos:

1. Identificar cual es el estilo de liderazgo que predomina en los lideres formales.
2. Conocer el perfil de competencias de los lideres formales.
3. Identificar cuales son las características relacionadas con la estructura que describen a la empresa en la cual interactúan los lideres formales.

### 1.3 Variables

El estilo de liderazgo, las competencias del liderazgo y la estructura organizacional.

## II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1 Liderazgo

#### 2.1.1 Aspectos básicos del liderazgo

Dentro del comportamiento humano en las organizaciones, el liderazgo constituye un tema necesario de analizar, debido a que entender como surgen y se desempeñan los líderes y como influyen en los seguidores a fin de traducir sus acciones en comportamientos deseados, es un tema a que se ha sido analizado y explicado por diversos autores que enfocaron sus investigaciones sobre este tema.

Al abordar el liderazgo aplicado a las organizaciones, identificamos a los líderes formales como los jefes y gerentes que proceden de una estructura jerárquica formal y que son designados.

La posición jerárquica en las organizaciones, proporciona a los individuos que la ocupan, la oportunidad de liderar, sin embargo; es conveniente considerar que a lo largo del tiempo numerosos autores han intentado diferenciar los líderes de gerentes y/o jefes:

Zalesnik indica que difieren fundamentalmente en la forma de pensar, trabajar e influir en los demás. Kotter sostiene que mientras que el liderazgo consiste en encargarse de los cambios, la administración trata del manejo de la complejidad. Venís sugiere que los gerentes hacen las cosas en forma correcta, mientras que los líderes hacen lo correcto.

Adrian Furnham concluye en que las diferencias entre gerentes líderes se refieren a que los primeros se enfocan a desempeñar actividades de administración: planear, controlar presupuestos, asignar recursos, etc., mientras que los líderes desafían su status quo, comunican, motivan e inspiran a otros.

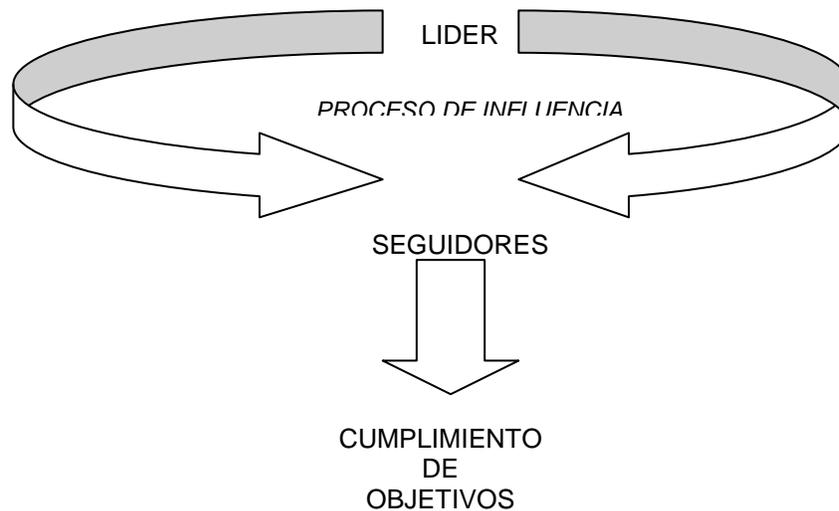
Definir el concepto de liderazgo es necesario a fin de conducir la presente investigación sobre una base sólida que posteriormente se lleve a la práctica.

“El liderazgo es el proceso mediante el cual una persona influye sobre los demás para alcanzar una meta”. (Hellriegel W. Slocum 1998:301)

“Liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”. (Stephen P. Robbins 2004: 314).

“El liderazgo es el proceso de influir en apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos”. (Keith Davis, John W. Newstrom 1999: 217).

A partir de las definiciones expuestas es necesario resaltar los siguientes elementos:



- Se distinguen cuatro componentes: líder, proceso de influencia, seguidores y cumplimiento de objetivos.

- Líder, es alguien que hace las cosas indicadas para provocar o influir en los demás para que colaboren con él y alcancen objetivos comunes.
- Proceso de influencia, el liderazgo es el catalizador que transforma la potencia en realidad .
- Seguidores, todo equipo de personas en una empresa esta constituido por seguidores.
- El logro de objetivos debería ser el resultado de un ejercicio del liderazgo.

A partir de estos componentes del liderazgo, se expone a través de diversos enfoques, como es que el líder influye en sus seguidores para obtener los objetivos planteados, el estudiarlos e identificar los aspectos clave, servirá como base para fundamentar teóricamente la presente investigación.

En este capítulo realizamos una revisión de los estudios que se han realizado sobre el liderazgo desde los distintos enfoques:

2.1.2 el enfoque de los rasgos ó de las características del liderazgo,

2.1.3 el enfoque conductual o de las actitudes,

2.1.4 el enfoque de contingencia o situacional

2.1.5 enfoques recientes del liderazgo.

Al abordar cada uno de estos temas, podremos establecer las aportaciones y limitaciones de cada uno de los autores a la construcción de un enfoque del liderazgo.

## 2.1.2 Enfoque de los rasgos ó de las características del liderazgo.

Antes de 1945, el estudio del liderazgo se enfocaba en los rasgos, es decir, que había ciertas características o cualidades que ciertos individuos tenían y que por esto, se les podía llamar líderes. Bajo este enfoque podríamos considerar que las habilidades de los líderes eran innatas.

“El modelo de los rasgos de basa en las características observadas de muchos líderes, tanto exitosos como no exitosos”. (Stephen P. Robbins 2004:347)

| Rasgos que se espera que caractericen a los buenos líderes |                      |                            |                            |
|--|----------------------|----------------------------|----------------------------|
| Apariencia Agradable                                       | Ambición             | Confianza en si mismo      | Juicio                     |
| Buenos cuidados  | Agresividad          | Sensibilidad interpersonal | Orientación hacia el logro |
| Peso moderado  | Entusiasmo           | Diplomacia                 | Extraversión               |
| Adaptabilidad  | Perseverancia        | Capacidad de persuasión    | Integridad.                |
| Alerta   | Tolerancia al estrés | Fluidez                    |                            |
| Firmeza  | Responsabilidad      | Creatividad                |                            |
| Cooperación  | Inteligencia         | Confiabilidad              |                            |

Tabla 1 Rasgos que caracterizan a los buenos líderes (Adrián Furnham, 2001:540)

La tabla incluye algunos de los rasgos que de acuerdo con Furnham caracterizaban a los buenos líderes de los que no lo eran.

“Como indicaba Yukl, puede haber rasgos negativos que impidan a alguien desenvolver su potencial de liderazgo”. (Paul Hersey 1998: 103).

Los rasgos que se identificaron como aquellos que impedían que un líder tuviera éxito en su ejercicio eran:

1. Insensibles a otros: rípidos, intimidatorios, con estilo tiranizador.
2. Fríos distantes y arrogantes.
3. Poco confiables.
4. Demasiado ambiciosos: pensaban siempre en el siguiente puesto.
5. Tenían problemas concretos de desempeño en el negocio.
6. Incapaces de delegar o formar un equipo; exceso de dirección
7. Incapaces de formar personal con eficacia.
8. Incapaces de pensar estratégicamente.
9. Incapaces de adaptarse para dirigir con un estilo diferente.
10. Demasiado dependientes de su mentor.

Aunque se identificaron rasgos que podrían predecir la efectividad de un líder, o por el contrario, aquellos que garantizaban deficiencias notables, no se puede predecir que un líder con ciertos rasgos va influir de manera adecuada a sus seguidores en todas las situaciones.

De acuerdo con Chiavenato, aunque el modelo de los rasgos cuenta con deficiencias, se considera que ciertos rasgos de personalidad combinados con aspectos de liderazgo (como el comportamiento, las actitudes y la seguridad en uno mismo) sentaron las bases para las teorías actuales.

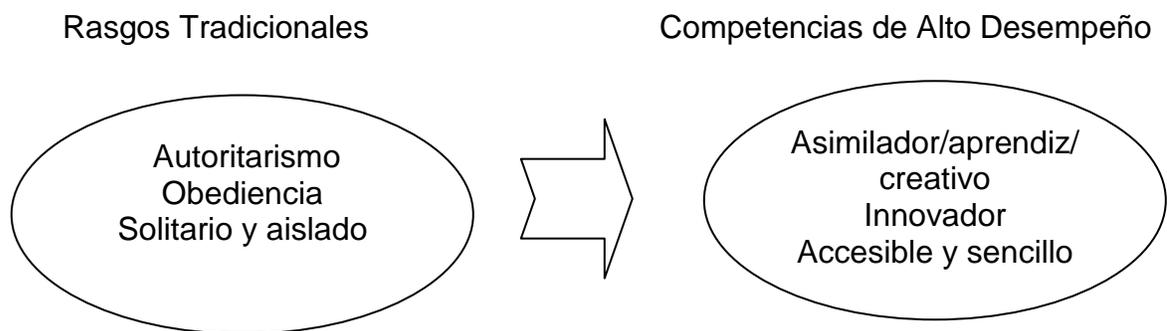


Figura 1 Rasgos tradicionales y su relación con las competencias de alto desempeño (Chiavenato 2004:460)

Sin embargo, podemos observar que alcance de este enfoque esta limitado simplemente a identificar características del líder, sin indagar sobre su capacidad de influencia sobre sus seguidores para el logro de los objetivos planteados.

### 2.1.3 Enfoque conductual o de las actitudes .

Las teorías conductuales o de las actitudes indagan acerca del comportamiento de los lideres y como este diferencia a los lideres de quienes no lo son.

Dentro de este enfoque analizaremos los siguientes estudios:

#### 2.1.3.1 Los estudios de Ohio State del liderazgo.

En 1945 el Departamento de Investigación Empresarial de la Universidad Estatal de Ohio inició los estudios acerca del liderazgo, los cuales estaban enfocados a estudiar el comportamiento del líder.

Este estudio se realizo con base a la formulación y aplicación de un cuestionario que llamaron Leader Behavior Description Questionnaire (conocido como el LBDQ) Daft, Richard L, 2006:56, el cual fue aplicado a un amplio número de empleados este las preguntas estaban direccionadas a describir como se desempeñan los lideres en el ejercicio de su labor, el cuestionario estaba constituido por un tal de 30 reactivos de los cuales la mitad se refería a comportamientos enfocados a la estructura inicial y la otra mitad a comportamientos centrados en la consideración.

Los investigadores eran dirigidos por Ralph Stogdill, los resultados de sus investigaciones proporcionaron las bases para distinguir sobre el comportamiento del líder a dos aspectos: estructura inicial y consideración.

“La expresión estructura inicial se refiere a aquella conducta del líder que muestra el grado al que éste se encuentra orientado a las tareas y dirige las actividades laborales de los subordinados rumbo a la consecución de las metas. Por su parte, consideración se refiere a aquel comportamiento del líder que muestra el grado al que es sensible a sus subordinados en lo que atañe a sus ideas y sentimientos y establece la confianza mutua” (Hersey 1998: 105).

De acuerdo con Robbins los dos comportamientos pueden resumirse en lo siguiente:

| Comportamiento                        | Descripción   |
|---------------------------------------|---|
| La estructura inicial                 | El líder define y estructura su papel y los de sus subordinados enfocados al logro de objetivos. Incluye el comportamiento enfocado a organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas.   |
| La consideración hacia los seguidores | El líder tiene relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y por sus sentimientos. El líder se preocupa por la comodidad, el bienestar, el estatus y satisfacción de sus seguidores. |

Tabla 2 Los comportamientos del líder (Robbins 2004:316)

Los resultados indicaron que estos comportamientos eran mutuamente excluyentes y que no había una relación proporcional entre ellos, el hecho de que un líder tendiera a la estructura inicial no significaba que su enfoque a la consideración fuese nulo, un líder en su ejercicio cotidiano podía utilizar ambos comportamientos.

La importancia de estos estudios radica en que se señalan dos tipos posibles de comportamientos del líder por lo que se empieza a identificar al liderazgo como un modelo bidimensional.

### 2.1.3.2 Estudios de Michigan del liderazgo

En el mismo periodo (1945) los estudios de Michigan tenían como objetivo al igual que en los estudios de Ohio, detectar las características conductuales de los líderes, solo que adicionalmente las relacionaran con las medidas del desempeño eficaz.

La investigación se realizó mediante la aplicación de un cuestionario muy parecido al LBDQ, llamado Survey of Organizations (encuesta de las organizaciones) Daft, Richard L 2206:59.

De acuerdo con Luthans, a partir de los resultados obtenidos se definieron dos tipos de comportamiento de liderazgo, cada uno con dos dimensiones: líderes centrados en los empleados y centrados en el trabajo

Robbins resume las dos dimensiones de conducta del liderazgo, como sigue:

#### Orientación a los empleados

Los líderes destacaban las relaciones entre las personas; se interesaban por las necesidades de los empleados.

#### Orientación a la producción

Los líderes se orientaban por los resultados del trabajo. Cumplir con cada una de las tareas era el centro de atención, el enfoque a la productividad es primordial en esta orientación.

Los estudios de Michigan también consideraron al liderazgo como un modelo bidimensional, sin embargo señalaron que ambos estilos eran distintos, uno contrario del otro, un líder que demostraba un estilo no necesariamente ejercía el otro, concluyeron que el liderazgo con mayor eficacia era aquel centrado en los empleados, ya que de acuerdo con los resultados de los estudios, el equipo que era dirigido por un líder orientado a los empleados demostraba mayor eficacia.

### 2.1.3.3 Comparación del liderazgo autocrático y el democrático

Surge un estudio enfocado al comportamiento que diferenciaba entre el estilo autocrático y el democrático. Daft, Richard L resume que el líder democrático es aquel que delega autoridad en otros, fomenta la participación, recurre a sus colaboradores con el propósito de obtener el conocimiento necesario para realizar las tareas y depende del respeto de sus subordinados para ejercer influencia. El líder autocrático por el contrario, es aquel que tiende a centralizar la autoridad, a derivar poder de su puesto, a controlar los premios y a coaccionar.

Este enfoque inicialmente fue abordado por Kurt Lewin durante los estudios que realizó en la universidad de Iowa, los cuales consistieron en designar a un adulto para que ejerciera un estilo particular de liderazgo ya fuese democrático o autocrático hacia un grupo constituido por niños, los resultados arrojados fueron que el liderazgo autocrático era efectivo mientras existiera una supervisión rigurosa, aunado a que predominaba en los seguidores un ambiente de desacuerdo y hostilidad. El liderazgo democrático permitía que el grupo trabajara a un mismo ritmo aun sin ejercer una supervisión constante, ya que la tendencia de éste es darle mayores atribuciones a los empleados.

Durante 1957, mediante el modelo Tannenbaum y Schmidt exponen que el ejercicio del liderazgo puede estar enfocado ya sea hacia las relaciones con un estilo democrático o hacia las tareas con un estilo autoritario.

Aquellos líderes cuyo estilo de liderazgo se orienta a las relaciones, proporcionan mayor libertad a los seguidores permitiéndoles que participen en la toma de decisiones, por el contrario, aquellos líderes enfocados a la tarea tienen muy limitada o nula participación en la toma de decisiones debido a que predomina el uso de autoridad por parte del líder.

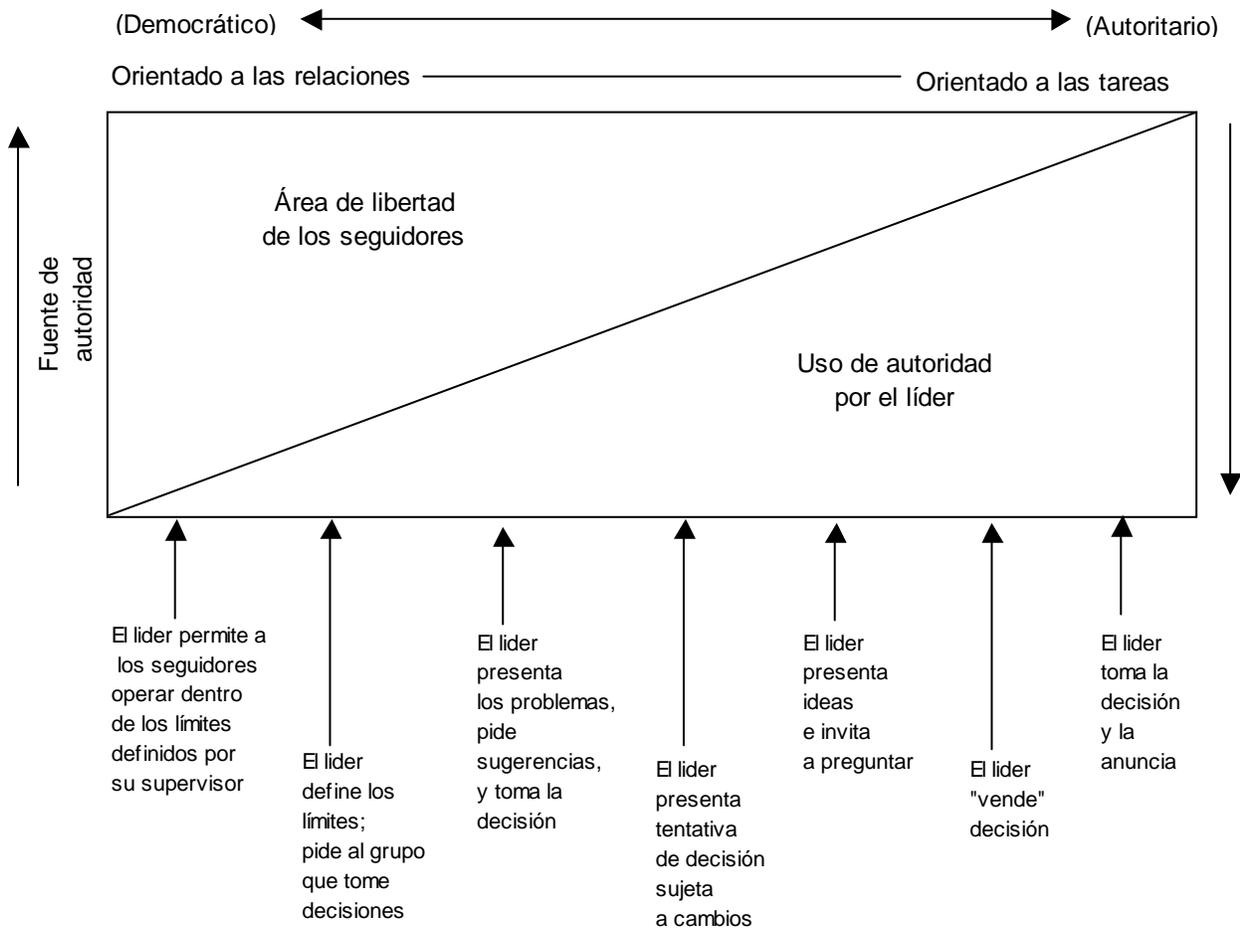


Figura 2 Modelo del Liderazgo de Tannenbaum y Schmidt

Una contribución adicional de este estudio sugería que los líderes podían modificar su comportamiento de acuerdo con circunstancias ligadas a la capacidad para tomar decisiones o a las habilidades de los subordinados, por ejemplo, cuando el líder tiene presión de tiempo o cuando los subordinados se tardan mucho en aprender a tomar decisiones, el líder tenderá a un estilo autocrático. Cuando los

subordinados son capaces de adquirir fácilmente habilidades para tomar decisiones, entonces se podrá utilizar un estilo participativo.

Una contribución de este enfoque es que si bien se continúan considerando dos estilos de liderazgo al igual que en los estudios de Ohio y Michigan, ya no se consideran como excluyentes, sino que la adopción de un estilo es una decisión basada en el ejercicio continuo del liderazgo, en el cual puede adoptarse alguno de los dos estilos.

#### 2.1.3.4 Los sistemas de administración de Rensis Likert

Durante 1967, basado en los estudios de Michigan Rensis, Likert inicio sus investigaciones para indagar acerca de los lideres productivos .

Identificó dos conductas del líder:

##### Supervisores centrados en el empleado

- Supervisores con alto rendimiento
- Concentrados en los aspectos humanos de los problemas de sus empleados.
- Empeño por formar grupos de trabajo eficientes con metas de desempeño elevadas.

##### Supervisores centrados en el trabajo

- Supervisores con constante presión sobre la producción.
- Con frecuencia con secciones de baja productividad.

A partir de los resultados de sus investigaciones, Likert afirmo que los supervisores que aclaraban a sus colaboradores las metas a alcanzar y les daban la libertad de actuar con libertad tenían buenos resultados de productividad, lo cual tiene relación con una supervisión no estrecha .

Likert llego a la conclusión que los estilos de administración en las organizaciones podían englobarse del sistema 1 al sistema 4.

La siguiente tabla es un resumen de los cuatro sistemas identificados, descritos con base a las variables organizacionales que son influidas.

| Elemento                | Sistema 1  | Sistema 2  | Sistema 3   | Sistema 4   |
|-------------------------|--|--|---|---|
| Confianza               | No hay confianza por parte de la administración  | Confianza condescendiente hacia los empleados.   | La administración confía, pero no del todo en sus empleados                         | La administración tiene una confianza plena en sus empleados  |
| Toma de decisiones      | Rara vez los empleados participan en el proceso de toma de decisiones  | Se toman algunas decisiones por parte de los empleados pero sobre límites preestablecidos.                                 | Se permite a los empleados tomar decisiones particulares en los niveles inferiores. | La toma de decisiones está repartida en toda la organización.   |
| Motivación              | A través de amenazas, castigos y ocasionalmente recompensas.   | Se dan recompensas y algunos castigos  | Se dan recompensas, castigos ocasionales  | La motivación esta ligada a la participación y compromiso en el desarrollo de los premios económicos. |
| Supervisión             | Los limitados intercambios entre la administración y los trabajadores suelen transcurrir entre temores y desconfianza. | Cualquier intercambio tiene lugar con la indulgencia de la administración y el temor y cautela por parte de los empleados. | Hay un grado moderado de intercambios, a menudo con suficiente confianza.           | Los intercambios entre las administración y los empleados son extensos y amistosos.                   |
| Delegación de autoridad | Centralización   | Poca delegación hacia los niveles medios y bajos.  | Se delegan aspectos significativos del proceso de control                           | Se delega e incluso las unidades inferiores de la organización participan por completo.               |
| Satisfacción            | Solo se satisfacen necesidades fisiológicas y de seguridad   |  |   |   |

Tabla 3 Estilos de la administración de acuerdo con Likert.

De acuerdo con esta tabla, podemos identificar que el sistema 1 el estilo de dirección esta muy orientado a las tareas o trabajo y es autoritario, por el contrario, el sistema 4 esta orientado a los empleados o relaciones y promueve la confianza mutua. Los sistemas 2 y 3 son estilos intermedios entre ambos extremos.

Con base a los sistemas descritos, Likert aplicó una serie de cuestionarios que indagaban sobre la aplicación de las características operativas de la organización, motivación, liderazgo, delegación.

Según Hersey, Likert descubrió que entre más cerca del sistema 4 se encuentre el estilo administrativo de una organización, más probable es que tenga un historial de productividad. Del mismo modo, entre más se acerque al sistema 1, más probabilidades hay de que cuente con un registro constante de productividad baja.

Likert también señala al estilo centrado en los empleados como el de mayor eficacia, da relevancia a algunos factores organizacionales que de acuerdo con la tendencia del estilo del líder se ven influidos.

#### 2.1.3.5 La rejilla del Liderazgo

Durante 1964 Robert R. Blake y Mounton crearon una representación gráfica bidimensional del estilo de liderazgo, una rejilla gerencial, la cual se componen de nueve posiciones en las que se resumen los estilos de liderazgo.

La representación grafica se caracteriza por ubicar los diversos estilos que puede asumir el líder de acuerdo con el grado de importancia que se deba dar ya sea a la producción o a las personas.

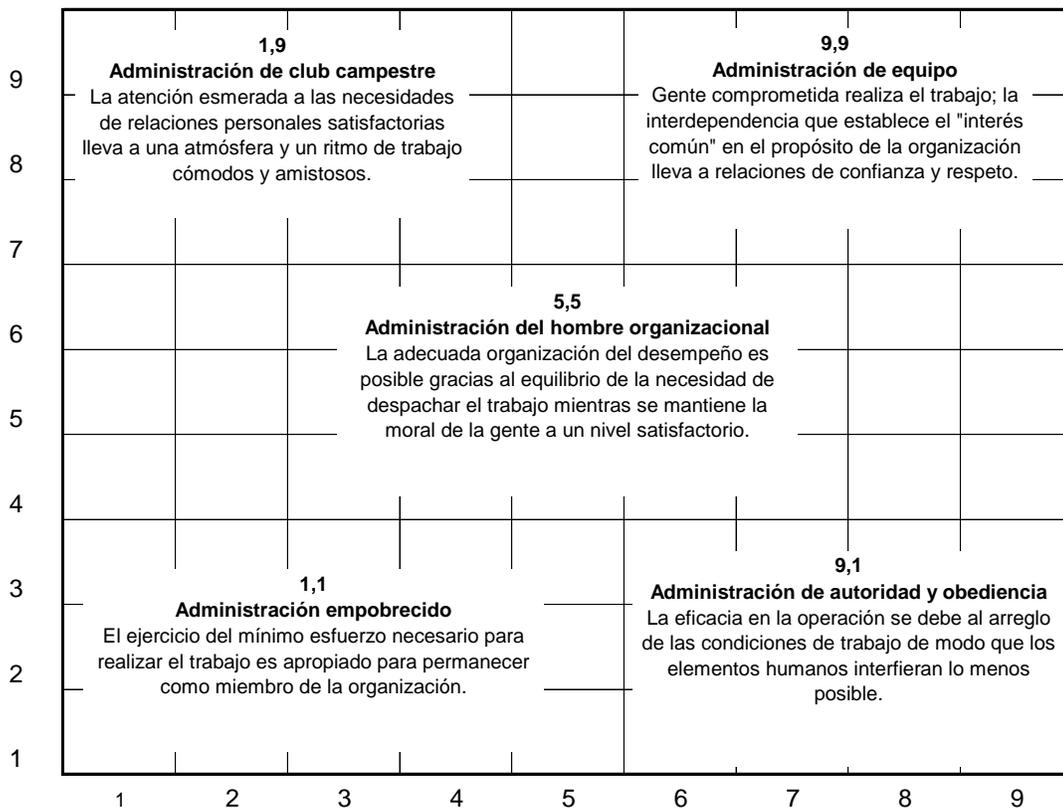


Figura 3 La figura de la Rejilla del Liderazgo (antes la figura de la Rejilla Gerencial, de Robert R. Blake y Jane S. Mounton. p. 115 Hersey.

De acuerdo con la interpretación de esta rejilla, podemos observar una serie de combinaciones de acuerdo con los diferentes estilos, aquel que esta ubicado en el punto 9,9 de acuerdo con este modelo, es el determinado como ideal para la administración de equipos ya que mantiene un equilibrio con respecto al logro de objetivos manteniendo el enfoque referido a las necesidades de las personas, en contraste encontramos el estilo 1,9 y el 9,1 los cuales se destacan por estar en los extremos mientras que el primero es enfocado a las personas con una consideración mínima a las tareas, el segundo se centra en la tarea tendiendo al autoritarismo y las necesidades del personal se encuentran en segundo plano.

Su limitación es que aunque se identifica que el estilo 9,9 es el más eficiente, esto no se puede generalizar a todas las situaciones.

## 2.1.4 Enfoque de contingencia o situacional.

Debido a las limitaciones del enfoque conductual o de las actitudes en donde no puede identificarse un estilo óptimo de liderazgo aplicable en todas las situaciones, se plantea a partir de esto, un nuevo enfoque el cual incluye como elementos adicionales al comportamiento del líder, a los seguidores y las diversas situaciones en las cuales se ejerce el liderazgo.

