

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
CAMPUS APIZACO

PROYECTO
“PLAN DE ACCIÓN PARA EL LIDERAZGO DE MANDOS
MEDIOS”

INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

MARLETH TEYSSIER MACIP
NUMERO DE CONTROL 20370856

RESIDENCIAS PROFESIONALES
01 DE AGOSTO DEL 2024 AL 02 DE DICIEMBRE DEL 2024

ASESOR INTERNO
Yvonne Flores Pimentel

ASESOR EXTERNO
J. Guadalupe Muñoz Grande

2. Agradecimientos

A lo largo de mi experiencia en la realización de este proyecto, me he sentido enormemente respaldada y motivada por muchas personas que han jugado un papel crucial en mi formación profesional y personal. Me gustaría expresar mi más sincero agradecimiento a todos los que han estado a mi lado durante este proceso.

En primer lugar, agradezco profundamente a mi madre, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser mi pilar fundamental en cada paso que he dado. Gracias por la confianza, y por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A mi padre, quien, aunque no siempre ha estado presente en mi vida de la manera convencional, su influencia y apoyo de alguna forma han dejado huella en mí. Gracias por las enseñanzas que, aunque a veces indirectas, me han ayudado a ser la persona que soy hoy.

A mi hermano, por su presencia siempre alentadora, su apoyo y por ser un gran compañero en mi vida. Gracias por las risas, los consejos y la motivación para seguir adelante.

A mi novio, por su paciencia, comprensión y amor incondicional durante este proceso. Gracias por estar a mi lado, por ser mi fuente de energía y por creer en mí en todo momento.

A mis maestros y catedráticos de la universidad, por todo el conocimiento que me han transmitido a lo largo de mi carrera, por sus enseñanzas que me han permitido crecer tanto profesional como personalmente.

A mi asesora de residencias profesionales, Lic. Yvonne Flores Pimentel, por su orientación, apoyo y por brindarme su confianza en este proyecto.

A mis familiares cercanos, por su constante respaldo y por estar siempre dispuestos a ofrecerme su amor y apoyo, lo cual ha sido fundamental para mi desarrollo y bienestar durante esta etapa.

A la empresa Coindu México, por brindarme la oportunidad de realizar mis residencias profesionales con ustedes. Gracias por la confianza que depositaron en mí, por abrirme las

puertas y permitirme formar parte de un equipo tan valioso. A lo largo de este tiempo, he aprendido de cada experiencia y desafío que se me presentó.

A mis jefes, en especial al Director de Recursos Humanos, el Lic. Marco Antonio León Zaiter y al Gerente de Recursos Humanos, el Lic. J. Guadalupe Muñoz Grande, por su liderazgo, por compartir su conocimiento y por enseñarme valiosas lecciones de gestión, comunicación y trabajo en equipo. Agradezco enormemente todo lo que me han enseñado y el apoyo que me brindaron para llevar a cabo este proyecto.

Finalmente, a todos los que, de una manera u otra, han formado parte de mi proceso. Gracias por ser parte de mi vida y por ayudarme a llegar a este momento tan significativo.

Este proyecto no habría sido posible sin el apoyo y amor de todos ustedes. ¡Gracias de corazón!

Índice

2. Agradecimientos	1
3. Resumen	5
5. Introducción	6
6. Descripción de la empresa.....	7
6.1 Antecedentes históricos de Coindu Mexico S de R.L. de C.V.....	7
6.2 Misión, visión y valores.....	9
6.3 Valores.....	9
6.4 Objetivos	11
6.5 Ubicación	12
6.6 Filosofía.....	12
6.7 ¿Quiénes somos?	12
6.8 Nuestros productos.....	12
6.9 Organigrama.....	13
7. Problema a resolver	13
7.1 Antecedentes del problema	14
8. Objetivo	15
9. Justificación.....	16
10. Marco Teórico	17
10.1 Definición de liderazgo	17
10.2 Introducción al liderazgo de mandos medios	18
10.3 Estilos de liderazgo aplicados a mandos medios.....	18
10.3.1 Liderazgo Transformacional	18
10.3.2 Liderazgo Transaccional	19
10.3.3 Liderazgo Situacional.....	19
10.4 Tipos de liderazgo aplicados a mandos medios	20
10.4.1 Liderazgo Colectivo o Autoritario	20
10.4.2 Liderazgo Afiliativo.....	21
10.4.3 Liderazgo Visionario u Orientativo	21
10.4.4 Liderazgo Timonel	21