Bajo de este enfoque analizaremos los siguientes estudios:

### 2.1.4.1 El estilo del líder y la situación laboral: Modelo de Fiedler

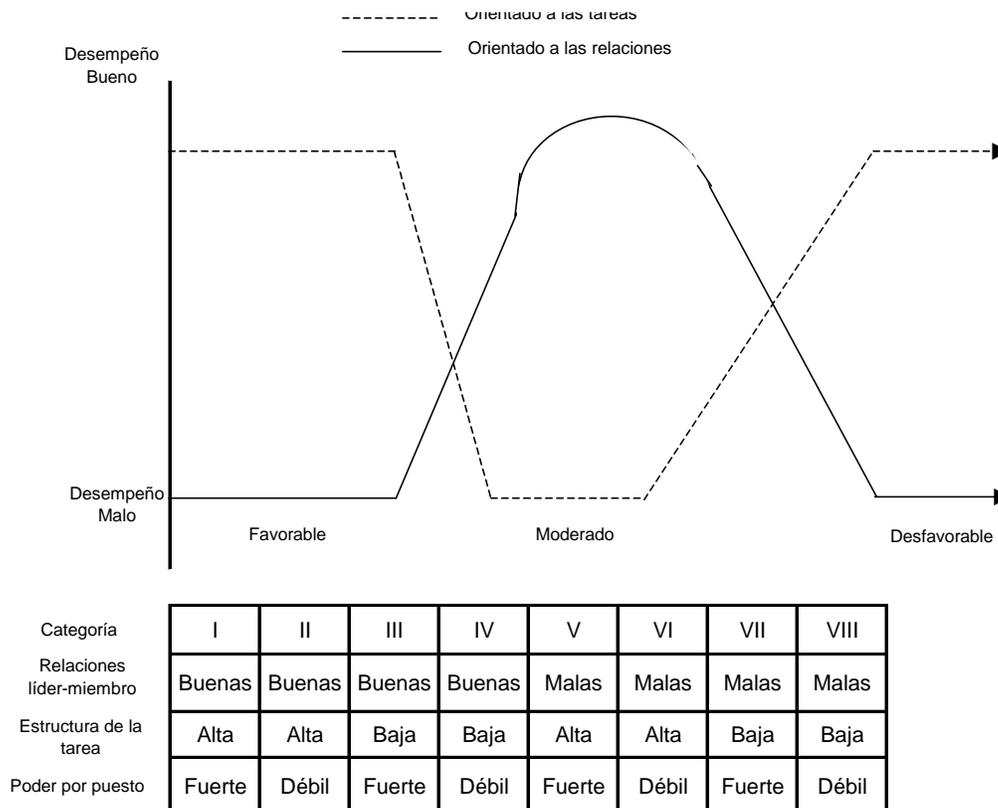


Figura 4 Modelo de Fiedler

Fiedler propone que el desempeño eficaz de un grupo depende de una combinación adecuada entre el estilo del líder y el grado en el que la situación le da el control.

De acuerdo con Chiavenato, Fred Fiedler propone combinar el estilo de liderazgo con la situación de la organización, es decir, que conociendo las necesidades de la organización así como sus objetivos, permitirá al líder elegir aquel estilo que le permita lograr los resultados deseados.

Fiedler utiliza un cuestionario llamado Escala de Preferencia del Colaborador (EPC) para medir el estilo de liderazgo de una persona.

Fiedler se basa en tres variables:

a) Relaciones entre líder y miembros (buenas o limitadas), es decir, la forma en que los miembros apoyan al líder.

b) Estructura de la tarea (mucho o poca), es decir, la comprensión de los miembros respecto de los objetivos de las tareas, los procedimientos y las orientaciones.

c) Poder de la posición del líder (mucho o poco), es decir, el grado de autoridad del líder para premiar o sancionar su experiencia respecto a la tarea.

De acuerdo con este modelo, el líder debe reconocer cual es la relación que guarda con sus seguidores así como identificar el grado de poder que puede ejercer en ellos, el líder necesita tener la capacidad para reconocer estas variables y con base a este elegir el estilo más conveniente.

La contribución final de Fiedler es acerca de eficacia del liderazgo en donde concluyó que:

1. Los líderes orientados a las tareas tienden a desempeñarse mejor en las situaciones grupales que son muy favorables o muy desfavorables.
2. Los líderes orientados a las relaciones personales tienden a desempeñarse mejor en las condiciones medianamente favorables

Aunque Fiedler concuerda con que existen dos estilos de liderazgo, el orientado a las tareas y el orientado a las relaciones, adiciona que este tiene que ser graficado forzosamente en 2 ejes antes que en un solo continuo, es decir, que un líder manifiesta un estilo y es eficaz utilizándolo, no indica que en el otro estilo será igual de eficiente, puede ocurrir cualquier combinación entre las dos dimensiones.

#### 2.1.4.2 Enfoque de la Ruta a la Meta de House y Mitchell

Keith Davis menciona que alrededor de 1974 Robert House y otros desarrollaron un punto de vista del liderazgo de trayectoria- meta a partir de ideas inicialmente presentadas por Martín G. Evans, este modelo señala que la tarea del líder es utilizar la estructura, apoyo y recompensas para crear un medio de trabajo que ayude a los empleados a cumplir con las metas de la organización.

El líder proporciona a sus seguidores la orientación sobre como conseguir las metas planteadas, los apoya durante el transcurso enfocándose sobre los objetivos organizacionales.

La fijación de metas desempeña un papel central en el proceso de trayectoria-meta. Es el establecimiento de metas y objetivos para el desempeño exitoso, tanto a corto como a largo plazo. Ofrece un indicador de qué también cumplen los individuos y los grupos con las normas de desempeño.

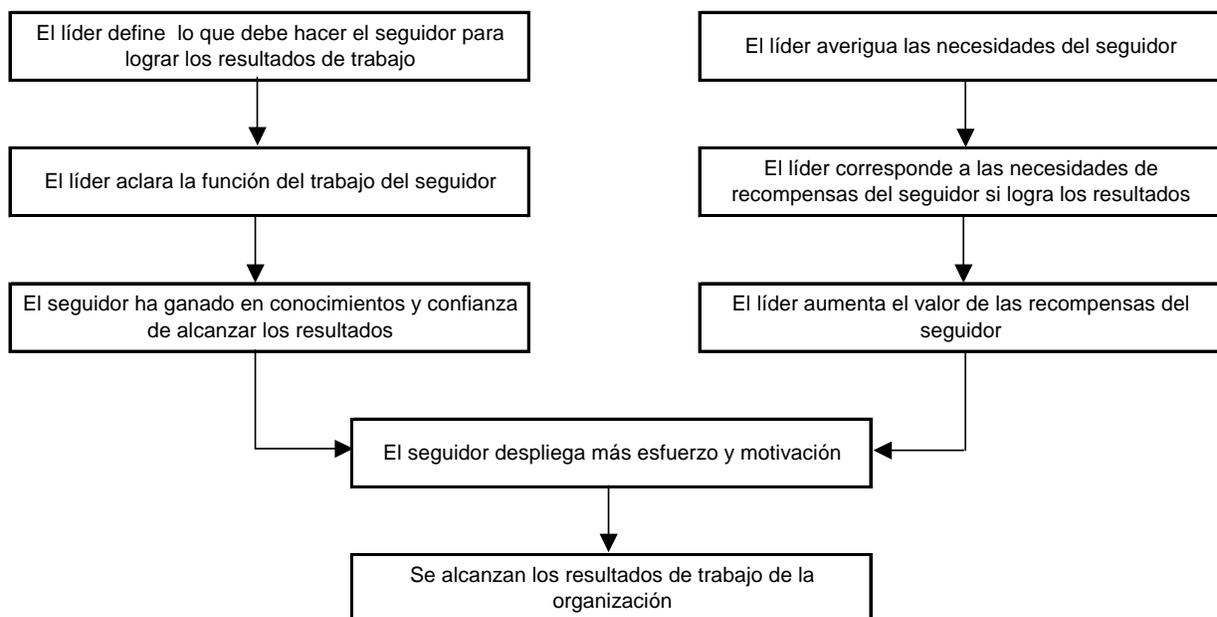


Figura 5 Enfoque de la ruta a la meta

De acuerdo con este enfoque se pueden apreciar diversas situaciones en las cuales el líder debe orientar su estilo de liderazgo, por lo cual se manifiesta que de acuerdo a las condiciones a las que se enfrenta en relación a sus seguidores, el líder debe apoyarlos orientándolos para así obtener resultados eficientes de su desempeño y por tanto de la organización en relación al logro de las metas planteadas.

| Situación                      | Comportamiento del Líder         | Impacto en el seguidor                                       | Resultado                                    |
|--------------------------------|----------------------------------|--|--|
| Al seguidor le falta confianza | Liderazgo de respaldo/apoyo      | Aumenta la confianza en conseguir los resultados             | Más esfuerzo; mayor satisfacción y desempeño |
| Trabajo ambiguo                | Liderazgo directivo              | Aclara la ruta a las recompensas                             | Más esfuerzo; mayor satisfacción y desempeño |
| Falta de trabajo estimulante   | Liderazgo orientado a los logros | Establece metas elevadas                                     | Más esfuerzo; mayor satisfacción y desempeño |
| Recompensa incorrecta          | Liderazgo participativo          | Aclara las necesidades del seguidor y cambia las recompensas | Más esfuerzo; mayor satisfacción y desempeño |

Tabla 4 Situaciones de ruta a la meta y comportamiento del Líder preferidos.

A partir de este enfoque Luthans identifica a manera de resumen cuatro estilos de liderazgo:

1. Liderazgo directivo. La participación de los empleados es nula, el líder proporciona instrucciones específicas sobre el trabajo.
2. Liderazgo de apoyo. El líder demuestra un interés genuino por los empleados
3. Liderazgo participativo. El líder toma las decisiones sin embargo, solicita sugerencias a los empleados.
4. Liderazgo orientado hacia el logro. Confía en su grupo de trabajo en relación al cumplimiento de las metas y su desempeño.

Este enfoque se concentra en los siguientes elementos:

- El líder y su comportamiento
- La motivación de los seguidores
- Exigencias organizacionales
- Expectativas de cumplimiento de las metas, satisfacción y desempeño por parte de los empleados

El líder utiliza unos de los cuatro estilos de acuerdo con la situación predominante

#### 2.1.4.3 Modelo tridimensional de la eficacia del líder de Hersey y Blanchard

Alrededor del año de 1969 surge este enfoque sobre el liderazgo, el cuál involucra el comportamiento del líder ya sea enfocado a la tarea o a la relación y la preparación de los seguidores.

Hersey y Blanchard coinciden en que el comportamiento de tarea (el líder detalla los deberes y responsabilidades) y relación (el líder practica la comunicación) son muy distintos y por lo tanto se deben considerar separados.

Consideran la existencia de cuatro estilos:

- Estilo 1 (S1) Se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio, y un comportamiento de relación por debajo.
- Estilo 2 (S2) Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio.
- Estilo 3 (S3) Este estilo se caracteriza por un comportamiento de relación por arriba del promedio, mientras que el comportamiento de tarea está por debajo.
- Estilo 4 (S4). Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de relación como el de tarea están por debajo del promedio.

La preparación del seguidor se refiere a la capacidad que tiene para realizar una tarea y cuál es su disposición hacia ésta.

La capacidad se refiere al conocimiento, experiencia y habilidad mientras que la disposición considera la confianza, motivación y compromiso para realizar cierta tarea.

Hersey concluye en que la preparación puede dividirse en cuatro niveles, de los que cada uno representa una combinación diferente de su capacidad y disposición o confianza.

- Nivel de preparación 1 (R1) Incapaz e indispuesto. El seguidor es incapaz y no está comprometido ni motivado o incapaz e inseguro. El seguidor es incapaz y carece de confianza.
- Nivel de preparación 2 (R2) Incapaz pero dispuesto. El seguidor no tiene la capacidad pero está motivado y se esfuerza o incapaz pero confiado. Le falta capacidad, pero se siente confiado en tanto que el líder este ahí para conducirlo.
- Nivel del preparación 3 (R3) Capaz pero indispuesto. El seguidor tiene la capacidad para desempeñar la tarea, pero no está dispuesto a aplicarla o capaz pero inseguro. Posee la capacidad para realizar la tarea, pero se siente preocupado o inseguro para hacerla solo.
- Nivel de preparación 4 (R4) Capaz y dispuesto. El seguidor tiene la capacidad para desenvolverse y se siente comprometido o capaz y confiado. Tiene la capacidad para desempeñar la tarea y se siente confiado al respecto.

De acuerdo con Robbins, esta teoría se enfoca en los seguidores, es decir que independientemente del comportamiento del líder es necesario indagar sobre la madurez de los seguidores.

## Elección de los estilos apropiados

| Estilo                    | Características de los seguidores   | Acciones   |
|---------------------------|---|--|
| Estilo de decir (S1)      | El seguidor o el grupo se encuentra en el nivel de preparación 1, tiene poca capacidad y necesita dirección.  | Da instrucciones específicas y supervisa de cerca el desempeño |
| Estilo de convencer (S2)  | El seguidor o el grupo se encuentra en el nivel de preparación 2, es inestable pero se esfuerza, esta dispuesto o se siente confiado.   | Implica explicar las decisiones y permite aclararlas.          |
| Estilo de participar (S3) | El seguidor o el grupo se encuentra en el nivel de preparación 3, acaba de adquirir una capacidad y no ha tenido la oportunidad de llevarla a la practica o quien es capaz y esta dispuesto, pero ha perdido la motivación. | Comparte ideas y facilita la toma de decisiones.               |
| Estilo de delegar (S4)    | El seguidor o el grupo se encuentra en el nivel de preparación 4, es capaz y está dispuesto o se siente confiado.   | Cede la responsabilidad de las decisiones y su implantación    |

Tabla 5 Estilos de acuerdo con los seguidores, según Hersey y Blanchard

De acuerdo con los estilos identificados se incluyen las características que distinguen a los seguidores, eso le permite al líder tener libertad y versatilidad para elegir el estilo que se acerque a la situación específica e individual de sus seguidores.

Una contribución importante adicional a las teorías conductuales es el hecho de que adicional a considerar enfocarse a las tareas o a las personas, este se enfoca a conocer la situación específica de las personas y a cómo enfocar los esfuerzos del líder a fin de influir en los seguidores en la búsqueda de los objetivos comunes.

#### 2.1.4.4 Enfoque de participación del líder

Durante 1973 Victor Vroom postula el enfoque de participación del líder, el cual consiste en que las variables situacionales en interacción con los atributos del líder determina su comportamiento que puede influir en la eficacia de la empresa.

Hersey elaboró un diagrama para ejemplificar el funcionamiento de este enfoque

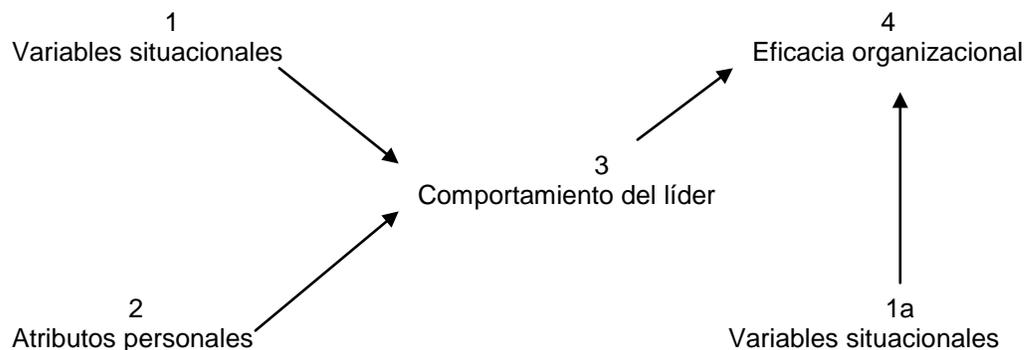


Figura 6 Funcionamiento del modelo de acuerdo con Hersey y Blanchard

Hersey explica mediante el diagrama que las variables situacionales (1), como los seguidores, el tiempo y las exigencias del trabajo, interactúan con los atributos personales del líder (2), como la experiencia o la capacidad de comunicarse, da por resultado el comportamiento del líder (3), cierto estilo de liderazgo, para influir en la eficacia de la organización (4) que también recibe el influjo de otras variables situacionales (1a) fuera del control del líder (por ejemplo, las condiciones económicas mundiales, legislación o actividades de la competencia)

El modelo funciona a partir de un árbol de decisiones el cual concluye en 7 posibles opciones, si se sigue la figura que ejemplifica en esencia el modelo, el líder primero diagnosticará las variables situacionales y después se formulará una serie de preguntas de diagnóstico sobre que tan estructurada esta la tarea, la aceptación de la decisión por parte de los seguidores, el grado en que los seguidores están

motivados a alcanzar las metas o se contraponen por interponer sus propias soluciones, el grado en el que obtener el compromiso es crucial para la ejecución eficaz de la solución, el nivel de información que posee el líder para tomar la decisión, una vez que se tenga la respuesta a las preguntas el líder debe seguir avanzando por el árbol de decisiones y concluir sobre una decisión y buscar el estilo de decisión adecuado.

Los posibles estilos son:

- AI Usted resuelve el problema o toma la decisión solo, con la información que posee en ese momento.
- AII Obtiene la información que necesita de sus seguidores y decide la solución al problema solo. Puede explicarles o no cuál es el problema cuando les pide información. La función de sus seguidores en la toma de decisión es sin duda la de darle la información que requiere, y no la de ofrecer o evaluar otras soluciones.
- CI Comparte el problema con cada uno de los seguidores importantes, y se entera de sus ideas y opiniones sin reunirlos en grupo. Entonces, toma la decisión, puede o no reflejar la influencia de ellos.
- CII Comparte el problema con sus seguidores como grupo y les pide en conjunto sus ideas y opiniones. Entonces, toma la decisión, que puede o no reflejar la influencia de ellos.
- GII Comparte el problema con sus seguidores como grupo. Juntos, generan y evalúan alternativas y tratan de lograr el consenso sobre la solución. Sus funciones son más como las de un presidente. No trata de influir en el grupo para que adopte “su” solución y está dispuesto a aceptar y poner en práctica cualquier solución que tenga el respaldo de todo el grupo.

### 2.1.5 Enfoques recientes del liderazgo.

Los enfoques recientes del liderazgo tratan de dar respuesta a las investigaciones que continuamente se realizan en este tema, debido a que aunque haya una serie de definiciones este tema aún es sujeto de investigaciones, en este temas se aborda el Liderazgo carismático y transformacional

Robert House con base al análisis de líderes políticos y religioso identifica ciertos atributos como lo son la confianza en sí mismos y en sus empleados, visión ideológica y el uso del ejemplo personal.

Bajo este enfoque se resalta que los seguidores se identifican con el líder y su misión y por tanto manifiestan un compromiso y desempeño más allá de las expectativas demuestran una lealtad, y asumen los valores del líder como propios y confían plenamente en él.

Bass realizó contribuciones al enfoque señalando que adicionalmente los líderes carismáticos poseen habilidades técnicas , persuasivas y de debate, propiciar cambios de actitud, de comportamiento y emocionales en sus seguidores

Bass contribuye indicando que el liderazgo carismático es el componente de un enfoque más amplio, denominado liderazgo transformacional

El liderazgo que denominamos liderazgo transformacional, implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización, el liderazgo transformacional es la cultura del cambio, el agente transformacional de la cultura organizativa.

Los factores que se incluyen en el liderazgo transformacional de acuerdo a Bass, (1985) son los siguientes:

- a) Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.
- b) Consideración individual: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación aconseja.
- c) Estimulación intelectual: favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.
- d) Inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo.

El liderazgo transformacional se diferencia de los otras teorías debido a que este se enfoca a la capacidad del líder para provocar el cambio en sus seguidores, propiciando una modificación es su comportamiento, valores y motivaciones, por lo cual el seguidor es capaz de trabajar en la búsqueda del logro de los objetivos que promueve el líder.

Al compartir una misma visión: líder y seguidores consiguen los objetivos planteados, bajo el ejercicio del liderazgo transformacional la búsqueda del bienestar de los seguidores es una constante.

## 2.2 Estructura Organizacional

### 2.2.1 En que consiste la estructura Organizacional

Los lideres formales interactúan con sus seguidores en un ambiente organizacional, por lo que es indispensable hacer hincapié sobre la estructura organizacional ya que esto nos ayudará a identificar las exigencias que marcan el rumbo del ejercicio del liderazgo.

Es importante destacar que al hacer un análisis sobre la estructura organizacional se busca identificar aquellos aspectos clave que caracterizan a la empresa a fin de interrelacionarlos con el estilo de liderazgo que debería imperar y que competencias deberían desarrollarse en los lideres que sean congruentes con las exigencias organizacionales.

En el contexto de una organización las relaciones entre las personas, la identificación de tareas y metas son una constante, a partir de esto se concibe necesario diseñar la estructura adecuada al tipo de organización.

| Diseño Organizacional   | Estructura Organizacional   |
|---|---|
| Es la tarea enfocada a determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización. | Es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. |

Tabla 6 Diseño y estructura organizacional (James A. F. Stoner 2000:345)

Al determinar la estructura organizacional se busca que ésta sea adecuada para el logro de los objetivos organizacionales, sin embargo de acuerdo con Chiavenato para su diseño adecuado se deben considerar el tamaño y ciclo de vida, diferenciación e integración, la actividad central de la organización, su misión, visión y objetivos.

Es importante considerar estos aspectos para identificar el diseño y estructura organizacional de una empresa en específico.

1. Tamaño y ciclo de vida. El tamaño se refiere a la cantidad de personas y recursos con los que cuenta la organización. El ciclo de vida destaca la etapa en la que se encuentra la organización:
  - a) Nacimiento. Etapa inicial, la creación de la organización.
  - b) Infancia. La organización empieza a crecer.
  - c) Juventud. La organización aumenta de tamaño
  - d) Madurez. La organización se estabiliza

De acuerdo con la etapa en la que se encuentre la organización la estructura organizacional debe ser adecuada y propiciar el logro de objetivos.

2. Diferenciación e integración. La diferenciación se refiere a como se divide el trabajo y esta determinado por la especialización, puede ser horizontal, vertical o espacial; la diferenciación horizontal considera las diferentes subunidades necesarias de acuerdo con las diversas funciones que son necesarias para el funcionamiento de la organización mientras que la vertical se refiere a los niveles jerárquicos de autoridad necesarios y la espacial considera la ubicación geográfica, de tal manera que se identifican diferentes ubicaciones geográficas que permitan el adecuado funcionamiento. La integración se refiere a como se coordinan las diversas partes de la organización a fin de provocar la unidad, la integración puede ser vertical la cual hace referencia los procedimientos, reglas, planes en relación a la jerarquía organizacional la integración también puede ser horizontal la cual hace referencia a las actividades de vinculación entre las personas ó entidades con el mismo nivel jerárquico en la organizacional.

3. La actividad central de la organización. Esta se refiere al producto ó servicio que provee la organización, considerando a los clientes y que es lo que éstos valoran se puede identificar el enfoque estratégico de la organización y no solo identificar lo que producción,
4. La misión, visión y objetivos de la organización, la misión es la razón de ser de la organización, la visión la imagen a futuro que tiene la organización, los objetivos están relacionados con lo que la organización busca lograr.

James A. Stoner identifica cuatro aspectos a considerar en el diseño organizacional: a) dividir las carga de trabajo, b) combinar las tareas en forma lógica y eficiente, c) especificar quién depende de quién en la organización, d) establecer mecanismos para integrar a las diversas actividades de los departamentos.

|                                 |  |  |  |
|---------------------------------|--|--|--|
| a) Dividir las carga de trabajo | b) Combinar las tareas en forma lógica y eficiente | c) Especificar quién depende de quién en la organización | d) Establecer mecanismos para integrar actividades de los departamentos. |
| -División del trabajo           | - Departamentalización                             | - Jeraquía<br>- Tramo de control<br>- Cadena de mando    | - Coordinación<br>- Integración<br>- Diferenciación                      |

Tabla 7 Aspectos a considerar en el diseño organizacional

Robbins definen a la estructura organizacional en cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo retoma los seis elementos fundamentales que definen la estructura de una organización

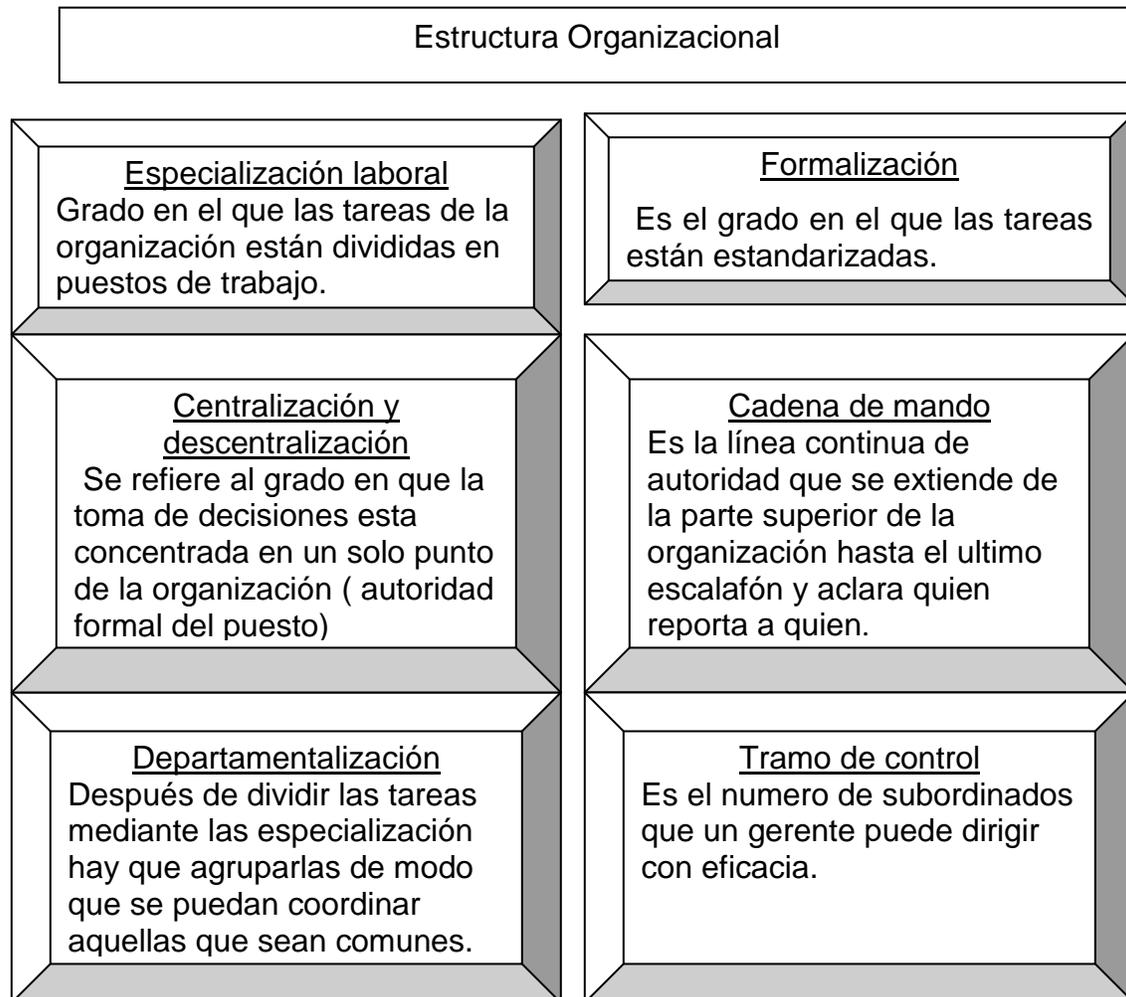


Figura 7 Elementos de la estructura organizacional de acuerdo con Robbins

1. Especialización laboral. Este aspecto tiene relación con la división del trabajo, dentro de las organizaciones existen una gran variedad de tareas por realizar, las cuales son divididas y asignadas a diferentes personas, lo cual permite la especialización, las actividades se simplifican y se pueden realizar con mayor rapidez, sin embargo también se puede generar monotonía ó cierta desmotivación al ser demasiada la especialización y las actividades demasiado sencillas.

2. Departamentalización. Los organigramas muestran como se agrupan las diversas actividades en las organizaciones en la búsqueda de encontrar la más adecuada para el logro de los objetivos planteados, la organización puede ser: por funciones, clientes, productos, ubicación geográfica; las organizaciones utilizan distintas formas de organización pudiendo en ocasiones hacer una mezcla entre los diferentes tipos.
3. Cadena de mando. La cadena de mando identifica quién reporta a quién en la jerarquía organizacional, la unidad de mando es un principio administrativo que indica que un subordinado debe reportarle solo a un superior y la autoridad es inherente a cada puesto de acuerdo con el lugar en la cadena de mando que ocupa. En las organizaciones actuales es cuestionable el hecho de la inexistencia de la unidad de mando ya que por las distintas formas de organización en ocasiones un puesto reporta directamente a un jefe inmediato sin embargo por la función que realiza puede reportarle a otro puesto dentro de la jerarquía organizacional.
4. Tramo de control, los organigramas representan cual es el tramo de control de un determinado puesto y así mismo reflejan lo complejo de las relaciones que el ocupante de un puesto puede tener con respecto al número de subordinados que le reportan, el tramo de control está asociado al nivel de supervisión ejercidos pudiendo ser alto en el caso de tramo de control cortos o no tan rigida ó menos atención a los subordinados en el caso de tramos de control anchos. El tramo de control también es un indicador del número de niveles en el organigrama ya que con los tramos anchos los niveles son menores que en el caso de los tramos cortos, lo cual puede afectar los procesos de comunicación entre los diferentes niveles de la organización.
5. Centralización y descentralización. En una organización caracterizada por una alta centralización la toma de decisiones pertenece a un menor número de

personas lo cual dificulta la rápida solución de problemas y propicia la burocracia, al contrario de descentralización la cual además es un indicativo de flexibilidad organizacional y delegación de la toma de decisiones.

6. Formalización. Una organización que mantiene procedimientos, reglas y políticas aplicables uniformemente demuestra un alto grado de formalización, lo cual le da certeza a los procesos y las personas, la alta formalización también propicia la rigidez de los procesos y por lo tanto la participación ó ideas del personal no son implementadas debido a la lo estático del funcionamiento de los procesos.

De acuerdo con Chiavenato, la estructura de la organización define como se distribuirán formalmente las tareas, y cómo se agruparan y coordinaran. Se puede decir que existen tres modelos básicos de organización: la estructura simple, la burocracia y la estructura matricial.

| Tipo de Estructura   | Características  |
|----------------------|--|
| Estructura simple    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización centralizada</li> <li>- Supervisión directa</li> <li>- Escaso grado de división de departamentos</li> <li>- Control de gran amplitud, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.</li> <li>- Organización plana, pues tiene solo dos o tres niveles jerárquicos</li> <li>- Centralización alta</li> </ul> |
| Burocracia           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estandarización alta.</li> <li>- Tareas operativas sumamente rutinarias, que son realizadas en forma especializada</li> <li>- Reglas y fundamentos muy formales</li> <li>- Departamentalización funcional</li> <li>- Autoridad y toma de decisiones centralizada</li> <li>- Poca amplitud de control</li> </ul>                             |
| Estructura matricial | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura híbrida o mixta</li> <li>- Combina dos formas de división en departamentos.</li> <li>- División en departamentos por funciones y la división del trabajo por productos</li> </ul>  |

Tabla 8 Tipos de estructura de acuerdo con Chiavenato

### 2.2.2 La empresa

Una organización: Dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas. (James A. F. Stoner 2000:6)

De acuerdo a esta definición podemos encontrar distintos tipos de organizaciones, sin embargo para lo relacionado con esta investigación solo se considerarán las organizaciones formales denominadas también “empresas”.

En el contexto de una empresa el enfoque de alcanzar metas esta orientado a conseguir objetivos relacionados con la adecuada gestión de:

- sus procesos,
- recursos y
- finanzas,

En este contexto, se buscan personas que apoyen una adecuada gestión: los gerentes o jefes tienen este rol y se busca que logren los resultados esperados, para lo cual requieren administrar y ejercen actividades de planeación, organización, dirección y control a fin de lograr un eficaz uso de los recursos, procesos y rendimientos financieros.

En el capítulo I sobre liderazgo se concluye que los administradores difieren de los líderes porque son los últimos los que desafían su status quo, promueven el cambio motivan a los demás.

En las organizaciones los líderes formales deben realizar labores administrativas y se les exige que al transmitir metas organizacionales ejerzan un liderazgo que mantenga un equilibrio entre el logro de objetivos y la satisfacción de sus seguidores.

### 2.2.2.1 Concepto empresa

El concepto de empresa es difícil de definir, ya que a ésta se le define desde diversos enfoques como: el económico, jurídico, filosófico, social entre otras.

Se mencionarán algunas definiciones con el propósito de dar una definición desde el punto de vista administrativo:

Anthony Jay define a las empresas como instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno, para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados.

Diccionario de la Real Academia Española: es la entidad que está integrada por el capital y el trabajo, al igual por factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Isaac Guzmán Valdivia: Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa.

José Antonio Fernández Arena: Unidad productiva o de servicios, que está constituida por aspectos legales, integrada por recursos y utiliza a la administración para lograr sus objetivos.

Entonces, podemos mencionar que empresa es un grupo económico-social en donde el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para alcanzar una producción de bienes o servicios que cubra y satisfaga los requerimientos del medio humano.

### 2.2.2.2 Clasificación de las empresas

El avance tecnológico y económico ha orillado a que exista una diversidad de empresas. El poder aplicar una administración adecuada a las necesidades y a la realidad de cada empresa es función de todo administrador. Por tal motivo es necesario analizar y estudiar las diferentes empresas que existen. A continuación se dará a conocer algunos criterios de clasificación de la empresa:

#### a) Por la Actividad o giro

Las empresas se pueden clasificar de acuerdo a la actividad que desarrolle:

1. **Industriales:** La actividad principal de estas empresas es la producción de bienes por medio de la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias se clasifican en: a) **Extractivas:** Explotación de recursos naturales (renovables o no renovables) como las madereras, las pesqueras, petroleras, etc.; b) **Manufactureras:** son las empresas que transforman las materias primas en productos terminados y también se clasifican en: a) **Empresas que producen bienes de consumo final:** se producen bienes para satisfacer de forma directa la necesidad del consumidor; éstos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad; b) **Empresas que producen bienes de producción:** Estas empresas satisfacen necesidades de empresas de consumo final.
2. **Comerciales:** Estas empresas son el intermediario entre el productor y el consumidor; la función principal es la compra-venta de productos terminados y se clasifican en: a) **Mayoristas:** Sus ventas son en gran escala y distribuyen el producto directamente con el consumidor; b) **Minoristas:** Son empresas que venden productos en menores cantidades al consumidor y; c) **Comisionistas:** Son empresas que se dedican a vender productos a consignación, percibiendo una ganancia por realizar ésta función.
3. **Servicio:** Son las empresas que se dedican a brindar un servicio o bienes intangibles a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. En estas empresas hay insumos (recursos materiales y humanos), un proceso técnico

y, además, un servicio como principal producto. En ésta clasificación, las empresas concentran su esfuerzo en la capacitación y entrenamiento de los recursos humanos. Asimismo, el capital humano es el que proveerá de rentabilidad al servicio, a través de su propia rentabilidad, ya que los insumos materiales son parte del producto pero no es lo más importante. Alicia Cortagerena y Claudio F. Freijedo “mencionan que el servicio no existe, lo que existe es el prestador”. Es por eso que la empresa debe prestar atención al capital humano, tanto o más que a los recursos materiales. Las empresas de servicio se pueden clasificar en: Transporte, Turismo, Instituciones financieras, servicios públicos (comunicaciones, energía y agua), servicios privados (asesoría, promoción, ventas, agencias de publicidad, etc.), educación, salubridad, finanzas, etc.

#### b) Por Origen del Capital

Dependiendo del origen de las aportaciones de capital y a quienes dirijan sus actividades, las empresas se pueden clasificar en:

1. Públicas: En estas empresas el capital pertenece al Estado y su objetivo es satisfacer necesidades de carácter social.
2. Privadas: En estas empresas el origen del capital pertenece a inversionistas privados y el objetivo es lucrativo.

#### c) Por la magnitud de la empresa

De acuerdo con el tamaño de la empresa se establece si es pequeña, mediana o grande. Para este punto es necesario tomar varios criterios para determinar la magnitud de la empresa, como:

1. Financiero: Se determina el tamaño de la empresa de acuerdo al monto de su capital.
2. Personal ocupado: Se establece de acuerdo a la cantidad de personal que cada empresa tiene. Por ejemplo, es considerada una empresa pequeña si

tiene laborando a menos de 250 personas; la mediana si tiene laborando de 250 a 1000 personas en la empresa y; la grande más de 1000 personas laborando en la empresa.

3. Producción: En este punto se clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción.
4. Ventas: Establece el tamaño de la empresa de acuerdo al mercado que se dirige y al monto de las ventas
5. Criterio de Nacional Financiera: Es una organización que establece el tamaño de una empresa por ser la más importante dentro del grupo que corresponde al mismo giro y una empresa la considera chica por ser la de menor importancia dentro de su ramo.

d) Por otros criterios

Se clasifican a las empresas tomando en cuenta otros criterios o características cómo lo:

- Económico: Diego López R. economista mexicano clasifica a las empresas como: a) nuevas: Empresas que se dedican a la manufactura que no se producen en el país; b) necesarias: Empresas que se dedican a la manufactura de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer necesidades de consumo nacional; c) Básicas: Son aquellas empresas consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país; d) Semi-básicas: Empresas que se dedican a satisfacer necesidades vitales de la población y; e) Secundarias: éstas empresas producen artículos no comprendidos en los grupos anteriores.
- Constitución Legal: De acuerdo con el régimen Jurídico se clasifican en: Sociedad Anónima, Sociedad Cooperativa, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad de capital variable, Sociedad en comandita simple, Sociedad en comandita por Acciones y Sociedad en Nombre Colectivo.

### 2.2.2.3 Objetivos de las empresas

La empresa, al actuar dentro de un marco social e influir directamente con las personas, necesita de ciertos objetivos o propósitos que permitan satisfacer las necesidades del medio en el que actúa, y operar con ética. Es por tal motivo que tienen objetivos económicos, sociales y técnicos.

- **Económicos:** Lograr beneficios monetarios: Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada y cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos solicitados y concedidos.
- **Sociales:** Son aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad, logrando satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta. Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y así mismo crear empleos. La empresa contribuye al sostenimiento de servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias. Deben mejorar y conservar la ecología en la región donde están ubicados, evitando la contaminación ambiental. Y no deben producir productos o bienes que sean nocivos al bienestar de la comunidad.
- **Técnicos:** Dirigidos a la optimización de la tecnología utilizando los conocimientos más actuales y aplicar tecnología moderna.

### 2.2.2.4 Áreas de actividad (funciones básicas de la empresa)

Toda empresa requiere de áreas que dividan las múltiples actividades que realiza toda organización, éstas tienen una estrecha relación con las funciones para que logren sus objetivos. Estas áreas son:

- **Producción:** Es un departamento importante, en este se formula y se desarrollan los métodos adecuados para la elaboración de productos, al coordinar la mano de obra, el equipo, los materiales y las herramientas necesarias. Este departamento tiene como funciones: ingeniería del producto, ingeniería de la planta, ingeniería industrial, planeación y control de la producción, abastecimiento, fabricación y control de calidad.
- **Mercadotecnia:** A través de ésta área se realizan algunos objetivos de la empresa. La finalidad es reunir factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor ha solicitado. Tiene como funciones: investigar mercados, planear y desarrollar productos, precio, distribución, logística, ventas y comunicación.
- **Finanzas:** Este departamento es importante, ya que toda empresa está en constantes movimientos de dinero. Es el área de optimizar, aprovechar y distribuir los recursos monetarios. Sus funciones son las siguientes: Financiamiento y contraloría.
- **Administración de Recursos Humanos:** El objetivo de ésta área es conservar y conseguir personal cuyas características sean de acuerdo a los objetivos de la empresa, por medio de un buen reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. Sus funciones son: contratación y empleo, capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, higiene y seguridad, planeación de recursos humanos.

#### 2.2.2.5 Recursos

Toda empresa requiere de ciertos recursos para lograr sus objetivos, que al mezclarse de acuerdo a las necesidades de la organización tenga como resultado un buen funcionamiento. Los recursos se clasifican en:

- **Recursos materiales:** éstos son intangibles, propiedad de la empresa:
- **Recursos técnicos:** Son los que sirven como herramientas, auxilian en la coordinación de los otros recursos.

- Recursos Humanos: Son importantes para que exista cualquier grupo social, para que exista un buen funcionamiento de los demás recursos va a depender de este factor. En este punto la empresa debe poner especial interés, ya que el factor humano es primordial para que marche la empresa. Para que se logren los objetivos es necesario de sus habilidades, conocimientos, inteligencia y experiencia.
- Recursos Financieros: Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, son indispensables para ejecutar decisiones.

## 2.3 Competencias

### 2.3.1 El origen de las competencias.

Dirube (2000) incluye una breve introducción sobre el origen de las competencias para lo cual se refiere a los trabajos iniciales realizados con miembros del ejercito de EE.UU.

El inicio de la utilización del término competencia tiene sus orígenes en el año 1973 por un psicólogo profesor de la universidad de Harvard quién publicó un estudio llamado Testing for Competence Rather Than Inteligence. Inicialmente los oficiales para el servicio de inteligencia en el exterior eran seleccionados con base a un perfil definido en base a conocimientos (ingles y especialidades como economía y política) y habilidades requeridos y con la utilización de pruebas psicometricas, algunas de sus funciones estaban encaminadas a organizar actos culturales y dar charlas sobre EE.UU. sin embargo se observaba que había una clara tendencia a seleccionar a personas de tez blanca y de clase alta y el hecho de contar con conocimientos comprobables y aprobar los tests psicometricos no garantizaba su éxito en el desempeño cotidiano de sus funciones, debido a esto, se solicitó la realización de un estudio que facilitara una selección más acertada y no discriminatoria.

Para poder cumplir con esta tarea se realizó una investigación para lo cual consideraron dos grupos de oficiales, el primero con resultados de excelencia y el segundo con resultados promedio, se realizaron entrevistas de incidentes críticos y se tabularon los resultados, se identificaron las competencias que diferenciaban a ambos grupos de oficiales, resaltando de aquellos con resultados excelentes las siguientes competencias:

- a. Sensibilidad interpersonal transcultural. Habilidad para entender lo que la gente de otra cultura dice.
- b. Expectativas positivas sobre otras personas. Una fuerte creencia en la dignidad y las virtudes de otras personas.
- c. Rapidez en conocer las redes de relación en el ámbito político. Habilidad para imaginar, de forma rápida, qué influye a quién y cuáles son los intereses políticos de cada persona.

Posteriormente a este estudio se han realizado otros en otras organizaciones y se han logrado identificar a partir de los comportamientos clave, una lista de competencias que han sido utilizadas para múltiples procesos de gestión de personal y no solo para la selección de personal.

Furnham (2001) señala que la popularidad del concepto competencia se atribuye al libro de Richard Boyatzis *The competent manager* (1982) quién realizó una investigación en distintas organizaciones tanto públicas como privadas orientada a identificar las competencias ligadas a la eficacia administrativa, la investigación se llevo a cabo a través de entrevistas denominadas “evento de comportamiento” para lo cual se seleccionaron gerentes seleccionados con base a medidas de eficacia. La muestra incluyó a 253 gerentes de todos los niveles administrativos, los items se clasificaron en categorías de competencia para lo cual se analizaron los comportamientos en relación con las intenciones de los gerentes y de la situación.

Con base al análisis de los resultados, se detectaron nueve competencias que marcaron la diferencia con respecto a la eficacia del liderazgo, estas competencias se describen en forma resumida a continuación:

1. Orientación hacia la eficiencia. Mostrar preocupación por los objetivos de las actividades, estándares internos de trabajo más elevados .
2. Preocupación por la influencia. Mostrar una fuerte necesidad de poder, asumir una actitud firme, tratar de influir en los demás.
3. Proactividad. Mostrar una firme creencia en la propia eficacia y en el locus interno de control, emprender acciones para esperar que sucedan las cosas, aceptar responsabilidad por el éxito y el fracaso.
4. Confianza en sí mismo. Mostrar seguridad en las propias ideas y habilidades, emprender acciones decisivas, firmeza y seguridad.
5. Presentación oral. Habilidades para mostrar un comportamiento simbólico, verbal y no verbal y auxiliares visuales para hacer presentaciones claras y convincentes ante los demás.
6. Conceptuación. Capacidad para identificar modelos o relaciones en la información y los acontecimientos (razonamiento inductivo), capacidad para desarrollar soluciones creativas y nuevas formas de abordar los problemas.
7. Uso diagnóstico de los conceptos. Aplicar un razonamiento deductivo a partir de un concepto o modelo, analizar situaciones, distinguir entre información relevante y no relevante.
8. Utilización del poder socializado. Capacidad para establecer alianzas y coaliciones, lograr la cooperación de los demás, resolver problemas en forma constructiva.
9. Manejo de procesos de grupo. Capacidad para administrar procesos de grupo con el fin de lograr la identificación de los miembros y el espíritu de equipo.

Furnham concluye que las competencias se infirieron a través de comportamientos eficaces e ineficaces que distinguen a Gerentes más y menos

eficaces. Menciona adicionalmente que Boyatzis buscó pruebas de criterio en tres niveles

- a) Habilidad, mediante la entrevista de evento de comportamiento a grupos de desempeño bajo, medio y elevado .
- b) Rasgo/motivo, a partir de una prueba desarrollada de McBer, un ejercicio de relatos con base en imágenes y el uso del inventario de estilo de aprendizaje de Kolb.
- c) Papel social, mediante una lista generada a través de una lluvia de ideas de características que se utilizaron con la forma de elementos de trabajo.

### 2.3.2 Definición de competencia

Para poder tener una definición clara sobre el concepto de competencia el cual consideramos como base de la presente investigación realizaremos una revisión del concepto por parte de diversos autores.

Las competencias se definen en el ámbito empresarial como un conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación (Fernández 2005:34).

La planteada por Boyatzis es que una competencia es una característica subyacente a una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto en una organización concreta. (Berrocal 2004:75). El término característica subyacente se refiere a que determina, los comportamientos que se llevan a cabo.

Las competencias son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven. ( Dirube 2000:98)

Martha Alles destaca la definición de Spencer y Spencer (1993), una competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

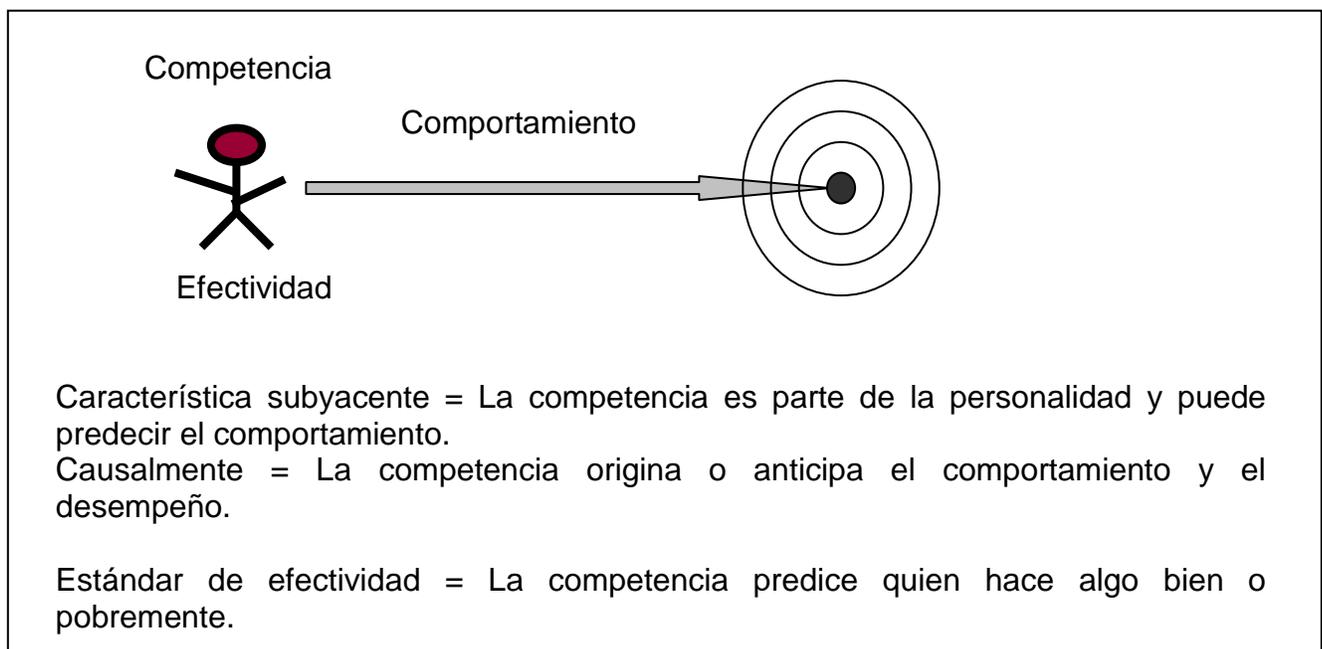


Figura 8 Ejemplificación de competencia (Martha Alles 2003:20)

A partir de estas definiciones, podemos concluir que una competencia es una característica de una persona que al ser subyacente, puede predecir su comportamiento el cuál es observable a partir de un alto desempeño.

### 2.3.3 Tipos de competencias y sus componentes

De acuerdo con Martha Alles, para Spencer y Spencer considera cinco tipos de competencias:

| TIPO DE COMPETENCIA                     | DESCRIPCION  |
|---|--|
| Motivación                              | Los intereses que una persona considera o desea consistentemente.              |
| Características                         | Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. |
| Concepto propio o concepto de uno mismo | Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.                         |
| Conocimiento                            | La información que una persona posee sobre áreas específicas.                  |
| Habilidad                               | La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental                        |

Tabla 9 Tipos de competencias de acuerdo con Martha Alles

Las personas motivadas persiguen la consecución de objetivos mientras para determinados tipos de puestos es necesario contar con ciertas características físicas para el ejercicio diario de las actividades asignadas así mismo una sólida autoconfianza ó valores específicos son requeridos para algunos tipos de puesto, el conocimiento que pueda tener una persona le permite ejercer un dominio sobre su cargo así mismo como la habilidad para realizar alguna actividad asignada.

Las competencias que son fácilmente de identificar y valorar en un individuo son aquellas relacionadas con sus conocimientos y habilidades debido a que su profesión o experiencia previas son un indicativo de su dominio de cierto tema, así mismo, un examen de conocimientos puede demostrar que una persona cuenta con esta competencia, sin embargo aquellas competencias relacionadas con el autoconcepción de uno mismo, de motivación ó de características y respuestas a situaciones o información son mas difícil de reconocer en un individuo, el siguiente cuadro ejemplifica gráficamente lo expuesto.

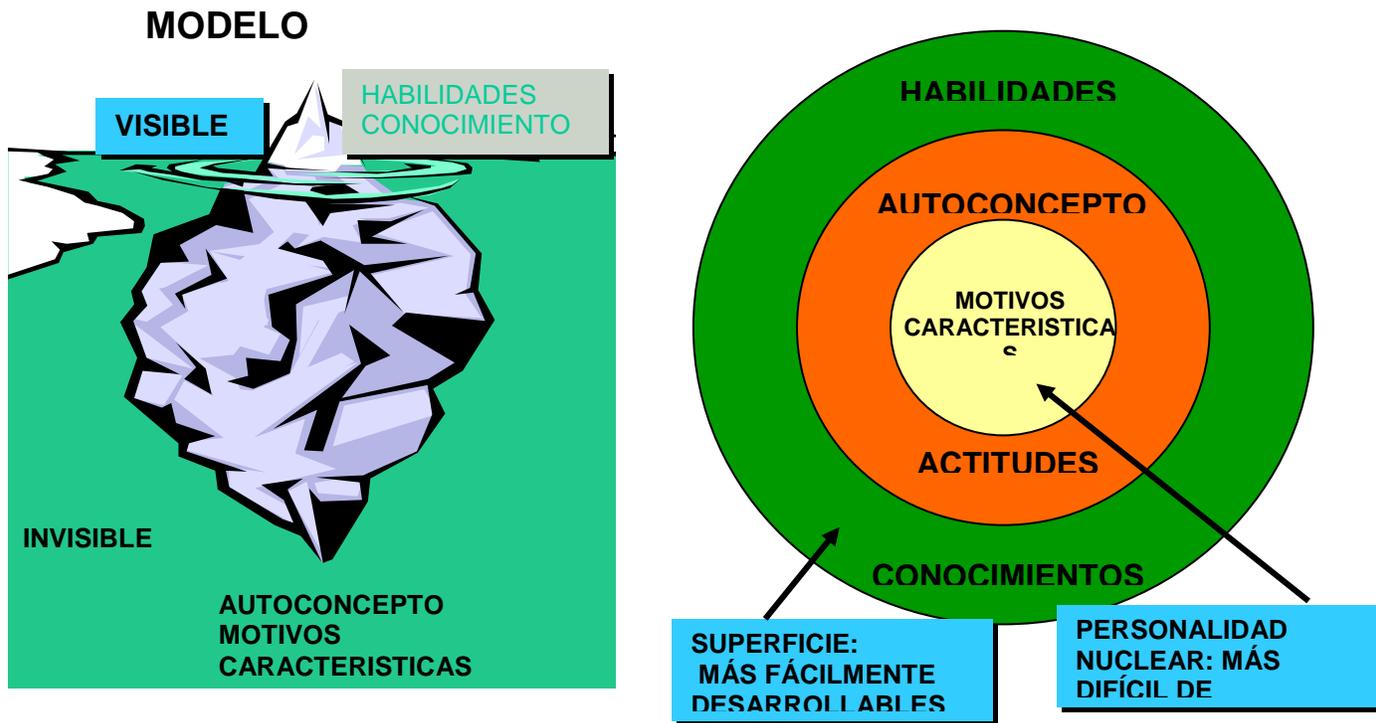


Figura 9 Identificación de competencias (Martha Alles 2003:23-24)

Berrocal menciona que cuando nos referimos a los comportamientos incluidos en las competencias que conforman un perfil se deben considerar los siguientes componentes:

a) Saber. Es el conjunto de conocimientos que le permitirán a la persona llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

b) Saber hacer. Que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo. Este apartado se refiere a las habilidades y destrezas.

c) Saber estar. No basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo; es preciso, también, que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización y de su grupo de trabajo. Este apartado se refiere a las actitudes e intereses.

d) Querer hacer. La persona deberá querer llevar a cabo los comportamientos que componen la competencia. Se refiere a los aspectos motivacionales.

e) Poder hacer. Que la persona disponga de los medios y recursos para llevar a cabo los comportamiento incluidos en la competencia.

Una competencia es un conjunto de cada uno de los componentes descritos, por lo cual en el ejercicio diario, un comportamiento asociado a una competencia integra el total de los componentes, el analizarlos en forma separada permitirá en dado caso, encontrar las áreas de oportunidad de una persona con respecto al ejercicio de una competencia.

#### 2.3.4 Beneficios del enfoque de competencias

Fernández (2005) incluye cinco principios relacionados con la gestión por competencias.

1. Los recursos humanos constituyen un input esencial para la definición de la estrategia de la empresa
2. Las competencias constituyen el principal activo de los recursos humanos de una organización.
3. Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización.
4. La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño.
5. La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas.