10.4.5 Liderazgo Coach	22
10.5 Características de un buen líder	22
11. Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.....	23
11.1 La Encuesta “Disclaimers and Requirements”	26
11.1.1 Resultados.....	28
11.1.2 Análisis de Resultados de la Encuesta “Disclaimers and Requirements”	33
11.2 La Encuesta “EDAM”	36
11.3.1 Resultados.....	37
11.3.2 Análisis de Resultados de la Encuesta “EDAM”	48
11.4 Conclusión de Encuestas.....	50
11.5 Propuesta para el “Plan de acción para el liderazgo de mandos medios”	52
11.5.1 Actividad 1	52
11.5.2 Actividad 2	54
11.5.3 Actividad 3	57
11.5.4 Actividad 4	58
11.5.5 Actividad 5	61
11.5.6 Actividad 6	62
11.6 Tabla de plan de acción propuesto	63
12. Conclusiones	65
12.1 Recomendaciones	66
12.2 Experiencia profesional.....	68
13. Competencias desarrolladas.....	70
14. Fuentes de información.....	72
15.Anexos	73

3. Resumen

El presente proyecto titulado "Plan de Acción de Liderazgo para Mandos Medios" tiene como objetivo abordar dos problemas clave que afectan el desempeño y bienestar organizacional en la empresa Coindu México: la alta rotación de personal y un mal ambiente laboral. Ambos problemas inciden de manera significativa en la productividad y en los equipos de trabajo, lo que impacta directamente en la competitividad y los costos operativos de la organización.

La causa principal identificada a través de la aplicación de encuestas y entrevistas, es la falta de competencias en liderazgo entre los mandos medios, quienes juegan un papel crucial en la gestión de equipos y en la comunicación entre la alta dirección y los colaboradores. La ausencia de formación adecuada en liderazgo, gestión de equipos y habilidades comunicativas ha generado desmotivación, conflictos internos y, como consecuencia, una alta rotación de personal.

Para resolver estos problemas, se propone un plan de acción estratégico que se centra en el fortalecimiento de las competencias de liderazgo de los mandos medios. Las actividades clave del plan incluyen: la implementación de grupos de escucha, que favorecen la comunicación directa entre los empleados y la dirección; la creación de una escuela de líderes enfocada en la capacitación en liderazgo; sesiones individuales de coaching para el desarrollo personal de los mandos medios; un taller de empatía y gestión de equipos; y un sistema de evaluación y reconocimiento del desempeño mediante un proceso de evaluación 360°, con el objetivo de fomentar la mejora continua y el reconocimiento de los logros.

Adicionalmente, se propone realizar encuestas periódicas para evaluar el clima laboral y la cultura organizacional, con el fin de identificar posibles problemas de favoritismo, desconfianza o falta de motivación, y poder actuar en consecuencia para mejorar el ambiente de trabajo.

Este plan de acción no solo tiene como fin mejorar las habilidades de liderazgo dentro de la empresa, sino también fortalecer la cohesión entre los mandos medios y sus equipos, mejorar la comunicación organizacional y, finalmente, contribuir a una cultura organizacional más positiva, que repercuta en una mayor retención de personal y un mejor desempeño general de la empresa.

5. Introducción

En los últimos años la empresa Coindu México S de R.L. de C.V, dedicada al sector automotriz, ha experimentado una creciente tasa de renuncias entre sus trabajadores, lo que ha generado una preocupación constante por el impacto de esta situación en la productividad y el clima laboral. A través de un análisis preliminar, se ha identificado que uno de los factores clave detrás de estas renuncias es el mal ambiente laboral relacionado con la deficiencia en el liderazgo de los mandos medios. Los trabajadores han expresado su descontento con la manera en que los supervisores gestionan sus equipos, lo que ha resultado en una disminución de la motivación, el compromiso y, finalmente, en un número elevado de salidas de personal.

Para abordar esta problemática, se ha diseñado el proyecto "Plan de Acción de Liderazgo de Mandos Medios", cuyo objetivo principal es identificar las causas fundamentales de las deficiencias en el liderazgo y desarrollar estrategias efectivas que mejoren el ambiente de trabajo y reduzcan la rotación de empleados. Para ello, se ha recurrido a un enfoque basado en datos obtenidos mediante encuestas dirigidas a los diferentes grupos involucrados: los trabajadores, los mandos medios y las áreas de recursos humanos.