Estos principios se refieren a que se deben alinear la definición de perfiles de puestos a las capacidades clave de la organización, es necesario agrupar las características de los empleados, adaptarlas a los procesos productivos y a partir de estos administrar los recursos humanos en dos sentidos: el puesto y el trabajador, el uso del termino puesto debe sustituirse por el de ocupación, que considera la

utilización de un conjunto de competencias y representa el perfil requerido y las personas representan el perfil disponible. La compensación debe basarse en el nivel de competencias que posee la persona, el tipo y nivel de competencias que utiliza en el desarrollo de su ocupación y los resultados que obtiene con dichas competencias, el modelo de gestión de competencias proporciona la opción de administrar el personal con base a perfiles tipo lo cual permite propiciar una cultura de movilidad al propiciar la adquisición de competencias mediante el desempeño de diversas ocupaciones.

Al partir de que “las competencias son una herramienta de gestión de recursos humanos” (Dirube 2000:98). Podemos resaltar que cada una de las acciones para administrar los recursos humanos como: selección, capacitación, sueldos y salarios, evaluación de desempeño pueden incluir a las competencias como un insumo y al mismo tiempo éstas servirán para que los procesos los procesos relacionados estén alineados.

Al traducir las características que identifican a los profesionales que obtienen los mejores resultados en términos de comportamientos podremos identificar y definir perfiles de puesto con base a competencias.

Dirube (2000) propone para poder identificar las competencias relacionada a un puesto en específico:

- Analizar cuales son los conocimientos y las habilidades para poder realizar una tarea en particular.
- Analizar cuáles son los motivos, los valores, los rasgos, los conocimientos de las personas que obtienen resultados convenientes al desempeñar una tarea.

A partir de estos análisis se establecen perfiles de puesto de referencia.

Berrocal destaca que el utilizar el enfoque de competencias en una organización le proporcionará los siguientes beneficios:

- Uso de un lenguaje común en la empresa. Al hablar de comportamientos observables la organización puede alinear adecuadamente las estrategias relacionadas con la gestión procesos enfocados a las personas.
- Focalizar los esfuerzos de todas las personas de una organización hacia los resultados. A partir de los comportamientos esperados se pueden orientar las actividades relacionadas con la evaluación de desempeño, definición de perfiles y programas de capacitación de tal manera que se definan objetivos claros y medir los resultados.
- Se utiliza como predictor del comportamiento futuro. Se refiere a que los comportamientos ejercidos en situaciones pasadas podrían nuevamente ponerse a la práctica bajo condiciones similares.
- Permite la comparación entre perfiles. Bajo el enfoque de competencias se puede comparar el perfil requerido por el puesto con respecto al perfil del ocupante de un puesto en específico. A partir de esta comparación se pueden identificar necesidades de capacitación o como base de la selección de personal.

Los beneficios de la utilización de competencias dentro de una organización se pueden generalizar en que se pueden alinear cada uno de los esfuerzos relacionados con la gestión de sus recursos humanos de tal manera que se puedan medir objetivamente los resultados de las estrategias relacionadas con el personal.

### 2.3.5 ¿Cómo se identifican las competencias?

De acuerdo con Dirube (2000:112) Existen varios métodos, aunque son dos los más utilizados para identificar las competencias:

- a) El panel de expertos: Se reúne un grupo de personas con conocimiento acerca de la estrategia de la organización así como con injerencia directa sobre el puesto para el cual se busca definir las competencias.
- b) La entrevista de incidentes críticos: Se entrevista a al ocupante de un determinado puesto y se le cuestiona sobre lo que piensa o dice acerca de sus motivos y lo que lo motiva para actuar con respecto a las tareas que tiene que realizar en el ejercicio cotidiano de su trabajo.

### 2.3.6 Tipos de competencias

De acuerdo al análisis realizado por Dirube identifica un mapa de competencias:

| <b>Individuales</b>   | <b>Sociales</b>  |
|---|--|
| De acción.<br>Orientación al logro<br>Iniciativa<br>Búsqueda de información<br>Preocupación por el orden y la calidad | De ayuda.<br><br>Comprensión de los demás<br>Orientación al cliente                          |
| De regulación de la conducta<br>Confianza en uno mismo<br>Autocontrol<br>Flexibilidad                                 | De influencia<br>Impacto e influencia<br>Construcción de relaciones<br>Conciencia política   |
| De pensamiento<br><br>Pensamiento analítico<br>Pensamiento conceptual<br>Conocimiento técnico                         | De gerencia<br><br>De pensamiento<br><br>Trabajo en equipo<br>Compromiso con la organización |

Tabla 10 Clasificación de las competencias (Dirube 2000:126)

### 2.3.7 Las competencias del liderazgo

Si consideramos a las competencias como los comportamientos esperados en los líderes que prevén la efectividad en sus acciones es necesario conformar el perfil de competencias del líder.

| <b>Competencia</b>       | <b>Aspectos a Considerar</b>  |
|--------------------------|---|
| Impulso o motivación     | Para perseguir objetivos  |
| Motivación para liderar  | El uso del poder socializado para influir en las personas.  |
| Integridad               | Incluye la confianza y la voluntad para transformar las palabras en actos.  |
| Confianza en uno mismo   | Para provocar que los seguidores se sientan confiados mediante diversos modos de impresionar a las personas.  |
| Inteligencia             | Generalmente enfocada a la habilidad para procesar información, analizar alternativas y encontrar oportunidades.  |
| Conocimiento del negocio | Para que las ideas generadas ayuden a la organización a sobrevivir y a tener éxito.   |
| Inteligencia emocional   | Basada en una personalidad con autocontrol, que posea la cualidad de ser sensible ante las situaciones y la habilidad para adaptarse a las circunstancias cuando es necesario |

Tabla 11 Competencias de Liderazgo de acuerdo a Chiavenato (2004:461)

Competencias orientadas a niveles gerenciales intermedios en la estructura de la organización y otros niveles intermedios como analistas y otras posiciones especializadas (Martha Alles 2003:134-150)

De acuerdo con ambos autores, y de acuerdo con las necesidades propias de la investigación, se considera el siguiente perfil de competencias como la base para el diseño del instrumento que indaga sobre las competencias que predominan en los líderes formales:

1. Resolución de problemas comerciales
2. Orientación a los resultados
3. Orientación al cliente Interno-externo
4. Profundidad en el conocimiento de los productos
5. Desarrollo de las personas
6. Trabajo en equipo
7. Empowerment
8. Liderazgo
9. Calidad del trabajo
10. Nivel de compromiso-Disciplina personal- Productividad
11. Adaptabilidad al cambio
12. Comunicación
13. Franqueza-Confiabilidad-Integridad
14. Confianza en si mismo
15. Autocontrol

### III. MARCO METODOLOGICO

#### 3.1 Hipótesis

Hi La estructura organizacional determina el tipo de competencias laborales y los estilos de liderazgo que se van a ejercer.

Ho La estructura organizacional no determina el tipo de competencias laborales y los estilos de liderazgo que se van a ejercer

#### 3.2 Definición de la población

La población está constituida por los líderes formales de la organización del área de producción, los cuáles están incluidos entres grupos:

- Jefes de área o departamento (Líderes de celda)
- Supervisores
- Operarios

### 3.3 Elección del tipo de muestra

Se utilizó una muestra intencional, no probabilística, se aplicó a:

| Grupo                      | No. de personas | % con respecto al total de la población |
|----------------------------|-----------------|---|
| Lideres de celda           | 3               | 100%                                    |
| Supervisores de producción | 11              | 100%                                    |
| Operadores de producción   | 28              | 10%                                     |

Tabla 12 Elección de la muestra

3.4 Marco referencial

La empresa en donde se realiza la presente investigación es una corporación mexicana conformada por un grupo de empresas que se desempeñan en distintas áreas productivas, éstas van desde la fabricación de equipos de proceso para petroquímica, distribución de gas natural, equipos de refrigeración y otras actividades vinculadas.

Específicamente para realizar la presente investigación se considero la planta que esta dedicada a la fabricación de equipos de refrigeración y que es del giro metal-mecánico.

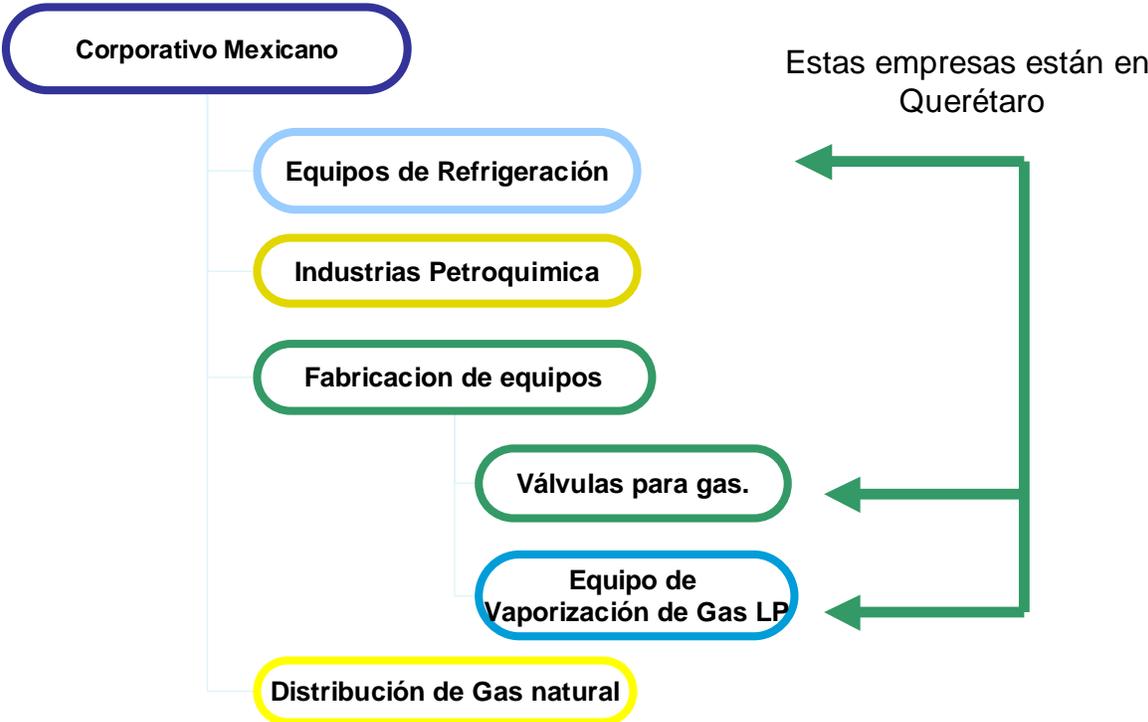


Figura 10 Distribución de unidades de negocio de la empresa metal-mecánica

La empresa de fabricación de equipos de refrigeración nace en 1994, y se dedica a la fabricación y comercialización de equipos de refrigeración para el sector comercial e industrial.

#### Misión

- Fabricar y comercializar productos para los mercados de refrigeración comercial y serpentines.

#### Visión

- Mantener siempre el Liderazgo de innovación, calidad, servicio y enfoque al cliente.
- Constantemente definir nuestro mercado como más grande de lo que pensamos lo es.

#### Valores

- Pasión por lo que hacemos
- Honestidad, integridad y humildad
- Responsabilidad
- Desarrollo de Lideres
- Trabajar como un solo equipo
- Promotores del medio ambiente
- Estándares de calidad internacional en todo lo que hacemos

# Organigrama

El organigrama es de la división de fabricación de equipos de refrigeración y solo se incluye el detalle de los puestos que conforman el área de operaciones a la cual pertenecen los Líderes de Celda y supervisores de producción.



Figura 11 Organigrama de la división de fabricación de equipos de refrigeración

### 3.5 Descripción de instrumentos

Para fines de la presente investigación, se utilizaron tres instrumentos:

Para la variable estilo de liderazgo, competencias del Liderazgo y estructura organizacional se construyó una escala tipo Likert.

A continuación, se describe cada uno de los instrumentos utilizados

#### 3.5.1 Instrumento “Competencias del Liderazgo”

Nombre: COMP-01

Las letras COMP son las iniciales de la palabra “Competencia” lo cual, señala que este es el instrumento es sobre las competencias que se aplicará a los líderes formales.

Objetivo de la prueba:

Este instrumento tiene como principal objetivo identificar cuáles son las competencias los líderes formales en la organización consideran y que son la base en la cual se fundamentan su actuación.

Descripción:

Para el diseño del instrumento COMP-01 se utiliza una escala tipo Likert, la cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes (Sampieri 2006:341).

Se evalúan las competencias del liderazgo agrupadas en tres rubros

- a) Competencias de negocio
- b) Competencias de relación
- c) Competencias de potencial individual

Para tal fin, se diseñó un diccionario de competencias que incluye 5 comportamientos esperados para cada una, que se identifican con la letras a), b), c), d) y e)

a) Segmento de competencias de Negocio

1. Resolución de problemas comerciales

Capacidad de idear la solución a los problemas del cliente atendiendo a sus necesidades, problemas y objetivos de negocio.

2. Orientación a los resultados

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

3. Orientación al cliente Interno-externo

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro.

4. Profundidad en el conocimiento de los productos

Es la capacidad de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos y necesidades de los clientes.

## b) Segmento de competencias de Relación

### 5. Desarrollo de las personas

Esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.

### 6. Trabajo en equipo

Intención de colaborar y cooperar con terceros, formar parte de un grupo y trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.

### 7. Empowerment

Capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo.

### 8. Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de acción de ese grupo.

## c) Segmento de competencias de potencial Individual

### 9. Calidad del trabajo

Tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos.

### 10. Nivel de compromiso-Disciplina personal- Productividad

Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo aun en la toma de decisiones en situaciones

difíciles. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y alcanzarlos con éxito.

#### 11. Adaptabilidad al cambio

Capacidad para adaptarse y anticiparse a los cambios, modificando si fuese necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

#### 12. Comunicación

Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.

#### 13. Franqueza-Confiability-Integridad

Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras.

#### 14. Confianza en si mismo

Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

#### 15. Autocontrol

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.

Cada competencia considera en total cinco comportamientos que incluye cinco palabras como opciones de respuesta e indican que tanto se ejerce la competencia y tienen el siguiente rango:

| Rango | Descripción   |
|-------|---------------|
| I     | Nunca         |
| II    | Casi Nunca    |
| III   | Algunas veces |
| IV    | Casi siempre  |
| V     | Siempre       |

Competencia: Resolución de problemas comerciales

Capacidad de idear la solución a los problemas del cliente atendiendo a sus necesidades, problemas y objetivos de negocio.

| Comportamiento  | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| a) Tiene un profundo conocimiento del negocio y los productos de sus clientes.  |         |              |               |            |       |
| b) Investiga a fondo las necesidades de los clientes y sus problemas, y estudia otras variables relacionadas que pudieran impactar al negocio.            |         |              |               |            |       |
| c) Realiza un análisis detallado e identifica las causas relacionadas con los problemas del cliente para poder diseñar estrategias de resolución.         |         |              |               |            |       |
| d) Se anticipa a posibles problemas y situaciones relacionadas con los clientes, prevé y desarrolla propuestas innovadoras y acertadas para enfrentarlos. |         |              |               |            |       |
| e) Logra los más altos niveles de satisfacción en sus clientes.   |         |              |               |            |       |

Son 5 ítems con 5 opciones de respuesta, por lo que el valor máximo a obtener es de 25 puntos y el valor mínimo es de 5 puntos.

| Rango | Escala en puntos | Descripción  |
|-------|------------------|--|
| I     | 5 a 9 puntos     | Competencia desarrollada en un nivel limitado      |
| II    | 10 a 14 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        |
| III   | 15 a 19 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio |
| IV    | 20 a 24 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  |
| V     | 25 puntos        | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente |

### Competencia: Orientación a los resultados

Capacidad de idear la solución a los problemas del cliente atendiendo a sus necesidades, problemas y objetivos de negocio.

| Comportamiento   | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|--|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| a)Se anticipa a situaciones complejas en contextos cambiantes y las resuelve, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización y para la satisfacción de sus clientes.   |         |              |               |            |       |
| b)Demuestra con actos, su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. |         |              |               |            |       |
| c)Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.   |         |              |               |            |       |
| d)Mejora continuamente los procesos de trabajo   |         |              |               |            |       |
| e)Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización   |         |              |               |            |       |

Son 5 ítems con 5 opciones de respuesta, por lo que el valor máximo a obtener es de 25 puntos y el valor mínimo es de 5 puntos.

| Rango | Escala en puntos | Descripción  |
|-------|------------------|--|
| I     | 5 a 9 puntos     | Competencia desarrollada en un nivel limitado      |
| II    | 10 a 14 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        |
| III   | 15 a 19 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio |
| IV    | 20 a 24 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  |
| V     | 25 puntos        | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente |

**Competencia: Orientación al cliente Interno-externo**

Capacidad de idear la solución a los problemas del cliente atendiendo a sus necesidades, problemas y objetivos de negocio.

| <b>Comportamiento</b>   | <b>Siempre</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Nunca</b> |
|---|----------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| a) Aclara los requerimientos, investiga, identifica y comprende las necesidades actuales y potenciales de los clientes.                                   |                |                     |                      |                   |              |
| b) Actúa cumpliendo con los estándares de calidad para el desarrollo de los productos, y permanentemente evalúa el nivel de satisfacción de sus clientes. |                |                     |                      |                   |              |
| c) Se anticipa a las expectativas y demandas de los clientes, tanto actuales como potenciales   |                |                     |                      |                   |              |
| d) Desarrolla soluciones a los problemas de sus clientes y proveedores, trabajando junto con ellos.   |                |                     |                      |                   |              |
| e) Obtiene información directa de los clientes y la usa para mejorar los productos o proceso.   |                |                     |                      |                   |              |

Son 5 ítems con 5 opciones de respuesta, por lo que el valor máximo a obtener es de 25 puntos y el valor mínimo es de 5 puntos.

| <b>Rango</b> | <b>Escala en puntos</b> | <b>Descripción</b>                                 |
|--------------|-------------------------|--|
| I            | 5 a 9 puntos            | Competencia desarrollada en un nivel limitado      |
| II           | 10 a 14 puntos          | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        |
| III          | 15 a 19 puntos          | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio |
| IV           | 20 a 24 puntos          | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  |
| V            | 25 puntos               | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente |

Competencia: Profundidad en el conocimiento de los productos

Capacidad de idear la solución a los problemas del cliente atendiendo a sus necesidades, problemas y objetivos de negocio.

| Comportamiento  | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| a) Conoce perfectamente los diversos productos que ofrece la organización, teniendo en cuenta las ventajas de cada uno frente a la competencia.       |         |              |               |            |       |
| b) Realiza innovadoras propuesta de mejora, que exceden los requerimientos de los clientes  |         |              |               |            |       |
| c) Conoce suficientemente a la competencia y se mantiene actualizado sobre sus estrategias y novedades.   |         |              |               |            |       |
| d) Tiene gran habilidad para comunicar los beneficios esenciales de los productos ofrecidos.  |         |              |               |            |       |
| e) Conoce las tendencias del mercado y constantemente busca oportunidades de mejora para satisfacer las necesidades del mercado en permanente cambio. |         |              |               |            |       |

Son 5 ítems con 5 opciones de respuesta, por lo que el valor máximo a obtener es de 25 puntos y el valor mínimo es de 5 puntos.

| Rango | Escala en puntos | Descripción  |
|-------|------------------|--|
| I     | 5 a 9 puntos     | Competencia desarrollada en un nivel limitado      |
| II    | 10 a 14 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        |
| III   | 15 a 19 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio |
| IV    | 20 a 24 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  |
| V     | 25 puntos        | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente |

Competencia: Desarrollo de las personas

Capacidad de idear la solución a los problemas del cliente atendiendo a sus necesidades, problemas y objetivos de negocio.

| Comportamiento   | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|--|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| a) Asigna a sus colaboradores tareas que signifiquen un reto, estimulándolos a desarrollar nuevas habilidades.   |         |              |               |            |       |
| b) Detecta con facilidad habilidades propias y de su equipo de trabajo, creando las oportunidades para el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo requeridos en función de dichas fortalezas y debilidades, y de acuerdo con la estrategia organizacional |         |              |               |            |       |
| c) Invita a sus colaboradores a reuniones, estimulando su participación en ambientes de bajo riesgo, como forma de capacitación para puestos de mayor responsabilidad en el futuro.  |         |              |               |            |       |
| d) Está siempre atento a conseguir la asignación de los recursos (tiempo, dinero, personas) necesarios para apoyar planes de desarrollo, y lo logra.   |         |              |               |            |       |
| e) Está informado de las necesidades organizacionales y procura desarrollar en sí y en su equipo de trabajo las habilidades necesarias para afrontar los nuevos requerimientos.  |         |              |               |            |       |

Son 5 ítems con 5 opciones de respuesta, por lo que el valor máximo a obtener es de 25 puntos y el valor mínimo es de 5 puntos.

| Rango | Escala en puntos | Descripción  |
|-------|------------------|--|
| I     | 5 a 9 puntos     | Competencia desarrollada en un nivel limitado      |
| II    | 10 a 14 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        |
| III   | 15 a 19 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio |
| IV    | 20 a 24 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  |
| V     | 25 puntos        | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente |

Competencia: Trabajo en equipo

Capacidad de idear la solución a los problemas del cliente atendiendo a sus necesidades, problemas y objetivos de negocio.

| Comportamiento  | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| a) Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y la solidaridad para lograr los objetivos o los resultados propuestos.                            |         |              |               |            |       |
| b) Adopta una posición neutral ante enfrentamientos. Es conciliador e interviene como mediador con argumentos claros y aceptados por el resto y que contribuyen a lograr el consenso. |         |              |               |            |       |
| c) Apoya a los demás miembros del equipo y realiza acciones para propiciar la mejora, reconocer y recompensar sus logros.   |         |              |               |            |       |
| d) Colabora con el logro de los resultados de otras áreas de la organización.   |         |              |               |            |       |
| e) Periódicamente participa de reuniones con el equipo para revisar el progreso de las tareas encaminadas a lograr el objetivo grupal.  |         |              |               |            |       |

Son 5 ítems con 5 opciones de respuesta, por lo que el valor máximo a obtener es de 25 puntos y el valor mínimo es de 5 puntos.

| Rango | Escala en puntos | Descripción  |
|-------|------------------|--|
| I     | 5 a 9 puntos     | Competencia desarrollada en un nivel limitado      |
| II    | 10 a 14 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        |
| III   | 15 a 19 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio |
| IV    | 20 a 24 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  |
| V     | 25 puntos        | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente |

Competencia: Empowerment

Capacidad de idear la solución a los problemas del cliente atendiendo a sus necesidades, problemas y objetivos de negocio.

| Comportamiento  | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| a) Conoce profundamente las habilidades, fortalezas y debilidades de cada uno de sus colaboradores e identifica oportunidades de desarrollo para los mismos |         |              |               |            |       |
| b) Evalúa periódicamente el desempeño de sus colaboradores, identifica el potencial para que asuman nuevas responsabilidades, y ofrece retroalimentación.   |         |              |               |            |       |
| c) Promueve la creatividad, la innovación, la autonomía y la toma de decisiones en su equipo de trabajo.  |         |              |               |            |       |
| d) Delega funciones de su trabajo a los colaboradores con mayor potencial, apoyando el desarrollo de sus habilidades  |         |              |               |            |       |
| e) Fomenta el crecimiento personal y profesional de su equipo y lo prepara para asumir mayores responsabilidades.   |         |              |               |            |       |

Son 5 ítems con 5 opciones de respuesta, por lo que el valor máximo a obtener es de 25 puntos y el valor mínimo es de 5 puntos.

| Rango | Escala en puntos | Descripción  |
|-------|------------------|--|
| I     | 5 a 9 puntos     | Competencia desarrollada en un nivel limitado      |
| II    | 10 a 14 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        |
| III   | 15 a 19 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio |
| IV    | 20 a 24 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  |
| V     | 25 puntos        | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente |

Competencia: Liderazgo

Capacidad de idear la solución a los problemas del cliente atendiendo a sus necesidades, problemas y objetivos de negocio.

| Comportamiento  | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| a) Conoce profundamente las habilidades, fortalezas y debilidades de cada uno de sus colaboradores e identifica oportunidades de desarrollo para los mismos |         |              |               |            |       |
| b) Evalúa periódicamente el desempeño de sus colaboradores, identifica el potencial para que asuman nuevas responsabilidades, y ofrece retroalimentación.   |         |              |               |            |       |
| c) Promueve la creatividad, la innovación, la autonomía y la toma de decisiones en su equipo de trabajo.  |         |              |               |            |       |
| d) Delega funciones de su trabajo a los colaboradores con mayor potencial, apoyando el desarrollo de sus habilidades  |         |              |               |            |       |
| e) Fomenta el crecimiento personal y profesional de su equipo y lo prepara para asumir mayores responsabilidades.   |         |              |               |            |       |

Son 5 ítems con 5 opciones de respuesta, por lo que el valor máximo a obtener es de 25 puntos y el valor mínimo es de 5 puntos.

| Rango | Escala en puntos | Descripción  |
|-------|------------------|--|
| I     | 5 a 9 puntos     | Competencia desarrollada en un nivel limitado      |
| II    | 10 a 14 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        |
| III   | 15 a 19 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio |
| IV    | 20 a 24 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  |
| V     | 25 puntos        | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente |

Competencia: Calidad del trabajo

Capacidad de idear la solución a los problemas del cliente atendiendo a sus necesidades, problemas y objetivos de negocio.

| Comportamiento   | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|--|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| a) Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo, y permanentemente se actualiza en estos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar el estándar de calidad de la organización. |         |              |               |            |       |
| b) Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que se relacionan con su actividad   |         |              |               |            |       |
| c) Toma decisiones con base a su experiencia y en los conocimientos que tiene, tanto de su área como de aquellas otras con las que se relacionan con el desempeño de sus funciones                               |         |              |               |            |       |
| d) Realiza constantes propuestas de mejoramiento y está abierto a valorar las propuestas de otros para optimizar el desempeño  |         |              |               |            |       |
| e) Sus reportes, trabajos y proyectos destacan por ser impecables y realiza recomendaciones de impacto en el logro de los objetivos de la organización   |         |              |               |            |       |

Son 5 ítems con 5 opciones de respuesta, por lo que el valor máximo a obtener es de 25 puntos y el valor mínimo es de 5 puntos.

| Rango | Escala en puntos | Descripción  |
|-------|------------------|--|
| I     | 5 a 9 puntos     | Competencia desarrollada en un nivel limitado      |
| II    | 10 a 14 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        |
| III   | 15 a 19 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio |
| IV    | 20 a 24 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  |
| V     | 25 puntos        | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente |

Competencia: Nivel de compromiso-Disciplina personal- Productividad

Capacidad de idear la solución a los problemas del cliente atendiendo a sus necesidades, problemas y objetivos de negocio.

| Comportamiento  | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| a) Posee un alto grado de responsabilidad con relación al cumplimiento de los objetivos de su área y de sus colaboradores.                                  |         |              |               |            |       |
| b) Supera ampliamente las dificultades; es persistente y prueba diferentes métodos de hacer las cosas, hasta alcanzar los objetivos                         |         |              |               |            |       |
| c) Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño; se traza metas al respecto y las cumple.  |         |              |               |            |       |
| d) Realiza propuestas para mejorar y optimizar los procesos y métodos de trabajo, de tal manera que la tarea se hace más productiva                         |         |              |               |            |       |
| e) Se identifica con la visión y los objetivos organizacionales, y apoya y pone en marcha todas las directivas de la empresa para alcanzarlos y superarlos. |         |              |               |            |       |

Son 5 ítems con 5 opciones de respuesta, por lo que el valor máximo a obtener es de 25 puntos y el valor mínimo es de 5 puntos.

| Rango | Escala en puntos | Descripción  |
|-------|------------------|--|
| I     | 5 a 9 puntos     | Competencia desarrollada en un nivel limitado      |
| II    | 10 a 14 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        |
| III   | 15 a 19 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio |
| IV    | 20 a 24 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  |
| V     | 25 puntos        | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente |

Competencia: Adaptabilidad al cambio

Capacidad para adaptarse y anticiparse a los cambios, modificando si fuese necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

| Comportamiento  | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| a) Es ágil en el diseño de nuevas estrategias que pueden enfrentar las condiciones cambiantes del entorno y del mercado.  |         |              |               |            |       |
| b) Se mantiene con mentalidad abierta en todas las situaciones, lo que le permite ajustarse con flexibilidad y versatilidad a nuevos mercados, nuevas exigencias, modernas formas de trabajar y novedades tecnológicas. |         |              |               |            |       |
| c) Modifica rápidamente su conducta para adecuarse a nuevas estrategias de la organización.   |         |              |               |            |       |
| d) Siempre apoya a la empresa en sus nuevas decisiones y coopera activamente en la implantación e integración de nuevos objetivos, procedimientos o herramientas de trabajo.  |         |              |               |            |       |
| e) Se identifica con la visión y los objetivos organizacionales, y apoya y pone en marcha todas las directivas de la empresa para alcanzarlos y superarlos.   |         |              |               |            |       |

Son 5 ítems con 5 opciones de respuesta, por lo que el valor máximo a obtener es de 25 puntos y el valor mínimo es de 5 puntos.

| Rango | Escala en puntos | Descripción  |
|-------|------------------|--|
| I     | 5 a 9 puntos     | Competencia desarrollada en un nivel limitado      |
| II    | 10 a 14 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        |
| III   | 15 a 19 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio |
| IV    | 20 a 24 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  |
| V     | 25 puntos        | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente |

Competencia: Comunicación

Capacidad para adaptarse y anticiparse a los cambios, modificando si fuese necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

| <b>Comportamiento</b>                                | <b>Siempre</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Nunca</b> |
|--|----------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| a) Comunica sus ideas en forma clara                 |                |                     |                      |                   |              |
| b) Maneja las reglas adecuadas del lenguaje          |                |                     |                      |                   |              |
| c) Ajusta su lenguaje a la terminología              |                |                     |                      |                   |              |
| d) Obtiene y conoce información proveniente de otros |                |                     |                      |                   |              |
| e) Escucha a los demás con empatía                   |                |                     |                      |                   |              |

Son 5 ítems con 5 opciones de respuesta, por lo que el valor máximo a obtener es de 25 puntos y el valor mínimo es de 5 puntos.

| <b>Rango</b> | <b>Escala en puntos</b> | <b>Descripción</b>                                 |
|--------------|-------------------------|--|
| I            | 5 a 9 puntos            | Competencia desarrollada en un nivel limitado      |
| II           | 10 a 14 puntos          | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        |
| III          | 15 a 19 puntos          | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio |
| IV           | 20 a 24 puntos          | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  |
| V            | 25 puntos               | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente |

Competencia: Franqueza-Confiability-Integridad

Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras.

| <b>Comportamiento</b>  | <b>Siempre</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Nunca</b> |
|--|----------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| a) Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, en todos los niveles de la organización  |                |                     |                      |                   |              |
| b) Es franco y sincero con sus colaboradores, pares y demás personas   |                |                     |                      |                   |              |
| c) Reconoce abiertamente sus errores y se responsabiliza de las consecuencias negativas de los mismos. No responsabiliza a sus colaboradores o a otras áreas de la organización cuando no se cumplen los objetivos planteados. |                |                     |                      |                   |              |
| d) Lo que comunica verbalmente corresponde con su forma de actuar; es un ejemplo de aplicación a los principios, valores y políticas de la organización.   |                |                     |                      |                   |              |
| e) No tiene preferencias entre su gente, y su conducta se basa en la justicia y la equidad.  |                |                     |                      |                   |              |

Son 5 ítems con 5 opciones de respuesta, por lo que el valor máximo a obtener es de 25 puntos y el valor mínimo es de 5 puntos.

| Rango | Escala en puntos | Descripción  |
|-------|------------------|--|
| I     | 5 a 9 puntos     | Competencia desarrollada en un nivel limitado      |
| II    | 10 a 14 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        |
| III   | 15 a 19 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio |
| IV    | 20 a 24 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  |
| V     | 25 puntos        | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente |

**Competencia: Confianza en si mismo**

Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

| Comportamiento   | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|--|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| a) Es referente dentro de la organización por su seguridad y confianza que demuestra a la hora de abordar desafíos y tareas  |         |              |               |            |       |
| b) Se conduce con seguridad ante superiores en el tratamiento de temas que pueden exceder su trabajo cotidiano               |         |              |               |            |       |
| c) Sostiene sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio  |         |              |               |            |       |
| d) Toma decisiones y realiza acciones que otro evitarían   |         |              |               |            |       |
| e) Motiva a sus compañeros y colaboradores para que desarrollen su seguridad y firmeza en el momento de enfrentar sus tareas |         |              |               |            |       |

Son 5 ítems con 5 opciones de respuesta, por lo que el valor máximo a obtener es de 25 puntos y el valor mínimo es de 5 puntos.

| Rango | Escala en puntos | Descripción  |
|-------|------------------|--|
| I     | 5 a 9 puntos     | Competencia desarrollada en un nivel limitado      |
| II    | 10 a 14 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        |
| III   | 15 a 19 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio |
| IV    | 20 a 24 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  |
| V     | 25 puntos        | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente |

Competencia: Confianza en si mismo

Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

| Comportamiento   | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|--|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| a) Es referente dentro de la organización por su seguridad y confianza que demuestra a la hora de abordar desafíos y tareas  |         |              |               |            |       |
| b) Se conduce con seguridad ante superiores en el tratamiento de temas que pueden exceder su trabajo cotidiano               |         |              |               |            |       |
| c) Sostiene sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio  |         |              |               |            |       |
| d) Toma decisiones y realiza acciones que otro evitarían   |         |              |               |            |       |
| e) Motiva a sus compañeros y colaboradores para que desarrollen su seguridad y firmeza en el momento de enfrentar sus tareas |         |              |               |            |       |

Son 5 ítems con 5 opciones de respuesta, por lo que el valor máximo a obtener es de 25 puntos y el valor mínimo es de 5 puntos.

| Rango | Escala en puntos | Descripción  |
|-------|------------------|--|
| I     | 5 a 9 puntos     | Competencia desarrollada en un nivel limitado      |
| II    | 10 a 14 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        |
| III   | 15 a 19 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio |
| IV    | 20 a 24 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  |
| V     | 25 puntos        | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente |

### Competencia: Autocontrol

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.

| Comportamiento  | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|---|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| a) Está atento a cambios en el ritmo de trabajo que pueden generar alta exigencia y posibles roces, actuando con tolerancia y promoviendo la misma actitud en su gente.   |         |              |               |            |       |
| b) Aprende de las experiencias negativas , a fin de estar prevenido ante potenciales eventos similares.   |         |              |               |            |       |
| c) Se mantiene sereno y firme en situaciones complejas o adversas, enfocándose en el logro de sus objetivos.  |         |              |               |            |       |
| d) Trabaja con tenacidad y perseverancia, con optimismo y espíritu positivo, aún en las situaciones más difíciles.  |         |              |               |            |       |
| e) Liderea proyectos de excelencia, por ser considerado una persona equilibrada en su rendimiento incluso frente al aumento en el flujo y la exigencia del trabajo, siendo referente en esta conducta dentro de su sector y obteniendo colaboración y alto rendimiento de su gente. |         |              |               |            |       |

Son 5 ítems con 5 opciones de respuesta, por lo que el valor máximo a obtener es de 25 puntos y el valor mínimo es de 5 puntos.

| Rango | Escala en puntos | Descripción  |
|-------|------------------|--|
| I     | 5 a 9 puntos     | Competencia desarrollada en un nivel limitado      |
| II    | 10 a 14 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        |
| III   | 15 a 19 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio |
| IV    | 20 a 24 puntos   | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  |
| V     | 25 puntos        | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente |

### 3.5.2 Instrumento “Estilo de Liderazgo”

Nombre: ESL01

Las letras ES son las iniciales de la palabra “Estilo” y la letra L se refiere a la palabra “Lider” lo cual es un indicativo de que este es el instrumento es sobre la el Estilo de liderazgo y se aplicará a los lideres formales.

Objetivo de la prueba:

Este instrumento tiene como principal objetivo identificar cuál es el estilo de liderazgo ejercido por los lideres formales en la organización.

El estilo puede estar orientado a la tarea ó a las personas.

Descripción:

Para el diseño del instrumento ESL01 se utiliza una escala tipo Likert, la cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide las reacción de los participantes (Sampieri 2006:341).

Se evalúan dos posibles estilos de liderazgo

| <b>Estilo</b>           | <b>Descripción</b>  | <b>Items</b>                 |
|-------------------------|---|------------------------------|
| Enfocado a la tarea     | El líder define y estructura su papel y los de sus subordinados enfocados al logro de objetivos. Incluye el comportamiento enfocado a organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas.<br>El controla el trabajo de los demás.       | 1,3,5,7,9,11,13,15,17,19,21  |
| Enfocado a las personas | El líder tiene relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y por sus sentimientos. El líder se preocupa por la comodidad, el bienestar, el estatus y satisfacción de sus seguidores. | 2,4,6,8,10,12,14,16,18,20,22 |

La afirmación incluye cinco palabras como opciones de respuesta e indican cuando se esta de acuerdo con la afirmación correspondiente, las afirmaciones se incluyen en una dirección positiva ó favorable y tienen el siguiente rango:

| Rango | Descripción   |
|-------|---------------|
| I     | Nunca         |
| II    | Casi Nunca    |
| III   | Algunas veces |
| IV    | Casi siempre  |
| V     | Siempre       |

#### Enfocado a la tarea

|            | <b>Valor</b>   | <b>5</b>       | <b>4</b>            | <b>3</b>             | <b>2</b>          | <b>1</b>     |
|------------|--|----------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| <b>No.</b> | <b>Indicador a valorar</b>   | <b>Siempre</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Nunca</b> |
| 1          | Emplea el tiempo necesario para explicar cómo debe llevarse a cabo el trabajo.             |                |                     |                      |                   |              |
| 3          | Explica la parte que los compañeros de trabajo van a desempeñar en grupo                   |                |                     |                      |                   |              |
| 5          | Expresa con claridad y detalle las reglas y procedimientos que tienen que seguir los demás |                |                     |                      |                   |              |
| 7          | Organiza sus propias actividades de trabajo  |                |                     |                      |                   |              |
| 9          | Le da a conocer a la gente cual es su nivel de desempeño                                   |                |                     |                      |                   |              |
| 11         | Permite que las personas conozcan lo que se espera de ellas                                |                |                     |                      |                   |              |
| 13         | Estimula el uso de procedimientos uniformes a los que deben apegarse los demás             |                |                     |                      |                   |              |
| 15         | Expresa con claridad su actitud para con los demás   |                |                     |                      |                   |              |
| 17         | Asigna a otros tareas específicas  |                |                     |                      |                   |              |
| 19         | Se asegura de que los demás comprendan su función dentro del equipo de trabajo             |                |                     |                      |                   |              |
| 21         | Programa el trabajo que requiere que los demás miembros del equipo realicen                |                |                     |                      |                   |              |

## Enfocado a las personas

|            | <b>Valor</b>   | <b>5</b>       | <b>4</b>            | <b>3</b>             | <b>2</b>          | <b>1</b>     |
|------------|--|----------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| <b>No.</b> | <b>Indicador a valorar</b>   | <b>Siempre</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Nunca</b> |
| 2          | Pide a los otros que se atengan a las normas y los reglamentos estándar                |                |                     |                      |                   |              |
| 4          | Hace que trabajar en la tarea resulte más agradable                                    |                |                     |                      |                   |              |
| 6          | Hace todo lo posible por ayudar a los demás  |                |                     |                      |                   |              |
| 8          | Respeto los sentimientos y opiniones de otros  |                |                     |                      |                   |              |
| 10         | Es atento y considerado con los demás  |                |                     |                      |                   |              |
| 12         | Mantiene un ambiente amistoso en el grupo  |                |                     |                      |                   |              |
| 14         | Hace pequeñas cosas que vuelvan más agradable para los demás la pertenencia a mi grupo |                |                     |                      |                   |              |
| 16         | Trata a los demás como iguales   |                |                     |                      |                   |              |
| 18         | Avisa por anticipado a los otros que los cambios y explico como les afectarán          |                |                     |                      |                   |              |
| 20         | Busca el bienestar personal de los demás   |                |                     |                      |                   |              |
| 22         | Es accesible y amistoso con los demás  |                |                     |                      |                   |              |

Se suman los puntos correspondientes a cada estilo y aquel con una puntuación mayor es el predominante.

El número máximo de puntos por cada uno de los estilos es de 55 que corresponde a un total de 11 preguntas por el número máximo de calificación que es 5.

### 3.5.3 Instrumento “Estructura Organizacional”

Nombre: EL01

La letra E es la inicial de palabra “Estructura” y la letra L se refiere a la palabra “Lider” lo cual es un indicativo de que este es el instrumento es sobre la Estructura y se aplicará a los lideres formales.

Objetivo de la prueba:

Este instrumento tiene como principal objetivo conocer desde el punto de vista de los lideres formales cuál es su apreciación con respecto a las características que describen a la estructura de la empresa en la que están actualmente ejerciendo su rol de lideres.

A partir de esta apreciación, se identifican las exigencias asociadas a la estructura organizacional en la cual los lideres actualmente se desenvuelven.

Descripción:

Para el diseño del instrumento EL01 se utiliza una escala tipo Likert, la cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes (Sampieri 2006:341).

Se evalúan 6 factores:

| <b>Factor</b>              | <b>Descripción</b>  | <b>Items</b> |
|----------------------------|---|--------------|
| 1. Especialización Laboral | Se refiere a la división formal, agrupamiento y coordinación de las tareas en el trabajo. | 1,5,9,13,17  |
| 2. Tramo de control        | Es un indicativo del número de  |              |

|                                       |  |                |
|---------------------------------------|--|----------------|
|                                       | subordinados que un líder puede dirigir con eficacia   | 2,6,10,14,18   |
| 3. Centralización y Descentralización | Señala el grado en el que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización.  | 3,7,11,15,19   |
| 4. Formalización                      | Representa el grado en el que las tareas en la organización están estandarizadas   | 4,8,12,16,20   |
| 5. Departamentalización               | Es la base para agrupar las tareas   | 21,23,25,27,29 |
| 6. Cadena de mando                    | Se refiere a la línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién reporta a quien | 22,24,26,28,30 |

La afirmación incluye cinco palabras como opciones de respuesta e indican cuando se esta de acuerdo con la afirmación correspondiente, las afirmaciones se incluyen en una dirección positiva ó favorable y tienen el siguiente rango:

| Rango | Descripción   |
|-------|---------------|
| I     | Nunca         |
| II    | Casi Nunca    |
| III   | Algunas veces |
| IV    | Casi siempre  |
| V     | Siempre       |

| Rango | Descripción                        |
|-------|------------------------------------|
| I     | Totalmente en desacuerdo           |
| II    | En desacuerdo                      |
| III   | Ni de acuerdo,<br>Ni en desacuerdo |
| IV    | De acuerdo                         |
| V     | Totalmente de Acuerdo              |

FACTOR 1. Especialización: Se refiere a la división formal, agrupamiento y coordinación de las tareas en el trabajo.

|     | Valor  | 5       | 4            | 3             | 2          | 1     |
|-----|--|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| No. | Indicador a valorar  | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
| 1   | Se encuentran definidas claramente y por escrito las funciones para cada área, nivel y puesto en la organización.  |         |              |               |            |       |
| 5   | Las funciones son entendidas por todos eliminando: Duplicidad, omisiones, Falta de consistencia, evasión de responsabilidad, ausencia de compromiso, interpretación incorrecta |         |              |               |            |       |
| 9   | Existe el método y se comunican las funciones para cada puesto en la organización  |         |              |               |            |       |
| 13  | Conozco la descripción de mi puesto y esta refleja mi perfil así como las funciones y mis responsabilidades actuales.  |         |              |               |            |       |
| 17  | Las funciones y actividades que desempeño dentro de mi área de trabajo están definidas y se distinguen los límites y especialización en comparación con los demás puestos.     |         |              |               |            |       |

Son 5 ítems con 5 opciones de respuesta, por lo que el valor máximo a obtener es de 25 puntos y el valor mínimo es de 5 puntos.

| Rango | Escala en puntos | Descripción  |
|-------|------------------|--|
| I     | 5 a 9 puntos     | Especialización desarrollada en un nivel limitado      |
| II    | 10 a 14 puntos   | Especialización desarrollada en un nivel mínimo        |
| III   | 15 a 19 puntos   | Especialización desarrollada en un nivel satisfactorio |
| IV    | 20 a 24 puntos   | Especialización desarrollada en un nivel muy efectivo  |
| V     | 25 puntos        | Especialización desarrollada en un nivel sobresaliente |

FACTOR 2. Tramo de control: Es un indicativo del número de subordinados que un líder puede dirigir con eficacia

|     | Valor   | 5       | 4            | 3             | 2          | 1     |
|-----|---|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| No. | Indicador a valorar   | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
| 2   | Mi jefe tiene disponibilidad para proporcionarme asesoría o apoyo cuando lo requiero  |         |              |               |            |       |
| 6   | La supervisión es la suficiente, necesaria, requerida   |         |              |               |            |       |
| 10  | El número de niveles jerárquicos dentro del organigrama es el adecuado para el ejercicio de las tareas cotidianas en la organización. |         |              |               |            |       |
| 14  | El número de personal que tengo a mi cargo me permite ejercer la supervisión necesaria.   |         |              |               |            |       |
| 18  | La comunicación entre personal en los diferentes niveles jerárquicos es conveniente para el funcionamiento de la organización.        |         |              |               |            |       |

Son 5 ítems con 5 opciones de respuesta, por lo que el valor máximo a obtener es de 25 puntos y el valor mínimo es de 5 puntos.

| Rango | Escala en puntos | Descripción   |
|-------|------------------|---|
| I     | 5 a 9 puntos     | Tramo de control desarrollado en un nivel limitado      |
| II    | 10 a 14 puntos   | Tramo de control desarrollado en un nivel mínimo        |
| III   | 15 a 19 puntos   | Tramo de control desarrollado en un nivel satisfactorio |
| IV    | 20 a 24 puntos   | Tramo de control desarrollado en un nivel muy efectivo  |
| V     | 25 puntos        | Tramo de control desarrollado en un nivel sobresaliente |

FACTOR 3. Centralización y Descentralización: Señala el grado en el que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización

|     | VALOR   | 5       | 4            | 3             | 2          | 1     |
|-----|---|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| No. | Indicador a valorar   | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
| 3   | Existe una clara diferenciación sobre los puestos que cuentan con la facultad para tomar decisiones.                    |         |              |               |            |       |
| 7   | Cuento con la facultad para tomar las decisiones inherentes a mi puesto   |         |              |               |            |       |
| 11  | Los jefes o supervisores siguen las instrucciones de la dirección   |         |              |               |            |       |
| 15  | El personal tiene la libertad para tomar las decisiones sin importar el nivel jerárquico que ocupan                     |         |              |               |            |       |
| 19  | La toma de decisiones corresponde al personal con autoridad formal (de acuerdo a organigrama) dentro de la organización |         |              |               |            |       |

Son 5 ítems con 5 opciones de respuesta, por lo que el valor máximo a obtener es de 25 puntos y el valor mínimo es de 5 puntos.

| Rango | Escala en puntos | Descripción  |
|-------|------------------|--|
| I     | 5 a 9 puntos     | Descentralización desarrollada en un nivel limitado      |
| II    | 10 a 14 puntos   | Descentralización desarrollada en un nivel mínimo        |
| III   | 15 a 19 puntos   | Descentralización desarrollada en un nivel satisfactorio |
| IV    | 20 a 24 puntos   | Descentralización desarrollada en un nivel muy efectivo  |
| V     | 25 puntos        | Descentralización desarrollada en un nivel sobresaliente |

FACTOR 4. Formalización: Representa el grado en el que las tareas en la organización están estandarizadas

|     | Valor  | 5       | 4            | 3             | 2          | 1     |
|-----|--|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| No. | Indicador a valorar  | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
| 4   | Existen normas, reglas que regulan las actividades a través de la organización.  |         |              |               |            |       |
| 8   | Las tareas en la organización están estandarizadas   |         |              |               |            |       |
| 12  | Las descripciones de puesto son explícitas y conocidas por todos   |         |              |               |            |       |
| 16  | Existen procedimientos que rigen las diversas actividades, son seguidos y acatados por todos   |         |              |               |            |       |
| 20  | Existen métodos que describen como realizar las tareas, lo que facilita la ejecución del trabajo y ayuda al lograr los objetivos planteados. |         |              |               |            |       |

Son 5 ítems con 5 opciones de respuesta, por lo que el valor máximo a obtener es de 25 puntos y el valor mínimo es de 5 puntos.

| Rango | Escala en puntos | Descripción  |
|-------|------------------|--|
| I     | 5 a 9 puntos     | Formalización desarrollada en un nivel limitado      |
| II    | 10 a 14 puntos   | Formalización desarrollada en un nivel mínimo        |
| III   | 15 a 19 puntos   | Formalización desarrollada en un nivel satisfactorio |
| IV    | 20 a 24 puntos   | Formalización desarrollada en un nivel muy efectivo  |
| V     | 25 puntos        | Formalización desarrollada en un nivel sobresaliente |

FACTOR 5. Departamentalización: Es la base para agrupar las tareas.

|     | Valor   | 5                     | 4          | 3                               | 2             | 1                        |
|-----|---|-----------------------|------------|---------------------------------|---------------|--------------------------|
| No. | Indicador a valorar   | Totalmente De Acuerdo | De Acuerdo | Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo | En Desacuerdo | Totalmente en Desacuerdo |
| 21  | Conozco el organigrama de la organización   |                       |            |                                 |               |                          |
| 23  | La forma de organización actual de la empresa le permite cumplir con los objetivos planteados   |                       |            |                                 |               |                          |
| 25  | Conozco las funciones que desarrolla cada área de acuerdo con el organigrama actual   |                       |            |                                 |               |                          |
| 27  | Reconozco la interacción entre los diversos procesos inherentes a la forma de organización actual.  |                       |            |                                 |               |                          |
| 29  | La forma de organización actual me permite interactuar con mis clientes y proveedores internos de manera que me permite cumplir con los objetivos planteados. |                       |            |                                 |               |                          |

Son 5 ítems con 5 opciones de respuesta, por lo que el valor máximo a obtener es de 25 puntos y el valor mínimo es de 5 puntos.

| Rango | Escala en puntos | Descripción   |
|-------|------------------|---|
| I     | 5 a 9 puntos     | Departamentalización desarrollada en un nivel limitado      |
| II    | 10 a 14 puntos   | Departamentalización desarrollada en un nivel mínimo        |
| III   | 15 a 19 puntos   | Departamentalización desarrollada en un nivel satisfactorio |
| IV    | 20 a 24 puntos   | Departamentalización desarrollada en un nivel muy efectivo  |
| V     | 25 puntos        | Departamentalización desarrollada en un nivel sobresaliente |

FACTOR 6. Cadena de mando: Se refiere a la línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién reporta a quien.

|    | Valor  | 5                     | 4          | 3                               | 2             | 1                        |
|----|--|-----------------------|------------|---------------------------------|---------------|--------------------------|
| No | Indicador a valorar  | Totalmente De Acuerdo | De Acuerdo | Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo | En Desacuerdo | Totalmente en Desacuerdo |
| 22 | Reconozco que existen líneas claras de autoridad y responsabilidad para cada uno de los niveles de la organización.                |                       |            |                                 |               |                          |
| 24 | Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad que corresponden al puesto que ocupo actualmente      |                       |            |                                 |               |                          |
| 26 | El puesto que ocupo actualmente solo le reporta a un jefe inmediato  |                       |            |                                 |               |                          |
| 28 | El personal reconoce la línea de autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos relacionados a cada puesto en la organización. |                       |            |                                 |               |                          |
| 30 | El personal reconoce a quien acudir en la búsqueda de dar respuesta a las necesidades inherentes a su puesto.                      |                       |            |                                 |               |                          |

Son 5 ítems con 5 opciones de respuesta, por lo que el valor máximo a obtener es de 25 puntos y el valor mínimo es de 5 puntos.

| Rango | Escala en puntos | Descripción  |
|-------|------------------|--|
| I     | 5 a 9 puntos     | Cadena de mando desarrollada en un nivel limitado      |
| II    | 10 a 14 puntos   | Cadena de mando desarrollada en un nivel mínimo        |
| III   | 15 a 19 puntos   | Cadena de mando desarrollada en un nivel satisfactorio |
| IV    | 20 a 24 puntos   | Cadena de mando desarrollada en un nivel muy efectivo  |
| V     | 25 puntos        | Cadena de mando desarrollada en un nivel sobresaliente |

## CAPÍTULO IV RESULTADOS Y CONCLUSIONES

### 4.1 Descripción de los resultados

En el presente capítulo se darán a conocer los resultados que se obtuvieron de la aplicación de los instrumentos estilo de liderazgo, competencias del Liderazgo y estructura organizacional.

Los resultados se presentan por grupo e instrumento aplicado de acuerdo a lo siguiente:

| <b>Grupo</b>               | <b>Área de análisis</b>    | <b>Objetivo</b>                                 | <b>No. de personas</b> | <b>% con respecto al total de la población</b> |
|----------------------------|----------------------------|---|------------------------|--|
| Lideres de celda           | Aspectos demográficos      | Describir el grupo sujeto a estudio             | 3                      | 100%   |
|                            | Estructura Organizacional  | Conocer su percepción                           |                        |  |
|                            | Competencias del Liderazgo | A manera de autoevaluación                      |                        |  |
|                            | Estilo del Liderazgo       | A manera de evaluación como jefe inmediato      |                        |  |
| Supervisores de producción | Aspectos demográficos      | Describir el grupo sujeto a estudio             | 11                     | 100%   |
|                            | Estructura Organizacional  | Conocer su percepción                           |                        |  |
|                            | Competencias del Liderazgo | A manera de autoevaluación                      |                        |  |
|                            | Estilo del Liderazgo       | A manera de autoevaluación                      |                        |  |
| Operadores de producción   | Estilo del Liderazgo       | A manera de evaluación como colaborador directo | 28                     | 10%  |
|                            | Estilo del Liderazgo       | A manera de evaluación como colaborador directo |                        |  |

Tabla 13 Ejemplificación de presentación de resultados

#### 4.1.1 Lideres de celda

##### a) Aspectos Demográficos

Inicialmente se incluyen las gráficas que corresponden a las variables demográficas, las cuales permiten presentar las características de los trabajadores (sujetos de estudio) de la empresa y que forman parte de los resultados arrojados por los instrumentos aplicados.

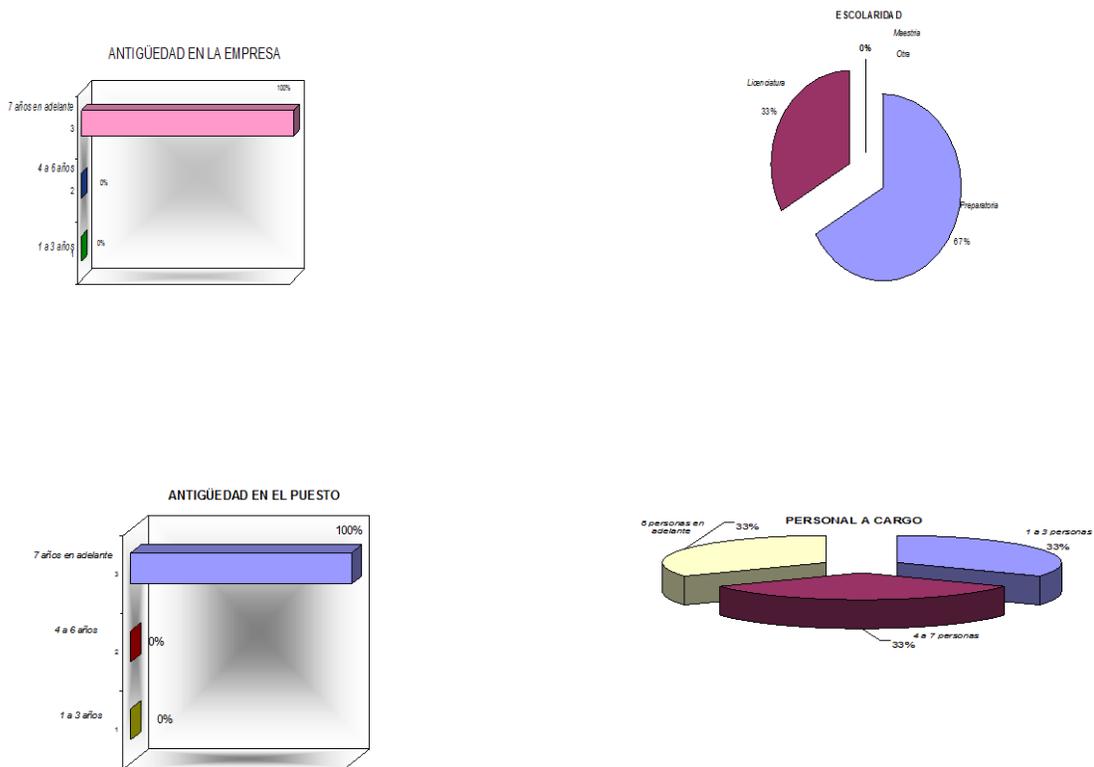


Figura No. 12 Aspectos demográficos del grupo “Lideres de celda”.

El 100% de los Lideres de celda tienen laborando en la organización y ocupando ese puesto 7 años o más, su nivel de escolaridad es de preparatoria con un 67% y licenciatura con un 33% . El número de personas que tienen a su cargo es de 1 a 3 personas con 33% de 4 a 7 con 33% y mas de 8 con 33%.

La antigüedad en la empresa es un indicativo de que mantienen una estabilidad laboral y si consideramos adicionalmente que la antigüedad en el puesto es también de 7 años en adelante puede estimarse que su experiencia laboral dentro de la empresa ha sido en el área de producción dirigiendo gente y debido al tiempo que tienen desempeñándose en la empresa se considera que ingresaron un nivel de estudios de preparatoria y aunque ya ocupan un puesto de mayor nivel en la organización no han cambiado su nivel de escolaridad.

#### b) Estructura

La apreciación de los Líderes de celda con respecto a la estructura se describe considerando los seis elementos: especialización, tramo de control, centralización/descentralización, formalización, departamentalización y cadena de mando.

| Líderes de celda                 |  |                      |      |
|----------------------------------|--|----------------------|------|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | ESPECIALIZACION  | PUNTUACIÓN POR RANGO | %    |
| 1                                | Especialización desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%   |
| 2                                | Especialización desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%   |
| 3                                | Especialización desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 0%   |
| 4                                | Especialización desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 100% |
| 5                                | Especialización desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%   |

| Líderes de celda                 |   |                      |     |
|----------------------------------|---|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | TRAMO DE CONTROL  | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1                                | Tramo de control desarrollado en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2                                | Tramo de control desarrollado en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3                                | Tramo de control desarrollado en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 67% |
| 4                                | Tramo de control desarrollado en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 33% |
| 5                                | Tramo de control desarrollado en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

| Líderes de celda                 |  |                      |     |
|----------------------------------|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | CENTRALIZACION/DESCENTRALIZACION                         | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1                                | Descentralización desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2                                | Descentralización desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3                                | Descentralización desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 33% |
| 4                                | Descentralización desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 67% |
| 5                                | Descentralización desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

| Líderes de celda                 |  |                      |     |
|----------------------------------|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | FORMALIZACION  | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1                                | Formalización desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2                                | Formalización desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3                                | Formalización desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 0%  |
| 4                                | Formalización desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 67% |
| 5                                | Formalización desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 33% |

| Líderes de celda                 |   |                      |      |
|----------------------------------|---|----------------------|------|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | DEPARTAMENTALIZACION  | PUNTUACIÓN POR RANGO | %    |
| 1                                | Departamentalización desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%   |
| 2                                | Departamentalización desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%   |
| 3                                | Departamentalización desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 0%   |
| 4                                | Departamentalización desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 100% |
| 5                                | Departamentalización desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%   |

| Líderes de celda                 |  |                      |     |
|----------------------------------|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | CADENA DE MANDO  | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1                                | Cadena de mando desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2                                | Cadena de mando desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3                                | Cadena de mando desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 33% |
| 4                                | Cadena de mando desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 67% |
| 5                                | Cadena de mando desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

Tabla 14 Elementos de la Estructura Organizacional de acuerdo con el grupo “Líderes de Celda”.



Figura 13 Especializacion (Lideres de Celda)

El 100% de los Lideres de celda consideran que la división de las tareas, funciones y responsabilidades están identificadas para cada uno de los puestos existentes en la organización, al indicar que la especialización esta desarrollada en un nivel muy efectivo se entiende que cada responsable en la organización conoce las funciones, alcance de su puesto y sus responsabilidades.

---

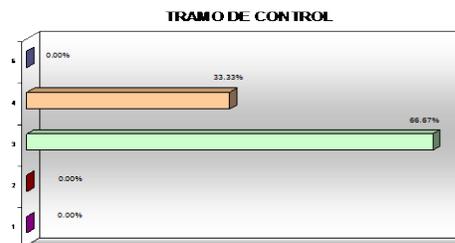


Figura 14 Tramo de Control “Lideres de Celda”

Los Lideres de celda mencionan que el tramo de control esta desarrollado en un nivel satisfactorio con un 67% y muy efectivo con un 33% por lo cual reconocen que el número de subordinados que tienen a su cargo les permiten ejercer el nivel de supervisión requerido por la complejidad de su operación así como para mantener comunicación para asesorar a su personal en temas relacionados con el desempeño de sus funciones.

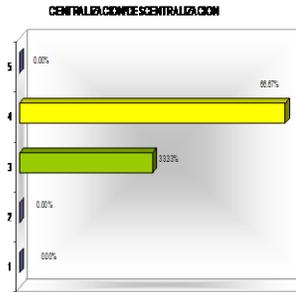


Figura 15 Centralización/Descentralización “Lideres de Celda”

Los Lideres de celda reconocen que tienen la facultad para tomar decisiones relacionadas con el puesto que ocupan ya que indican la descentralización desarrollada en un nivel muy efectivo con un 67% y solo el 33% considera que el grado de descentralización en un nivel satisfactorio, lo cual implica que el personal esta facultado para tomar decisiones independientemente del puesto o nivel jerárquico que ocupan en la organización.

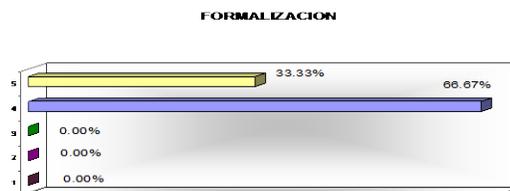


Figura 16 Formalización “Lideres de Celda”

En cuanto a la formalización, los Lideres de celda reconocen que existen reglas, normas y procedimientos que describen como realizar las tareas en la organización, estos son estandarizados y son conocidos por todos, por lo cual consideran que el nivel de formalización esta desarrollado en un nivel muy efectivo con un 67% y sobresaliente con un 33%, los resultados denotan que la formalización es una fortaleza con respecto a la estructura.



Figura 17 Departamentalización “Lideres de Celda”

El total de los Lideres de celda reconocen que la forma de organización actual de la empresa le permite cumplir con los objetivos inherentes a su puesto así como interactuar con sus clientes y proveedores internos de tal manera que se facilita el desarrollo de sus procesos y su interacción con el resto.

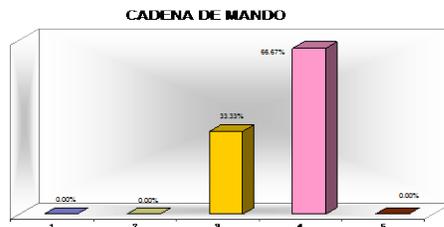


Figura 18 Cadena de Mando “Lideres de Celda”

Los Lideres de celda reconocen que están definidas líneas claras de autoridad y responsabilidad para cada uno de los niveles de la organización, identifican a quien hay que acudir en caso de necesitar solucionar un problema y ante quien son responsables por lo que la cadena de mando se considera desarrollada en un nivel muy efectivo con un 67% y satisfactorio con un 33%.

### c) Estilo de Liderazgo

A manera de autoevaluación los Líderes de celda muestran su percepción con respecto al estilo de liderazgo que actualmente utilizan y que se muestra a continuación:

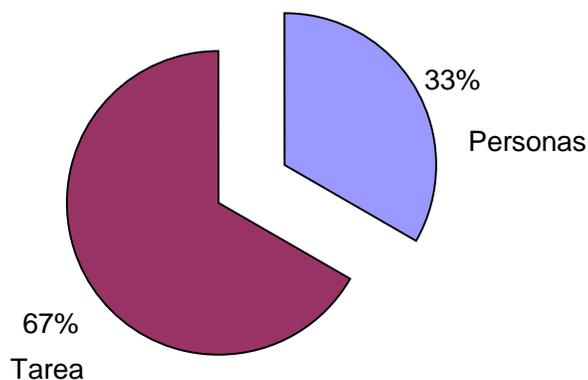


Figura 19 Estilo de Liderazgo a manera de autoevaluación “Líderes de Celda”

Los líderes de Celda consideran a manera de autoevaluación que ejercen un estilo de Liderazgo enfocado a la tarea con un 67% mientras que el 33% considera que su estilo es enfocado a las personas. A partir de lo anterior se interpreta que el líder de celda define y estructura su rol y el de sus subordinados enfocándose al logro de objetivos. Su comportamiento está orientado a organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas.

#### d) Las Competencias del Liderazgo

Las competencias del Liderazgo que se consideraron como las necesarias están divididas conforme su área de impacto, considerando: Competencias de Negocio, Competencias de relación y Competencias de Potencial individual. Los resultados de la apreciación de los Líderes de celda se encuentran descritos en estos términos:

##### - Competencias de Negocio

| Autoevaluación: Líderes de celda |  |                      |        |
|----------------------------------|--|----------------------|--------|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | 1. RESOLUCION DE PROBLEMAS COMERCIALES             | PUNTUACIÓN POR RANGO | %      |
| 1                                | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0.0%   |
| 2                                | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0.0%   |
| 3                                | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 100.0% |
| 4                                | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 0.0%   |
| 5                                | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0.0%   |

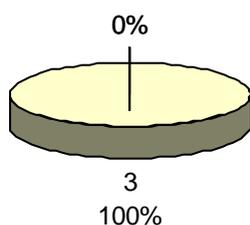
| Autoevaluación: Líderes de celda |  |                      |       |
|----------------------------------|--|----------------------|-------|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | 2. ORIENTACION A LOS RESULTADOS                    | PUNTUACIÓN POR RANGO | %     |
| 1                                | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0.0%  |
| 2                                | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0.0%  |
| 3                                | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 66.7% |
| 4                                | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 33.3% |
| 5                                | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0.0%  |

| Autoevaluación: Líderes de celda |  |                      |     |
|----------------------------------|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | 3. ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO-EXTERNO          | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1                                | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2                                | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3                                | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 33% |
| 4                                | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 67% |
| 5                                | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

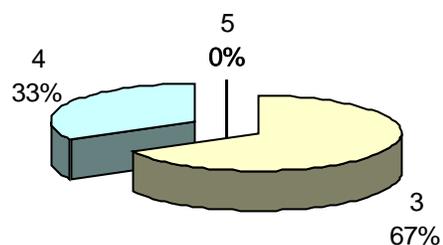
| Autoevaluación: Líderes de celda |  |                      |        |
|----------------------------------|--|----------------------|--------|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | 4. Profundidad en el conocimiento de los productos | PUNTUACIÓN POR RANGO | %      |
| 1                                | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0.0%   |
| 2                                | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0.0%   |
| 3                                | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 100.0% |
| 4                                | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 0.0%   |
| 5                                | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0.0%   |

Tabla 15 Competencias de Negocio a manera de autoevaluación “Líderes de Celda”

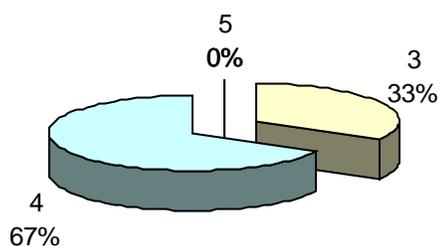
1. Resolución de problemas comerciales



2. Orientación a los resultados



3. Orientación al cliente interno/externo



4. Profundidad en el conocimiento de los productos

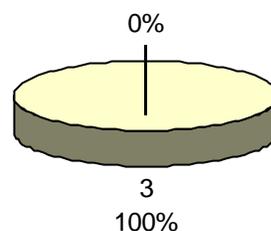


Figura 20 Competencias de Negocio a manera de autoevaluación "Lideres de Celda"

El 100% considera la competencia de resolución de problemas desarrollada en un nivel satisfactorio, el 67% considera que la competencia orientación a resultados como desarrollada en un nivel satisfactorio y el 33% desarrollada en un nivel muy efectivo, así mismo, el 67% considera que la competencia orientación al cliente interno/externo esta desarrollada en un nivel muy efectivo mientras que el 33% en un nivel satisfactorio, el 100% considera que la competencia de profundidad en el conocimiento de los productos desarrollada en un nivel satisfactorio.

- Competencias de Relación

| Autoevaluación: Líderes de celda |  |                      |     |
|----------------------------------|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | 5. Desarrollo de las personas                      | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1                                | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2                                | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3                                | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 67% |
| 4                                | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 33% |
| 5                                | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

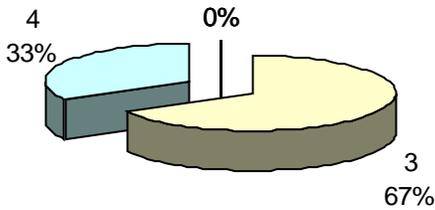
| Autoevaluación: Líderes de celda |  |                      |      |
|----------------------------------|--|----------------------|------|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | 6. Trabajo en equipo                               | PUNTUACIÓN POR RANGO | %    |
| 1                                | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%   |
| 2                                | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%   |
| 3                                | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 100% |
| 4                                | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 0%   |
| 5                                | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%   |

| Autoevaluación: Líderes de celda |  |                      |     |
|----------------------------------|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | 7. Empowerment                                     | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1                                | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2                                | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3                                | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 67% |
| 4                                | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 33% |
| 5                                | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

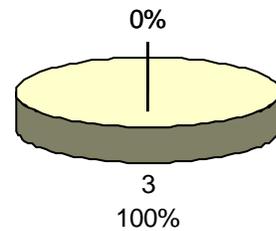
| Autoevaluación: Líderes de celda |  |                      |     |
|----------------------------------|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | 8. Liderazgo                                       | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1                                | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2                                | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3                                | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 67% |
| 4                                | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 33% |
| 5                                | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

Tabla 16 Competencias de Relación a manera de autoevaluación “Líderes de Celda”

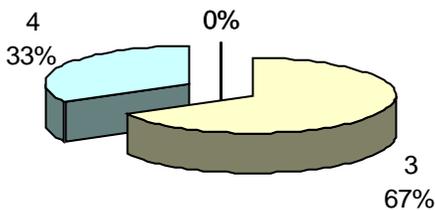
### 5. Desarrollo de las personas



### 6. Trabajo en equipo



### 7. Empowerment



### 8. Liderazgo

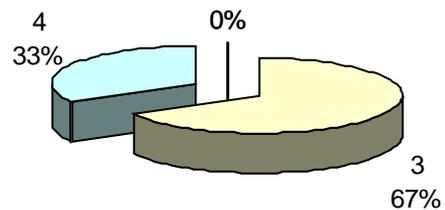


Figura 21 Competencias de Relación a manera de autoevaluación “Lideres de Celda”

El 67% de los Lideres de celda considera la competencia desarrollo de las personas en un nivel satisfactorio mientras que el 33% la considera como muy efectiva, el 100% considera la competencia de trabajo en equipo como desarrollada en un nivel satisfactorio, el empowerment con un 67% desarrollado en un nivel satisfactorio y con un 33% desarrollado en un nivel muy efectivo de igual forma con un 67% la competencia de liderazgo desarrollada en un nivel satisfactorio y con un 33% desarrollada en un nivel muy efectivo.

- Competencias de Potencial individual

| Autoevaluación: Líderes de celda |  |                      |      |
|----------------------------------|--|----------------------|------|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | 9. Calidad del trabajo                             | PUNTUACIÓN POR RANGO | %    |
| 1                                | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%   |
| 2                                | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%   |
| 3                                | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 100% |
| 4                                | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 0%   |
| 5                                | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%   |

| Autoevaluación: Líderes de celda |   |                      |     |
|----------------------------------|---|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | 10. Nivel de compromiso- Disciplina personal- Productividad | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1                                | Competencia desarrollada en un nivel limitado               | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2                                | Competencia desarrollada en un nivel mínimo                 | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3                                | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio          | 15 a 19 puntos       | 33% |
| 4                                | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo           | 20 a 24 puntos       | 67% |
| 5                                | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente          | 25 puntos            | 0%  |

| Autoevaluación: Líderes de celda |  |                      |      |
|----------------------------------|--|----------------------|------|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | 11. Adaptabilidad al cambio                        | PUNTUACIÓN POR RANGO | %    |
| 1                                | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%   |
| 2                                | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%   |
| 3                                | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 100% |
| 4                                | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 0%   |
| 5                                | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%   |

| Autoevaluación: Líderes de celda |  |                      |     |
|----------------------------------|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | 12. Comunicación                                   | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1                                | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2                                | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3                                | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 67% |
| 4                                | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 33% |
| 5                                | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

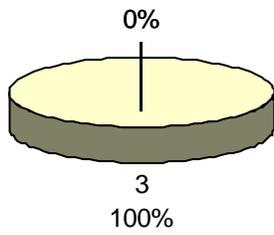
| Autoevaluación: Líderes de celda |  |                      |     |
|----------------------------------|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | 13. Franqueza-Confiability- Integridad             | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1                                | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2                                | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3                                | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 33% |
| 4                                | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 67% |
| 5                                | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

| Autoevaluación: Líderes de celda |  |                      |     |
|----------------------------------|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | 14. Confianza en si mismo                          | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1                                | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2                                | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3                                | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 33% |
| 4                                | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 67% |
| 5                                | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

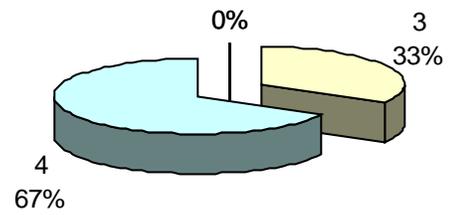
| Autoevaluación: Líderes de celda |  |                      |     |
|----------------------------------|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | 15. Autocontrol                                    | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1                                | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2                                | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3                                | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 67% |
| 4                                | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 33% |
| 5                                | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

Tabla 17 Competencias de Potencial Individual a manera de autoevaluación “Líderes de Celda”

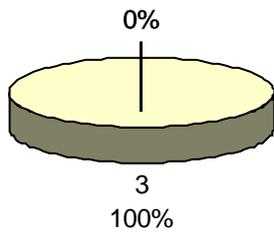
9. Calidad del trabajo



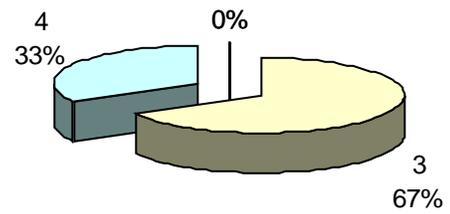
10. Nivel de compromiso-disciplina personal-productividad



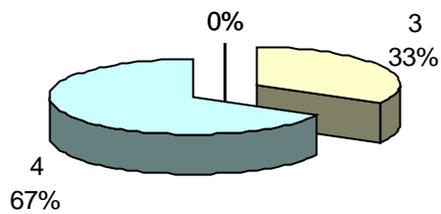
11. Adaptabilidad al cambio



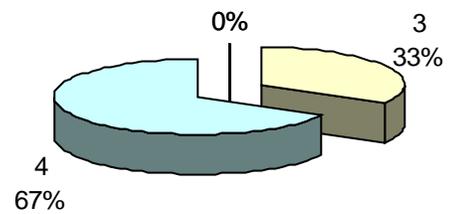
12. Comunicación



13. Franqueza-confiabilidad-integridad



14. Confianza en si mismo



## 15. Autocontrol

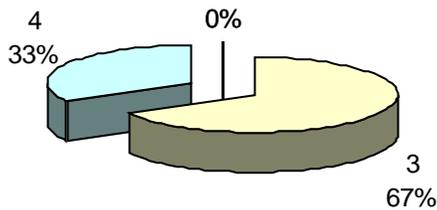


Figura 22 Competencias de Potencial Individual a manera de autoevaluación “Lideres de Celda”.

El 100% de los Lideres de celda coinciden en que la competencia de calidad del trabajo esta desarrollada en un nivel satisfactorio mientras que el 67% considera que e nivel de compromiso-disciplina personal-productividad esta desarrollada en un nivel muy efectivo y el 33% en un nivel satisfactorio, el 100% considera la adaptabilidad al cambio desarrollada en un nivel satisfactorio y la comunicación con un 67% desarrollada en un nivel satisfactorio y con un 33% en un nivel muy efectivo.

El 67% considera que la competencia de franqueza-confiabilidad-integridad esta desarrollada en un nivel muy efectivo mientras que el 33% la considera en un nivel satisfactorio, de igual forma el 67% considera la confianza en si mismo desarrollada en un nivel muy efectivo y el 33% en un nivel satisfactorio, el autocontrol el 67% lo considera en un nivel satisfactorio y el 33% en un nivel muy efectivo.

#### 4.1.2 Supervisores de Producción

##### a) Aspectos Demográficos

Las siguientes gráficas corresponden a las variables demográficas, las cuales permiten presentar las características de los trabajadores (sujetos de estudio) considerando para esto, a los Supervisores de producción.

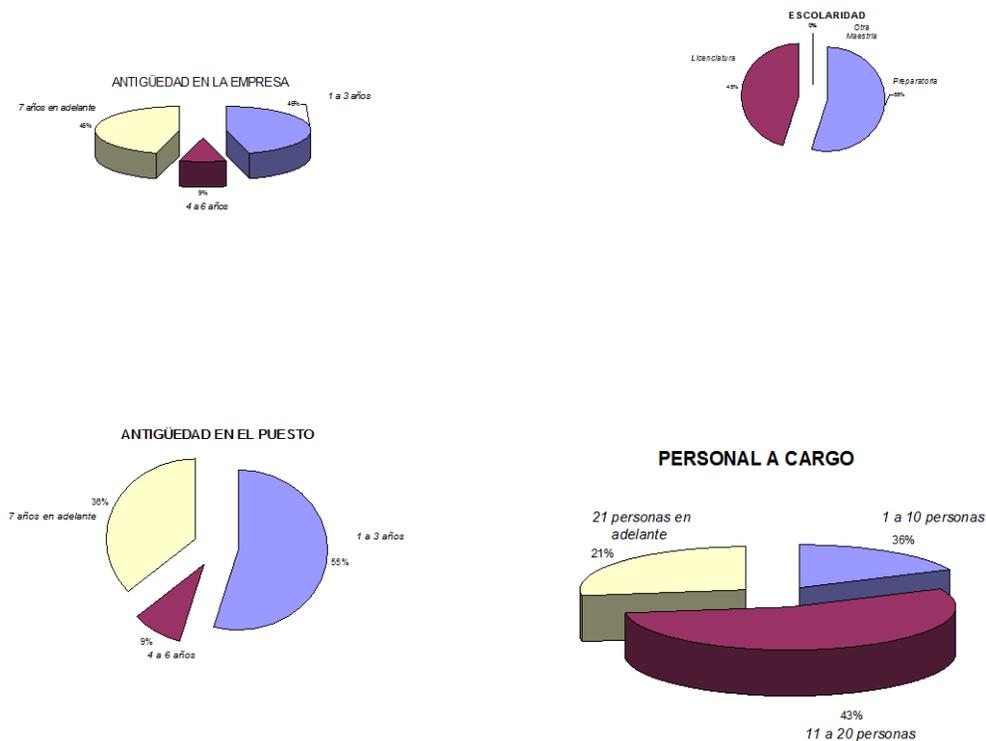


Figura 23 Aspectos demográficos del grupo “Supervisores de Producción”.

El 46% de los Supervisores de producción tienen laborando en la organización de 1 a 3 años mientras que el 45% tiene 7 años o más de antigüedad y solo el 9% de 4 a 6 años, su nivel de escolaridad es de preparatoria con un 55% y de licenciatura con un 45%, la antigüedad en el puesto es de 1 a 3 años con un 55% de 7 años en adelante el 36% y 9% de 4 a 6 años. El 43%, tiene a su cargo de 11 a 20 personas, el 36% 1 a 10 personas y el 21% de 21 en adelante.

b) Estructura

La percepción de los Supervisores de producción con respecto a la estructura se describe considerando los seis elementos: especialización, tramo de control, centralización/descentralización, formalización, departamentalización y cadena de mando.

| Supervisores de Producción       |  |                      |     |
|----------------------------------|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | ESPECIALIZACION  | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1                                | Especialización desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 9%  |
| 2                                | Especialización desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3                                | Especialización desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 9%  |
| 4                                | Especialización desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 55% |
| 5                                | Especialización desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 27% |

| Supervisores de Producción       |   |                      |     |
|----------------------------------|---|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | TRAMO DE CONTROL  | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1                                | Tramo de control desarrollado en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2                                | Tramo de control desarrollado en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3                                | Tramo de control desarrollado en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 9%  |
| 4                                | Tramo de control desarrollado en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 82% |
| 5                                | Tramo de control desarrollado en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 9%  |

| Supervisores de Producción       |  |                      |     |
|----------------------------------|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | CENTRALIZACION/DESCENTRALIZACION                         | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1                                | Descentralización desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2                                | Descentralización desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 9%  |
| 3                                | Descentralización desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 0%  |
| 4                                | Descentralización desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 82% |
| 5                                | Descentralización desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 9%  |

| Supervisores de Producción       |  |                      |     |
|----------------------------------|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | FORMALIZACION  | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1                                | Formalización desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2                                | Formalización desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 9%  |
| 3                                | Formalización desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 9%  |
| 4                                | Formalización desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 55% |
| 5                                | Formalización desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 27% |

| Líderes de celda                 |   |                      |      |
|----------------------------------|---|----------------------|------|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | DEPARTAMENTALIZACION  | PUNTUACIÓN POR RANGO | %    |
| 1                                | Departamentalización desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%   |
| 2                                | Departamentalización desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%   |
| 3                                | Departamentalización desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 0%   |
| 4                                | Departamentalización desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 100% |
| 5                                | Departamentalización desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%   |

| Supervisores de Producción       |  |                      |     |
|----------------------------------|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA | CADENA DE MANDO  | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1                                | Cadena de mando desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2                                | Cadena de mando desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 9%  |
| 3                                | Cadena de mando desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 0%  |
| 4                                | Cadena de mando desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 55% |
| 5                                | Cadena de mando desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 36% |

Tabla 18 Elementos de la Estructura Organizacional de acuerdo con el grupo “Supervisores de Producción”.

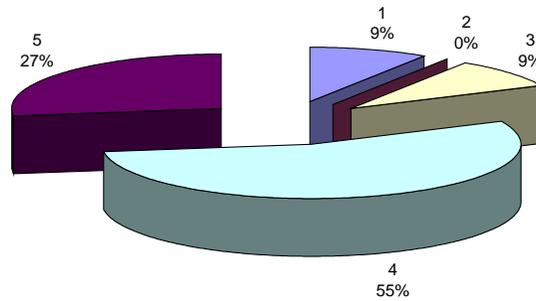


Figura 24 Especialización “Supervisores de Producción”

El 55% de los supervisores de producción indican que la especialización esta desarrollada en un nivel muy efectivo lo cual hace referencia a que cada responsable en la organización conoce las funciones, alcance de su puesto y sus responsabilidades cabe señalar que el 9% esta considerando como limitado el desarrollo de la especialización lo cual es una área de oportunidad en este aspecto, ya que este porcentaje de los supervisores consideran la existencia de ambigüedad en la definición de puestos, claridad en el alcance y responsabilidades.



Figura 25 Tramo de Control “Supervisores de Producción”

Los Supervisores de producción mencionan que el tramo de control esta desarrollado en un nivel muy efectivo con un 82% por lo cual reconocen que el número de subordinados que tienen a su cargo les permiten ejercer el nivel de supervisión requerido por la complejidad de su operación así como para mantener

comunicación para asesorar a su personal en temas relacionados con el desempeño de sus funciones, incluso un 9% indica que el grado de desarrollo del tramo de control es en un nivel sobresaliente. Es importante destacar que al calificar de esta forma el tramo de control es una fortaleza debido a que de acuerdo con su punto de vista el número de personas que tienen a su cargo les permiten ejercer el grado de supervisión necesaria y por lo tanto es benéfico para enfocar su estilo de Liderazgo.

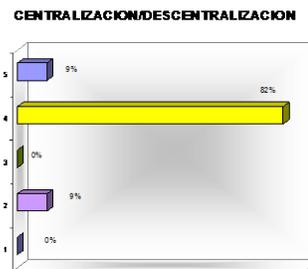


Figura 26 Centralización/Descentralización “Supervisores de Producción”

Los Supervisores de producción reconocen que tienen la facultad para la toma de decisiones ya que identifican el desarrollo de la Descentralización en un nivel muy efectivo con un 82% y con un 9% en nivel sobresaliente, la dinámica de trabajo de un supervisor de producción incluye una variedad de toma de decisiones que tienen que ver con el desarrollo de la operación y el manejo del personal, por lo que el hecho de contar con la facultad para tomar sus propias decisiones de acuerdo con el nivel de su puesto influye positivamente.

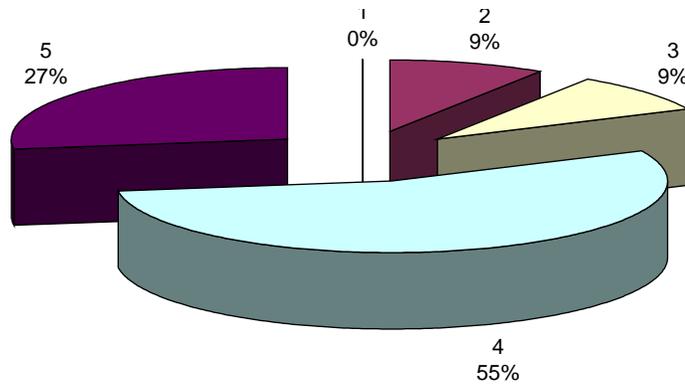


Figura 27 Formalización “Supervisores de Producción”

En cuanto a la formalización, los Supervisores de producción mencionan con el 55% que la formalización esta desarrollada en un nivel muy efectivo y con un 27% en un nivel sobresaliente, por lo que existen reglas, normas y procedimientos que describen como realizar las tareas en la organización, estos son estandarizados y son conocidos por todos.

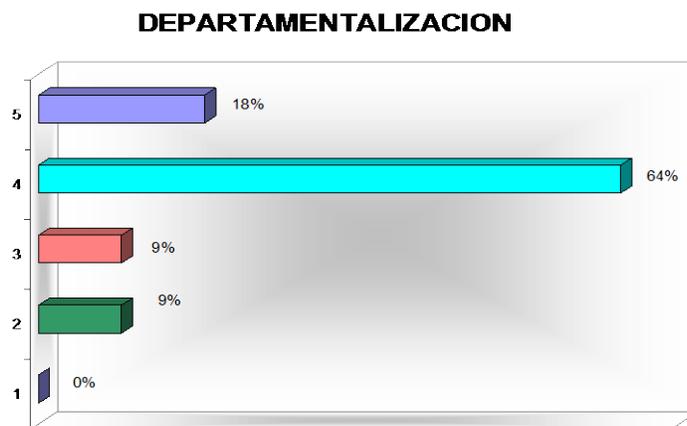


Figura 28 Departamentalización “Supervisores de Producción”

Los supervisores de producción consideran con un 64% que la forma de organización actual de la empresa le permite cumplir con los objetivos de su puesto en nivel muy efectivo y sobresaliente con un 18% lo cual es un indicativo de que puede interactuar con sus clientes y proveedores internos por lo que se le facilita el desarrollo de sus procesos y su interacción con el resto de la organización.

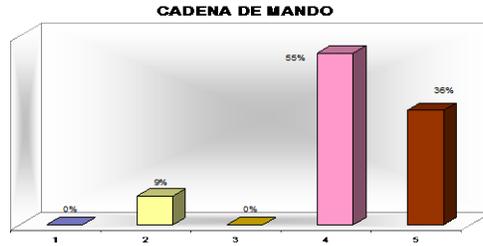


Figura 29 Cadena de mando “Supervisores de Producción”

Los Supervisores de producción reconocen que están definidas líneas claras de autoridad y responsabilidad para cada uno de los niveles de la organización, en un nivel muy efectivo con un 55% y en nivel sobresaliente con 36% reconocen con quien acudir en caso de necesitar solucionar un problema y ante quien son responsables.

### c) Estilo de Liderazgo

A manera de autoevaluación los Supervisores de producción muestran su percepción con respecto al estilo de liderazgo que actualmente utilizan y que se muestra a continuación:

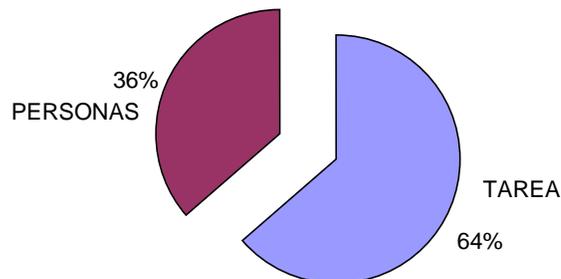


Figura No. 30 Estilo de Liderazgo a manera de autoevaluación “Supervisores de Producción”

Los Supervisores de producción consideran a manera de autoevaluación que ejercen un estilo de Liderazgo enfocado a la tarea con un 64% mientras que el

36% considera que su estilo es enfocado a las personas. El supervisor de producción define y estructura su papel y de sus subordinados enfocados al logro de objetivos. Se enfoca mayormente a organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas.

#### d) Competencias del Liderazgo

Las competencias del Liderazgo que se consideraron como las necesarias están divididas conforme su área de impacto, considerando: Competencias de Negocio, Competencias de relación y Competencias de Potencial individual. Los resultados de la apreciación de los Supervisores de producción a manera de autoevaluación se encuentran descritos en estos términos:

#### - Competencias de negocio

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |      |
|--|--|----------------------|------|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 1. RESOLUCION DE PROBLEMAS COMERCIALES             | PUNTUACIÓN POR RANGO | %    |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0.0% |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%   |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 45%  |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 55%  |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0.0% |

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |       |
|--|--|----------------------|-------|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 2. ORIENTACION A LOS RESULTADOS                    | PUNTUACIÓN POR RANGO | %     |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0.0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0.0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 45.5% |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 36.4% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 18.2% |

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |     |
|--|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 3. ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO-EXTERNO          | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 36% |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 64% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |       |
|--|--|----------------------|-------|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 4. Profundidad en el conocimiento de los productos | PUNTUACIÓN POR RANGO | %     |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 9.1%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 18.2% |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 54.5% |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 18.2% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0.0%  |

Tabla 19 Competencias de Negocio a manera de autoevaluación “Supervisores de Producción”

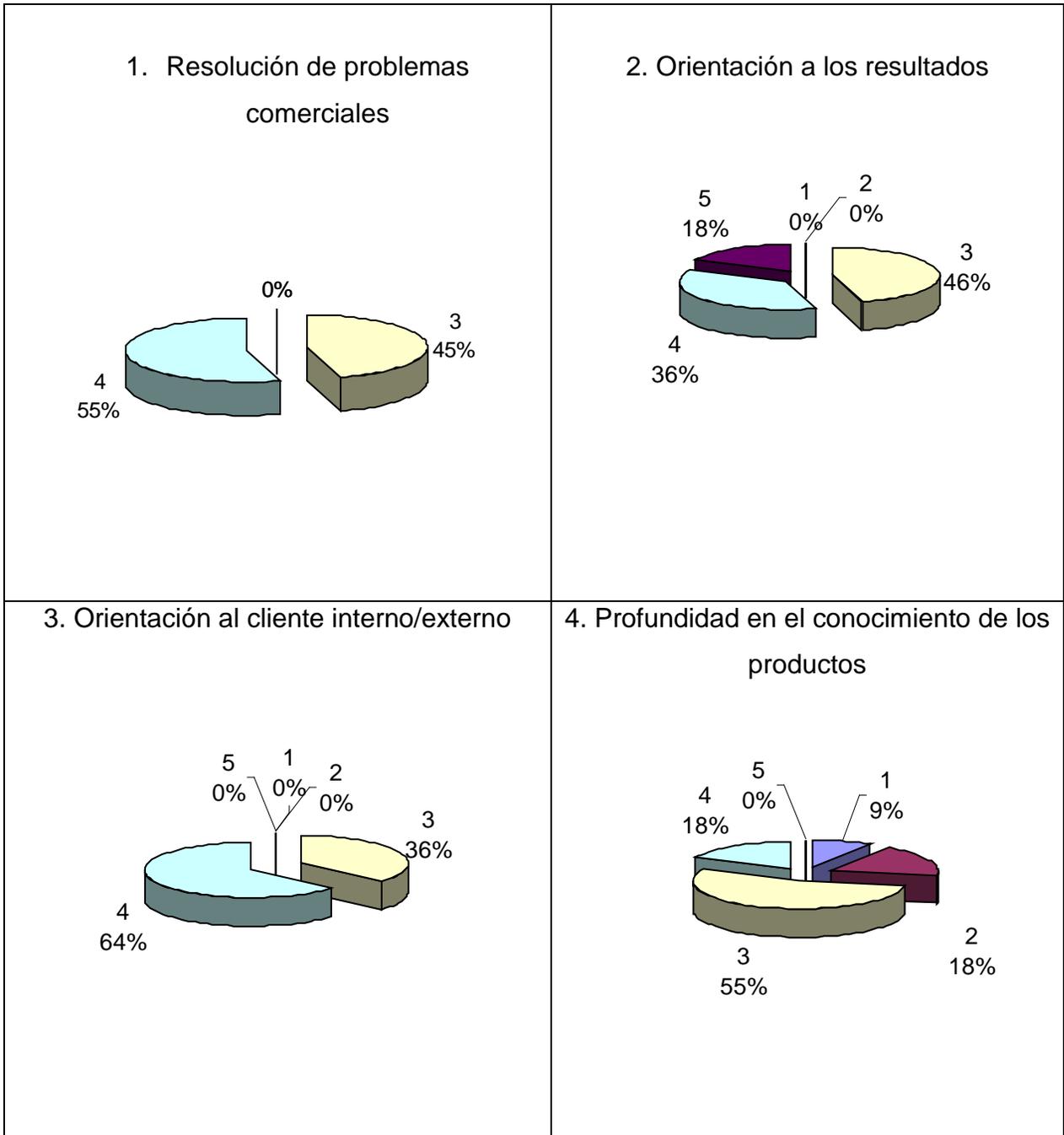


Figura 31 Competencias de Negocio a manera de autoevaluación “Supervisores de Producción”

El 55% considera la competencia de resolución de problemas desarrollada en un nivel muy efectivo y el 45% en un nivel satisfactorio, el 46% considera que la competencia orientación a resultados desarrollada en un nivel satisfactorio, el 36% desarrollada en un nivel muy efectivo y el 18% en un nivel sobresaliente, así mismo,

el 64% considera que la competencia orientación al cliente interno/externo esta desarrollada en un nivel muy efectivo mientras que el 36% en un nivel satisfactorio, el 55% considera que la competencia de profundidad en el conocimiento de los productos desarrollada en un nivel satisfactorio mientras que el 18% la consideran desarrollada en un nivel muy efectivo o mínimo y el 9% en un nivel limitado.

- Competencias de relación

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |     |
|--|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 5. Desarrollo de las personas                      | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 27% |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 55% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 18% |

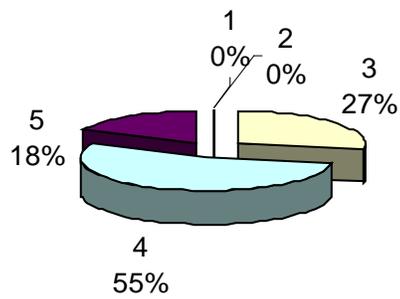
| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |     |
|--|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 6. Trabajo en equipo                               | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 36% |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 64% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |     |
|--|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 7. Empowerment                                     | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 18% |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 82% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

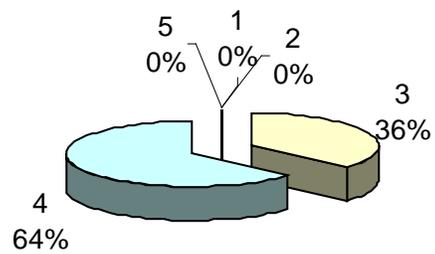
| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |     |
|--|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 8. Liderazgo                                       | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 18% |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 73% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 9%  |

Tabla 20 Competencias de Relación a manera de autoevaluación “Supervisores de Producción”

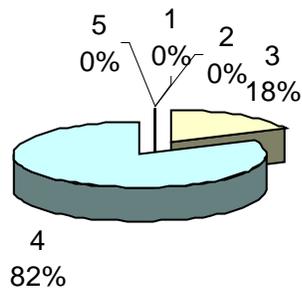
5. Desarrollo de las personas



6. Trabajo en equipo



7. Empowerment



8. Liderazgo

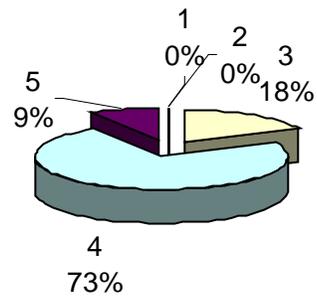


Figura 32 Competencias de Relación a manera de autoevaluación “Supervisores de Producción”

El 55% de los Supervisores de producción considera la competencia desarrollo de las personas en un nivel muy efectivo mientras que el 27% la considera en un nivel satisfactorio y el 18% la considera como en un nivel sobresaliente, el 64% considera la competencia de trabajo en equipo como desarrollada en un nivel muy efectivo y el 36% en un nivel satisfactorio, el empowerment con un 82% desarrollado en un nivel muy efectivo y con un 18% desarrollado en un nivel satisfactorio, la competencia de liderazgo desarrollada en un nivel muy efectivo con un 73% en nivel satisfactorio con un 18% y con un 9% desarrollada en un nivel sobresaliente.

- Competencias de Potencial individual

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |     |
|--|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 9. Calidad del trabajo                             | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 27% |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 64% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 9%  |

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |   |                      |     |
|--|---|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 10. Nivel de compromiso-Disciplina personal-Productividad | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado             | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo               | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio        | 15 a 19 puntos       | 0%  |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo         | 20 a 24 puntos       | 91% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente        | 25 puntos            | 9%  |

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |     |
|--|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 11. Adaptabilidad al cambio                        | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 27% |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 73% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |     |
|--|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 12. Comunicación                                   | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 27% |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 73% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

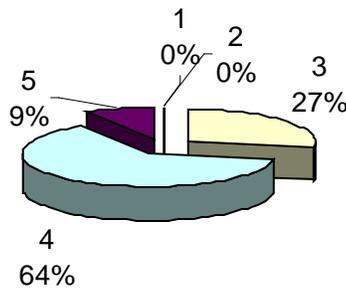
| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |     |
|--|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 13. Franqueza-Confiability-Integridad              | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 18% |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 36% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 45% |

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |     |
|--|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 14. Confianza en si mismo                          | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 9%  |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 82% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 9%  |

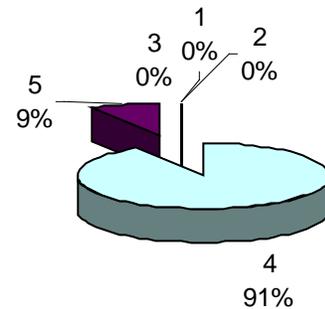
| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |     |
|--|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 15. Autocontrol                                    | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 9%  |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 82% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 9%  |

Tabla 21 Competencias de Potencial Individual a manera de autoevaluación “Supervisores de Producción”

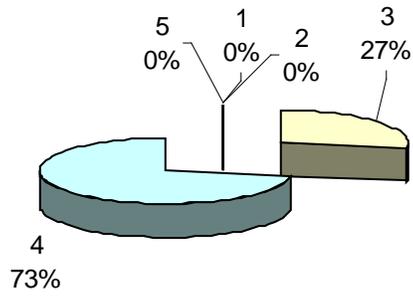
9. Calidad del trabajo



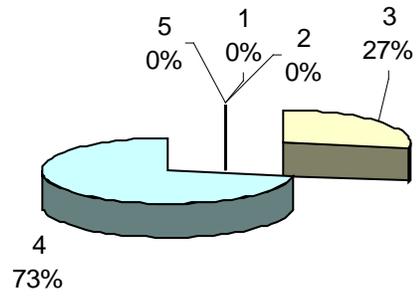
10. Nivel de compromiso-disciplina personal-productividad



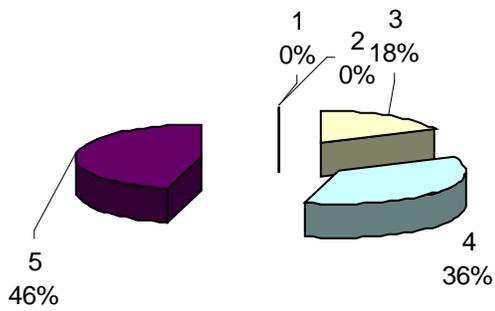
### 11. Adaptabilidad al cambio



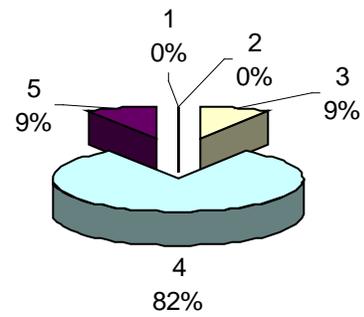
### 12. Comunicación



### 13. Franqueza-confiabilidad-integridad



### 14. Confianza en si mismo



## 15. Autocontrol

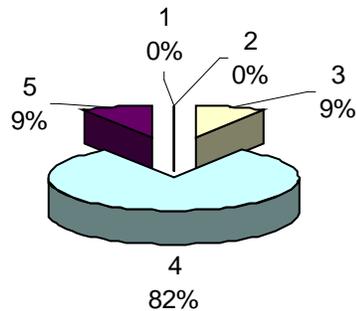


Figura 33 Competencias de Potencial Individual a manera de autoevaluación  
“Supervisores de Producción”

El 64% de los Supervisores de producción indican en que la competencia de calidad del trabajo esta desarrollada en un nivel muy efectivo mientras que el 27% la considera desarrollada en un nivel satisfactorio y el 9% en un nivel sobresaliente el 91% considera que e nivel de compromiso-disciplina personal-productividad esta desarrollada en un nivel muy efectivo y el 9% en un nivel sobresaliente, el 73% considera la adaptabilidad al cambio desarrollada en un nivel muy efectivo y con un 27% en nivel satisfactorio, la comunicación con un 73% desarrollada en un nivel muy efectivo y con un 27% en un nivel satisfactorio.

El 45% considera que la competencia de franqueza-confiabilidad-integridad esta desarrollada en un nivel sobresaliente y el 36% en un nivel muy efectivo mientras que el 18% la considera en un satisfactorio. La confianza en si mismo esta calificada con un 82% en un nivel muy efectivo mientras que con un 9% en ambos casos como sobresaliente y satisfactorio. El autocontrol se considera con un 82% desarrollado en un nivel muy efectivo y con un 9% en ambos casos como sobresaliente y satisfactorio

### 4.1.3 Operadores de producción

#### a) Aspectos Demográficos

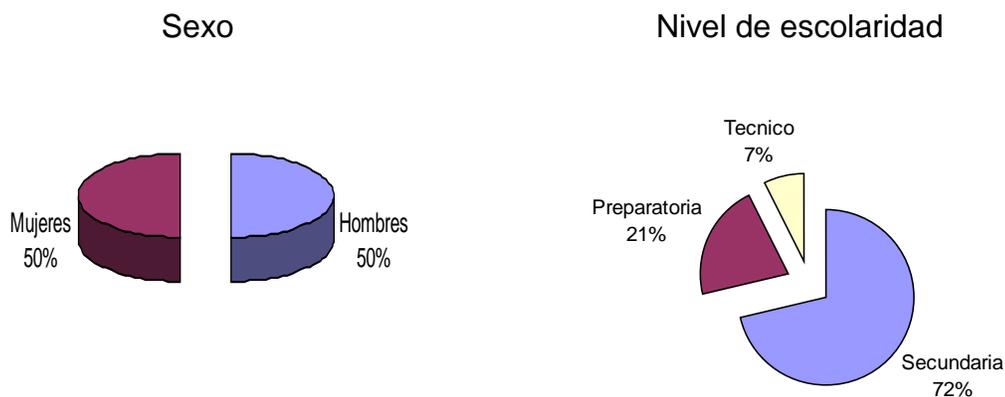


Figura 34 Aspectos Demográficos del grupo “Operadores de Producción”

El 50% de los operadores de producción que participaron en presente investigación son hombres y el otro 50% son mujeres. En cuanto a su nivel de escolaridad el 72% tiene secundaria, el 21% preparatoria y solo el 7% cuenta con estudios a nivel Técnico.

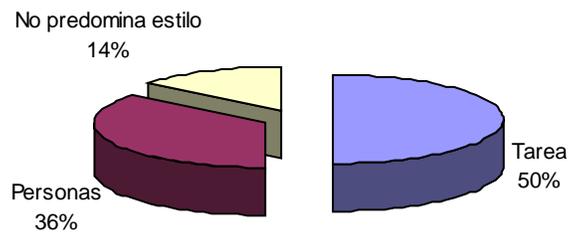


Figura No. 35 Estilo de Liderazgo desde el punto de vista de los Operadores de Producción.

#### b) Estilo de Liderazgo

De acuerdo con el punto de vista de los operadores de producción, el estilo de Liderazgo que predomina en los Supervisores de producción es el orientado a la tarea con un 50% mientras que el 36% considera que esta orientado a las personas y solo el 14% indica que no hay un estilo predominante. Lo anterior es un indicativo de que los operadores perciben que su Supervisor inmediato esta orientado en su mayoría a logro de objetivos, enfocándose en la organización del trabajo, las relaciones laborales y las metas del área.

#### 5.1.4 Comparación competencias Autoevaluacion del supervisor VS evaluación del jefe inmediato

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |      | Evaluación: Por jefe inmediato                     |                      |     |
|--|--|----------------------|------|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 1. RESOLUCION DE PROBLEMAS COMERCIALES             | PUNTUACIÓN POR RANGO | %    | 1. RESOLUCION DE PROBLEMAS COMERCIALES             | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0.0% | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%   | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 8%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 45%  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 58% |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 55%  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 25% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0.0% | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 8%  |

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |     | Evaluación: Por jefe inmediato                     |                      |     |
|--|--|----------------------|-----|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 2. ORIENTACION A LOS RESULTADOS                    | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   | 2. ORIENTACION A LOS RESULTADOS                    | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 45% | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 67% |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 36% | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 25% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 18% | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 8%  |

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |     | Evaluación: Por jefe inmediato                     |                      |     |
|--|--|----------------------|-----|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 3. ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO-EXTERNO          | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   | 3. ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO-EXTERNO          | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 36% | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 83% |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 64% | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 17% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |       | Evaluación: Por jefe inmediato                     |                      |     |
|--|--|----------------------|-------|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 4. Profundidad en el conocimiento de los productos | PUNTUACIÓN POR RANGO | %     | 4. Profundidad en el conocimiento de los productos | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 9.1%  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 18.2% | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 50% |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 54.5% | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 33% |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 18.2% | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 17% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0.0%  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

Tabla 22 Competencias de Negocio: Comparación de la Autoevaluación del Supervisor de Producción y de la Evaluación del jefe inmediato.

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |     | Evaluación: Por jefe inmediato                     |                      |     |
|--|--|----------------------|-----|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 5. Desarrollo de las personas                      | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   | 5. Desarrollo de las personas                      | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 27% | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 58% |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 55% | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 42% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 18% | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |     | Evaluación: Por jefe inmediato                     |                      |     |
|--|--|----------------------|-----|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 6. Trabajo en equipo                               | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   | 6. Trabajo en equipo                               | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 36% | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 67% |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 64% | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 33% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |     | Evaluación: Por jefe inmediato                     |                      |     |
|--|--|----------------------|-----|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 7. Empowerment                                     | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   | 7. Empowerment                                     | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 18% | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 50% |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 82% | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 42% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 8%  |

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |     | Evaluación: Por jefe inmediato                     |                      |     |
|--|--|----------------------|-----|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 8. Liderazgo                                       | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   | 8. Liderazgo                                       | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 18% | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 50% |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 73% | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 50% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 9%  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

Tabla 23 Competencias de Relación: Comparación de la Autoevaluación del Supervisor de Producción y de la Evaluación del jefe inmediato

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |     |
|--|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 9. Calidad del trabajo                             | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 27% |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 64% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 9%  |

| Evaluación: Por jefe inmediato                     |                      |     |
|--|----------------------|-----|
| 9. Calidad del trabajo                             | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 8%  |
| Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 58% |
| Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 33% |
| Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |   |                      |     |
|--|---|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 10. Nivel de compromiso-Disciplina personal-Productividad | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado             | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo               | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio        | 15 a 19 puntos       | 0%  |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo         | 20 a 24 puntos       | 91% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente        | 25 puntos            | 9%  |

| Evaluación: Por jefe inmediato                            |                      |     |
|---|----------------------|-----|
| 10. Nivel de compromiso-Disciplina personal-Productividad | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| Competencia desarrollada en un nivel limitado             | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| Competencia desarrollada en un nivel mínimo               | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio        | 15 a 19 puntos       | 58% |
| Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo         | 20 a 24 puntos       | 42% |
| Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente        | 25 puntos            | 0%  |

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |     |
|--|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 11. Adaptabilidad al cambio                        | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 27% |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 73% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

| Evaluación: Por jefe inmediato                     |                      |     |
|--|----------------------|-----|
| 11. Adaptabilidad al cambio                        | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 58% |
| Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 42% |
| Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |     |
|--|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 12. Comunicación                                   | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 27% |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 73% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

| Evaluación: Por jefe inmediato                     |                      |     |
|--|----------------------|-----|
| 12. Comunicación                                   | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 58% |
| Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 42% |
| Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |     |
|--|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 13. Franqueza-Confiabilidad-Integridad             | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 18% |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 36% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 45% |

| Evaluación: Por jefe inmediato                     |                      |     |
|--|----------------------|-----|
| 13. Franqueza-Confiabilidad-Integridad             | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 42% |
| Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 50% |
| Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 8%  |

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |     |
|--|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 14. Confianza en si mismo                          | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 9%  |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 82% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 9%  |

| Evaluación: Por jefe inmediato                     |                      |     |
|--|----------------------|-----|
| 14. Confianza en si mismo                          | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 50% |
| Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 50% |
| Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

| Autoevaluación: Supervisores de Producción |  |                      |     |
|--|--|----------------------|-----|
| No. QUE REPRESENTA EN LA GRAFICA           | 15. Autocontrol                                    | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| 1  | Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| 2  | Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| 3  | Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 9%  |
| 4  | Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 82% |
| 5  | Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 9%  |

| Evaluación: Por jefe inmediato                     |                      |     |
|--|----------------------|-----|
| 15. Autocontrol                                    | PUNTUACIÓN POR RANGO | %   |
| Competencia desarrollada en un nivel limitado      | 5 a 9 puntos         | 0%  |
| Competencia desarrollada en un nivel mínimo        | 10 a 14 puntos       | 0%  |
| Competencia desarrollada en un nivel satisfactorio | 15 a 19 puntos       | 67% |
| Competencia desarrollada en un nivel muy efectivo  | 20 a 24 puntos       | 33% |
| Competencia desarrollada en un nivel sobresaliente | 25 puntos            | 0%  |

Tabla 24 Competencias de Relación: Comparación de la Autoevaluación del Supervisor de Producción y de la Evaluación del jefe inmediato

En general los resultados de la comparación de la autoevaluación de los Supervisores de producción y la evaluación del jefe inmediato con respecto a las competencias de Liderazgo es un indicativo de que la autopercepción con respecto al nivel de las competencias en la mayoría de los casos es superior a la percepción del jefe inmediato, ya que las competencias Resolución de problemas comerciales, Orientación al cliente Interno-externo, Desarrollo de las personas, Trabajo en equipo, Empowerment, Calidad del trabajo, Nivel de compromiso-Disciplina personal-Productividad, Adaptabilidad al cambio, Comunicación y Autocontrol fueron calificadas en términos muy efectivos por el propio Supervisor de Producción a manera de autoevaluación, mientras que el jefe inmediato las calificó como en un nivel satisfactorio:

Las competencias Liderazgo y Calidad del trabajo coincidieron en la autoevaluación del supervisor y la evaluación del jefe inmediato un nivel de desarrollo satisfactorio y la competencia de Orientación a los resultados un nivel de desarrollo muy efectivo.

La competencia Profundidad en el conocimiento de los productos fue calificada como desarrollada en un nivel mínimo por parte del jefe inmediato y por parte del supervisor a manera de autoevaluación fue calificada como desarrollada en nivel satisfactorio, siendo ésta la competencia evaluada con el nivel más bajo por ambas partes.

La competencia calificada con un mayor puntaje fue la Confianza en si mismo a manera de autoevaluación como sobresaliente y el jefe inmediato la calificó como muy efectiva.

## 4.2 Conclusiones

Se considera que los elementos de la estructura que facilitan un estilo de liderazgo enfocado a la tarea son la departamentalización, la especialización del trabajo, la descentralización y la formalización. Mientras que los elementos que apoyan a un estilo enfocado a las personas son la cadena de mando y el tramo de control.

Los elementos de la estructura reflejan en mayor o menor grado la manera en que se agrupan las personas, cómo se ejecutan las actividades, cuáles son los métodos y estilos de dirección, cuál es la disposición y las relaciones que se establecen entre distintos factores.

Debido a la mezcla de productos que ofrece la empresa ésta se encuentra organizada geográficamente y por productos, por lo cual cuenta con cuatro entidades de negocio y la entidad de negocio en la que se aplicó la presente investigación cuenta adicionalmente con 3 subdivisiones de productos, por lo que tanto los Líderes de celda como los Supervisores de producción deben trabajar y dar resultados de acuerdo del producto que se trate.

Para cada entidad de negocio se tiene una departamentalización por funciones y en algunos casos los responsables de un departamento están relacionados a una o dos entidades de negocio.

Debido a las exigencias de cada tipo de producto, el personal debe conocer las diferencias y atender las demandas de calidad y productividad requeridas. La organización de las líneas de producción en la planta están definidas de acuerdo con el producto que se ensambla y siguiendo una ruta de fabricación por procesos por lo cual en muchos casos se maneja una ruta productiva caracterizada por clientes y

proveedores internos y solo la ultima parte de la cadena productiva tiene relación directa con los requerimientos del cliente final.

De acuerdo con lo anterior podemos identificar la necesidad de especialización en cada uno de los puestos, el tener instrucciones precisas donde se identifiquen los roles, responsabilidades y alcance de los puestos. A mayor cantidad de normas y procedimientos que determinan las acciones, menor libertad de actuar por decisión propia, tienen los trabajadores. A mayor formalismo abundan las descripciones de cómo se debe realizar el trabajo.

La división y especialización del trabajo influye en la organización del trabajo, al tener una estructura tradicional en donde el jefe estructura su rol, y se observan los diversos niveles jerárquicos, responsabilidades y conocimientos que hacen crecer los niveles jerárquicos y los puestos, también en este sentido, el tramo de control se amplía. Cuanto mayor son los niveles verticales, la organización es más compleja incluyendo en el caso particular que esta empresa, se considera adicionalmente la complejidad de la dispersión geográfica debido a que algunas de sus entidades de negocio se encuentran ubicadas en diferentes ciudades de la republica mexicana.

La especialización predomina en el contexto de la organización por lo cual la necesidad de enriquecer los puestos y asignar tareas variadas a las personas es visto como una necesidad para no limitar su crecimiento y desarrollo.

La autoridad pertenece en mayor grado a niveles superiores en comparación con los inferiores y se visualiza la necesidad de delegación y descentralización máxima por lo que es indispensable contar con un sin número de controles que garanticen el buen funcionamiento operacional.

Así mismo, este modelo de estructura establece la jerarquía en la información y la comunicación, lo cual choca con los avances en el desarrollo de

procesos de comunicación e interacción con los niveles inferiores, por lo que es necesario la implementación de mecanismos que ayuden a minimizar las deficiencias en este aspecto.

El análisis de cada uno de los factores mencionados permite conocer las características de estructura organizacional de la empresa y sus implicaciones en la adopción de un estilo de liderazgo y por tanto en la necesidad del desarrollo de competencias que permitan a los líderes dirigir en este contexto.

Respecto a la adopción de un estilo de Liderazgo, se identifica en los Líderes de celda y Supervisores de producción el orientado a la tarea, lo cual está relacionado directamente con las exigencias organizacionales en relación a la estructura organizacional que predomina en la empresa y en la cual realizan su trabajo.

Con respecto a las competencias del liderazgo se considera que el grupo orientado al negocio facilita la adopción de un estilo de liderazgo enfocado a la tarea, considerando la resolución de problemas comerciales, la orientación a los resultados, la orientación al cliente interno-externo y la profundidad en el conocimiento de los productos

Mientras que las competencias que influyen en la adopción de un estilo enfocado a las personas son las orientadas a la relación desarrollo de las personas, trabajo en equipo, el empowerment y el liderazgo.

Es importante destacar que las competencias relacionadas con el potencial individual influyen para el crecimiento propio del Líder y que apoya a ambos estilos de Liderazgo, siendo las competencias, calidad del trabajo, nivel de compromiso- Disciplina personal- Productividad, adaptabilidad al cambio, comunicación, franqueza-confiabilidad-integridad, confianza en si mismo y el autocontrol.

Los líderes interactúan en una estructura tradicional, las competencias del liderazgo desarrolladas en nivel satisfactorio y un estilo orientado a la tarea.

| Pregunta Central  | Hipótesis   |
|---|---|
| <p>¿Cuál es la relación entre: competencias y estilo de liderazgo con la estructura de la organización?</p> | <p>Hi La estructura organizacional determina el tipo de competencias laborales y los estilos de liderazgo que se van a ejercer.</p> <p>Ho La estructura organizacional no determina el tipo de competencias laborales y los estilos de liderazgo que se van a ejercer</p> |

De acuerdo con la investigación hipótesis planteada esta se acepta y se concluye en que la estructura organizacional determina el tipo de competencias laborales y los estilos de liderazgo que se van a ejercer.

De acuerdo con la investigación realizada y la información recabada todos los objetivos planteados inicialmente fueron cumplidos.

## ANEXOS

# Instrumentos

### INFORMACION GENERAL

El objetivo de este cuestionario es recabar información que sirva como base para la toma de decisiones en relación con los programas de capacitación y desarrollo.

Antes de iniciar es necesario que complete la información general que a continuación se le solicita.

#### Evalúa:

Jefe  Colaborador  Evaluado  Compañero

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_ años

#### Escolaridad Terminada:

1.Preparatoria  2.Licenciatura  3.Maestría

4.Otro ( ) Especifique: \_\_\_\_\_

#### Nivel de Puesto:

1. Gerente  2 Jefe de área  3.Supervisor

4.Otro ( ) Especifique: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el nivel de puesto actual: \_\_\_\_\_ años

#### Numero de personas a su cargo:

1. Directos \_\_\_\_\_ 2.Indirectos: \_\_\_\_\_

EL01

A continuación se enlistan una serie de afirmaciones con respecto a la estructura organizacional, usted dispone de cinco opciones de respuesta, marque con una "X" aquella con la cual usted esta de acuerdo o se identifique:

| No. | Pregunta  | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|-----|---|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| 1   | Se encuentran definidas claramente y por escrito las funciones para cada área, nivel y puesto en la organización.   |         |              |               |            |       |
| 2   | Mi jefe tiene disponibilidad para proporcionarme asesoría o apoyo cuando lo requiero.   |         |              |               |            |       |
| 3   | Existe una clara diferenciación sobre los puestos que cuentan con la facultad para tomar decisiones.  |         |              |               |            |       |
| 4   | Existen normas, reglas que regulan las actividades a través de la organización.   |         |              |               |            |       |
| 5   | Las funciones son entendidas por todos eliminando: Duplicidad, omisiones, Falta de consistencia, evasión de responsabilidad, ausencia de compromiso, interpretación incorrecta. |         |              |               |            |       |
| 6   | La supervisión es la suficiente, necesaria, requerida.  |         |              |               |            |       |
| 7   | Cuento con la facultad para tomar las decisiones inherentes a mi puesto.  |         |              |               |            |       |
| 8   | Las tareas en la organización están estandarizadas  |         |              |               |            |       |
| 9   | Existe el método y se comunican las funciones para cada puesto en la organización.  |         |              |               |            |       |
| 10  | El número de niveles jerárquicos dentro del organigrama es el adecuado para el ejercicio de las tareas cotidianas en la organización.   |         |              |               |            |       |
| 11  | Los jefes o supervisores siguen las instrucciones de la dirección.  |         |              |               |            |       |
| 12  | Las descripciones de puesto son explícitas y conocidas por todos.   |         |              |               |            |       |
| 13  | Conozco la descripción de mi puesto y esta refleja mi perfil así como las funciones y mis responsabilidades actuales.   |         |              |               |            |       |
| 14  | El número de personal que tengo a mi cargo me permite ejercer la supervisión necesaria.   |         |              |               |            |       |
| 15  | El personal tiene la libertad para tomar las decisiones sin importar el nivel jerárquico que ocupan.  |         |              |               |            |       |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 16 | Existen procedimientos que rigen las diversas actividades, son seguidos y acatados por todos   |  |  |  |  |  |
| 17 | Las funciones y actividades que desempeño dentro de mi área de trabajo están definidas y se distinguen los límites y especialización en comparación con los demás puestos. |  |  |  |  |  |
| 18 | La comunicación entre personal en los diferentes niveles jerárquicos es conveniente para el funcionamiento de la organización.   |  |  |  |  |  |
| 19 | La toma de decisiones corresponde al personal con autoridad formal (de acuerdo a organigrama) dentro de la organización.   |  |  |  |  |  |
| 20 | Existen métodos que describen como realizar las tareas, lo que facilita la ejecución del trabajo y ayuda al lograr los objetivos planteados.                               |  |  |  |  |  |
| 21 | Conozco el organigrama de la organización .  |  |  |  |  |  |
| 22 | Reconozco que existen líneas claras de autoridad y responsabilidad para cada uno de los niveles de la organización.  |  |  |  |  |  |
| 23 | La forma de organización actual de la empresa le permite cumplir con los objetivos planteados.   |  |  |  |  |  |
| 24 | Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad que corresponden al puesto que ocupo actualmente.   |  |  |  |  |  |
| 25 | Conozco las funciones que desarrolla cada área de acuerdo con el organigrama actual.   |  |  |  |  |  |
| 26 | El puesto que ocupo actualmente solo le reporta a un jefe inmediato.   |  |  |  |  |  |
| 27 | Reconozco la interacción entre los diversos procesos inherentes a la forma de organización actual.   |  |  |  |  |  |
| 28 | El personal reconoce la línea de autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos relacionados a cada puesto en la organización.   |  |  |  |  |  |
| 29 | La forma de organización actual me permite interactuar con mis clientes y proveedores internos de manera que me permite cumplir con los objetivos planteados.              |  |  |  |  |  |
| 30 | El personal reconoce a quien acudir en la búsqueda de dar respuesta a las necesidades inherentes a su puesto.  |  |  |  |  |  |

A continuación se enlistan una serie de afirmaciones con respecto al estilo de liderazgo, usted dispone de cinco opciones de respuesta, marque con una "X" aquella con la cual usted esta de acuerdo o se identifique:

| No. | Pregunta   | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
|-----|--|---------|--------------|---------------|------------|-------|
| 1   | Emplea el tiempo necesario para explicar cómo debe llevarse a cabo el trabajo.                     |         |              |               |            |       |
| 2   | Pide a los otros que se atengan a las normas y los reglamentos estándar                            |         |              |               |            |       |
| 3   | Explica la parte que los compañeros de trabajo van a desempeñar en grupo                           |         |              |               |            |       |
| 4   | Hace que trabajar y cumplir con las tareas resulte más agradable                                   |         |              |               |            |       |
| 5   | Expresa con claridad y detalle las reglas y procedimientos que tienen que seguir los demás         |         |              |               |            |       |
| 6   | Hace todo lo posible por ayudar a los demás  |         |              |               |            |       |
| 7   | Organiza sus propias actividades de trabajo  |         |              |               |            |       |
| 8   | Respeto los sentimientos y opiniones de otros  |         |              |               |            |       |
| 9   | Le da a conocer a la gente cual es su nivel de desempeño   |         |              |               |            |       |
| 10  | Es atento y considerado con los demás  |         |              |               |            |       |
| 11  | Permite que las personas conozcan lo que se espera de ellas  |         |              |               |            |       |
| 12  | Mantiene un ambiente amistoso en el grupo  |         |              |               |            |       |
| 13  | Estimula el uso de procedimientos uniformes a los que deben apegarse los demás                     |         |              |               |            |       |
| 14  | Hace pequeñas cosas que vuelven más agradable para los demás la pertenencia a mi equipo de trabajo |         |              |               |            |       |
| 15  | Expresa con claridad su actitud para con los demás   |         |              |               |            |       |
| 16  | Trata a los demás como iguales   |         |              |               |            |       |
| 17  | Asigna a otros tareas específicas  |         |              |               |            |       |
| 18  | Avisa por anticipado a los demás acerca de los cambios y explica como les afectarán                |         |              |               |            |       |
| 19  | Se asegura de que los demás comprendan su función dentro del equipo de trabajo                     |         |              |               |            |       |
| 20  | Busca el bienestar personal de los demás   |         |              |               |            |       |
| 21  | Programa el trabajo que requiere que los demás miembros del equipo realicen                        |         |              |               |            |       |
| 22  | Es accesible y amistoso con los demás  |         |              |               |            |       |

COMP-01

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

Este folleto es reutilizable  
Favor de no rayarlo ni maltratarlo

## Instrucciones

El propósito de esta evaluación es obtener información sobre la manera como se percibe el comportamiento de del personal del área de producción/manufactura con gente a su cargo. Participan en este proceso:

- El jefe de la persona que se evalúa.
- Los colaboradores.
- El propio evaluado.

Este cuestionario es anónimo y los resultados no tienen relación con la Evaluación del Desempeño.

Serán utilizados para reforzar o elaborar los planes de desarrollo.

Este proceso es muy importante tanto para la empresa como para el desarrollo del personal por ello al hacer la evaluación te solicitamos tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Dedicar toda tu atención y el tiempo necesario para completar este cuestionario.
- Al leer cada enunciado, piensa en la persona y recuerda información, datos y evidencias que te permitan ser objetivo al calificar.
- Considera el comportamiento constante de la persona en los últimos seis meses. No califiques sólo en base a las acciones aisladas o recientes.
- No tomes en cuenta las opiniones que otras personas tengan del evaluado.
- No involucres tus sentimientos de aprecio o rechazo hacia la persona.

- Aplica la siguiente escala de calificaciones de 1 a 5:

Siempre      Casi siempre      Algunas veces      Casi nunca      Nunca

1. **Nunca.** Implica que la acción nunca o rara vez se observa o la efectividad en la utilización de dicha acción es pobre.
2. **Casi nunca.** Se utiliza este nivel para indicar la aplicación de la acción es pocas veces demostrable.
3. **Algunas veces.** Este nivel representa la aplicación de cierta frecuencia en la acción.
4. **Casi siempre.** El desempeño en la aplicación de las acción es considerado como frecuente.
5. **Siempre.** El desempeño en la aplicación de la acción hace que el participante sea considerado como el máximo exponente de la competencia. En consecuencia podemos decir que siempre demuestra la conducta descrita.

**Agradecemos tu colaboración**

*Competencias de Liderazgo*



## *Segmento de competencias de Negocio*

### 1. Resolución de problemas comerciales

Capacidad de idear la solución a los problemas del cliente atendiendo a sus necesidades, problemas y objetivos de negocio.

- a) Tiene un profundo conocimiento del negocio y los productos de sus clientes.
- b) Investiga a fondo las necesidades de los clientes y sus problemas, y estudia otras variables relacionadas que pudieran impactar al negocio.
- c) Realiza un análisis detallado e identifica las causas relacionadas con los problemas del cliente para poder diseñar estrategias de resolución.
- d) Se anticipa a posibles problemas y situaciones relacionadas con los clientes, prevé y desarrolla propuestas innovadoras y acertadas para enfrentarlos.
- e) Logra los más altos niveles de satisfacción en sus clientes.

### 2. Orientación a los resultados

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

- a) Se anticipa a situaciones complejas en contextos cambiantes y las resuelve, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización y para la satisfacción de sus clientes.
- b) Demuestra con actos, su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización.
- c) Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- d) Mejora continuamente los procesos de trabajo

- e) Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización

### 3. Orientación al cliente Interno-externo

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro.

- a) Aclara los requerimientos, investiga, identifica y comprende las necesidades actuales y potenciales de los clientes.
- b) Actúa cumpliendo con los estándares de calidad para el desarrollo de los productos, y permanentemente evalúa el nivel de satisfacción de sus clientes.
- c) Se anticipa a las expectativas y demandas de los clientes, tanto actuales como potenciales
- d) Desarrolla soluciones a los problemas de sus clientes y proveedores, trabajando junto con ellos.
- e) Obtiene información directa de los clientes y la usa para mejorar los productos o proceso.

### 4. Profundidad en el conocimiento de los productos

Es la capacidad de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos y necesidades de los clientes.

- e) Conoce perfectamente los diversos productos que ofrece la organización, teniendo en cuenta las ventajas de cada uno frente a la competencia.
- f) Realiza innovadoras propuesta de mejora, que exceden los requerimientos de los clientes
- g) Conoce suficientemente a la competencia y se mantiene actualizado sobre sus estrategias y novedades.
- h) Tiene gran habilidad para comunicar los beneficios esenciales de los productos ofrecidos.

- i) Conoce las tendencias del mercado y constantemente busca oportunidades de mejora para satisfacer las necesidades del mercado en permanente cambio.

### *Segmento de competencias de relación*

#### 5. Desarrollo de las personas

Esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.

- f) Asigna a sus colaboradores tareas que signifiquen un reto, estimulándolos a desarrollar nuevas habilidades.
- g) Detecta con facilidad habilidades propias y de su equipo de trabajo, creando las oportunidades para el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo requeridos en función de dichas fortalezas y debilidades, y de acuerdo con la estrategia organizacional
- h) Invita a sus colaboradores a reuniones, estimulando su participación en ambientes de bajo riesgo, como forma de capacitación para puestos de mayor responsabilidad en el futuro.
- i) Está siempre atento a conseguir la asignación de los recursos (tiempo, dinero, personas) necesarios para apoyar planes de desarrollo, y lo logra.
- j) Está informado de las necesidades organizacionales y procura desarrollar en sí y en su equipo de trabajo las habilidades necesarias para afrontar los nuevos requerimientos.

#### 6. Trabajo en equipo

Intención de colaborar y cooperar con terceros, formar parte de un grupo y trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.

- f) Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y la solidaridad para lograr los objetivos o los resultados propuestos.
- g) Adopta una posición neutral ante enfrentamientos. Es conciliador e interviene como mediador con argumentos claros y aceptados por el resto y que contribuyen a lograr el consenso.
- h) Apoya a los demás miembros del equipo y realiza acciones para propiciar la mejora, reconocer y recompensar sus logros.
- i) Colabora con el logro de los resultados de otras áreas de la organización.
- j) Periódicamente participa de reuniones con el equipo para revisar el progreso de las tareas encaminadas a lograr el objetivo grupal.

## 7. Empowerment

Capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo.

- a) Conoce profundamente las habilidades, fortalezas y debilidades de cada uno de sus colaboradores e identifica oportunidades de desarrollo para los mismos
- b) Evalúa periódicamente el desempeño de sus colaboradores, identifica el potencial para que asuman nuevas responsabilidades, y ofrece retroalimentación.
- c) Promueve la creatividad, la innovación, la autonomía y la toma de decisiones en su equipo de trabajo.
- d) Delega funciones de su trabajo a los colaboradores con mayor potencial, apoyando el desarrollo de sus habilidades
- e) Fomenta el crecimiento personal y profesional de su equipo y lo prepara para asumir mayores responsabilidades.

## 8. Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de acción de ese grupo.

- a) Tiene una amplia visión estratégica y comunica el rumbo, la misión y los valores de la organización a todo el equipo y de manera clara, definiendo un estado futuro deseado.
- b) Establece claramente la dirección y objetivos del grupo
- c) Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo, generando un ambiente de entusiasmo y compromiso.
- d) Realiza un apropiado seguimiento de las tareas, brindando retroalimentación a sus colaboradores
- e) Reconoce a los empleados con potencial, creando para ellos oportunidades dentro y fuera de su especialización.

### *Segmento de competencias de potencial Individual*

## 9. Calidad del trabajo

Tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos.

- f) Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo, y permanentemente se actualiza en estos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar el estándar de calidad de la organización.
- g) Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que se relacionan con su actividad

- h) Toma decisiones con base a su experiencia y en los conocimientos que tiene, tanto de su área como de aquellas otras con las que se relacionan con el desempeño de sus funciones
- i) Realiza constantes propuestas de mejoramiento y está abierto a valorar las propuestas de otros para optimizar el desempeño
- j) Sus reportes, trabajos y proyectos destacan por ser impecables y realiza recomendaciones de impacto en el logro de los objetivos de la organización

#### 10. Nivel de compromiso-Disciplina personal- Productividad

Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y alcanzarlos con éxito.

- f) Posee un alto grado de responsabilidad con relación al cumplimiento de los objetivos de su área y de sus colaboradores.
- g) Supera ampliamente las dificultades; es persistente y prueba diferentes métodos de hacer las cosas, hasta alcanzar los objetivos
- h) Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño; se traza metas al respecto y las cumple.
- i) Realiza propuestas para mejorar y optimizar los procesos y métodos de trabajo, de tal manera que la tarea se hace más productiva
- j) Se identifica con la visión y los objetivos organizacionales, y apoya y pone en marcha todas las directivas de la empresa para alcanzarlos y superarlos.

#### 11. Adaptabilidad al cambio

Capacidad para adaptarse y anticiparse a los cambios, modificando si fuese necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen

dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

- e) Es ágil en el diseño de nuevas estrategias que pueden enfrentar las condiciones cambiantes del entorno y del mercado.
- f) Se mantiene con mentalidad abierta en todas las situaciones, lo que le permite ajustarse con flexibilidad y versatilidad a nuevos mercados, nuevas exigencias, modernas formas de trabajar y novedades tecnológicas.
- g) Modifica rápidamente su conducta para adecuarse a nuevas estrategias de la organización.
- h) Siempre apoya a la empresa en sus nuevas decisiones y coopera activamente en la implantación e integración de nuevos objetivos, procedimientos o herramientas de trabajo.
- i) Es promotor del cambio; motiva y entusiasma a los demás para que se ajusten a las nuevas condiciones de la organización.

## 12. Comunicación

Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.

- a) Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.
- b) Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.
- c) Ajusta su lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual está interactuando.
- d) Obtiene y conoce información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.

- e) Escucha a los demás con empatía, ocupándose de entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.

### 13. Franqueza-Confiability-Integridad

Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras.

- a) Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, en todos los niveles de la organización
- b) Es franco y sincero con sus colaboradores, pares y demás personas
- c) Reconoce abiertamente sus errores y se responsabiliza de las consecuencias negativas de los mismos. No responsabiliza a sus colaboradores o a otras áreas de la organización cuando no se cumplen los objetivos planteados.
- d) Lo que comunica verbalmente corresponde con su forma de actuar; es un ejemplo de aplicación a los principios, valores y políticas de la organización.
- e) No tiene preferencias entre su gente, y su conducta se basa en la justicia y la equidad.

### 14. Confianza en si mismo

Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

- a) Es referente dentro de la organización por su seguridad y confianza que demuestra a la hora de abordar desafíos y tareas, y por desarrollar esta actitud en todos sus colaboradores.
- b) Se conduce con seguridad ante superiores en el tratamiento de temas que pueden exceder su trabajo cotidiano, abordando la situación con elementos de

su capacitación personal que tal vez no necesita en el desarrollo habitual de su puesto y que sabe utilizar en las ocasiones que lo requieren.

- c) Sostiene sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio, ante interlocutores internos y externos de todos los niveles, y es capaz de incorporar nuevas ideas o aportes, reconociendo el mérito de quien los realiza.
- d) Toma decisiones y realiza acciones que otro evitarían, asumiendo con responsabilidad las consecuencias y dando las explicaciones convenientes a la hora de rendir cuentas.
- e) Motiva a sus compañeros y colaboradores para que desarrollen su seguridad y firmeza en el momento de enfrentar sus tareas, animándolos a asumir riesgos en contribución a su crecimiento como profesionales.

## 15. Autocontrol

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.

- a) Está atento a cambios en el ritmo de trabajo que pueden generar alta exigencia y posibles roces, actuando con tolerancia y promoviendo la misma actitud en su gente.
- b) Aprende de las experiencias negativas , a fin de estar prevenido ante potenciales eventos similares.
- c) Se mantiene sereno y firme en situaciones complejas o adversas, enfocándose en el logro de sus objetivos.
- d) Trabaja con tenacidad y perseverancia, con optimismo y espíritu positivo, aún en las situaciones más difíciles.
- e) Lidera proyectos de excelencia, por ser considerado una persona equilibrada en su rendimiento incluso frente al aumento en el flujo y la exigencia del trabajo, siendo referente en esta conducta dentro de su sector y obteniendo colaboración y alto rendimiento de su gente.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Furnham, Adrian, (2001), Psicología Organizacional, Oxford, México.
2. Robbins, Stephen P, (2004), Comportamiento organizacional, Prentice Hall, México.
3. Hellriegel W. Slocum, (2004), Comportamiento organizacional, Thomson Paraninfo, México.
4. Chiavenato Idalberto, (2004), Comportamiento Organizacional, Thomson, México.
5. Davis, Keith, (2003), Comportamiento Humano en el trabajo, Mc Graw Hill, México.
6. Daft, Richard L, (2006), La experiencia del Liderazgo, México.
7. Hersey, Paul y Blanchard, Kennet, (1998), Administración del comportamiento organizacional, Prentice Hall, México.
8. Luthans, Fred, (2008), Comportamiento organizacional, Mc Graw Hill, México.
9. Chiavenato Idalberto, (2006), Introducción a la teoría general de la administración, Mc Graw Hill, México.
10. Alles Martha, (2002), Gestión por competencias, el diccionario, Granica, Argentina.
11. Alles Martha, (2002), Gestión por competencias, comportamientos, Granica, Argentina.

12. Dirube Mañueco, Jose Luis, (2000), Un modelo de Gestión por competencias, Lecciones Aprendidas, Barcelona.
13. Munch Galindo, Lourdes, (2008), Fundamentos de administración, Trillas, México.