En primer lugar, se llevó a cabo una encuesta a los trabajadores para conocer los factores que influyen en su decisión de renunciar, destacándose nuevamente el mal ambiente laboral provocado por un liderazgo deficiente de los mandos medios. Posteriormente, se realizó una segunda encuesta dirigida al personal en general para identificar sus requerimientos, en la cual se reafirmó la percepción de una falta de liderazgo efectivo. Finalmente, se aplicó una encuesta directa a los mandos medios para conocer sus expectativas, desafíos y áreas de mejora en cuanto a su propio desarrollo como líderes.

Los resultados obtenidos de estas encuestas serán la base para la elaboración del Plan de Acción de Liderazgo de Mandos Medios, un proyecto integral que busca mejorar la calidad del liderazgo dentro de la empresa, enfocándose en fortalecer las competencias de los supervisores, mejorar la comunicación interna, fomentar un ambiente laboral saludable y reducir la rotación de personal. Se espera que este plan contribuya a crear un entorno de trabajo más productivo, colaborativo y motivador para todos los miembros de la empresa.

6. Descripción de la empresa

6.1 Antecedentes históricos de Coindu Mexico S de R.L. de C.V.

COINDU fue fundada por António Lourenço, Armindo Gomes y Günter Stichter Senior en Joane en 1988. El Sr. Lourenço era responsable de las operaciones, el Sr. Gomes de las ventas y la familia Stichter aportó el capital, su experiencia y su networking en la industria automotriz.

En 1999, Günter Stichter falleció y su hijo Günter Stichter Junior siguió los pasos de su padre y representó a todos los miembros de la familia Stichter en el Consejo de Administración de COINDU. Poco después, se estableció una nueva planta en Arcos, en el norte de Portugal. COINDU alcanzó un tamaño crítico que le permitió independizarse completamente de Sevox y actuar en su propio nombre ante los clientes.

COINDU comenzó con la producción de pequeñas piezas de cuero y, a partir de 1992, comenzó con la producción en serie de fundas para asientos. En aquel entonces, COINDU operaba principalmente como proveedor de segundo nivel o proveedor “externalizado” para el primer nivel, suministrando cuero para fabricantes de equipos originales como Volvo, Ford, Mercedes, VW y Chrysler. Si bien la mayoría de las operaciones se realizaban en Joane, todas las operaciones comerciales estaban a cargo de la otra empresa de la familia Stichter, Sevox, en Sevelen, Suiza.

Los años siguientes mostraron un mayor crecimiento y la empresa incorporó a Faurecia y Johnson Control como nuevos clientes. Esto motivó la decisión de salir de Portugal y abrir una nueva planta en Curtici, cerca de Arad (Rumania), en 2005.

Ocho años después de la muerte de su padre, falleció Günter Stichter hijo y se produjo otro cambio de accionistas en la familia Stichter. Ese mismo año, por primera vez, COINDU consiguió abastecer directamente a Audi. Gracias a este desarrollo, los años siguientes mostraron un crecimiento continuo, rompiendo la barrera de los 100 millones de euros en 2008. En los años siguientes, COINDU consiguió negociar directamente como proveedor de primer nivel para BMW (2011) y VW (2012). En el mismo período de tiempo, se abrieron los nuevos centros de desarrollo en Ingolstadt (para Audi y BMW) y en Braunschweig (para VW).

En 2013, Maximilian Stichter decidió comprar toda la parte de su familia, reuniendo la mayoría de las acciones que una vez tuvo su abuelo. Ese mismo año, la estructura de gobierno de COINDU cambió al llamado modelo “alemán” o dualista, con la implementación de una estructura de consejo de supervisión. Ambos fundadores, Antonio Lourenço y Armindo Gomes, dejaron entonces el negocio diario y pasaron al consejo de supervisión, entregando todos los negocios a una gestión externa. Ambos hombres fueron pilares fundamentales y fuerzas impulsoras detrás de la empresa que logró ventas de 167 millones de euros ese año y todas las ventas que COINDU logró en los años consecutivos.

Lamentablemente, en 2014 se produjo otro cambio de accionistas cuando falleció el fundador, el Sr. Gomes, quien entregó sus acciones a sus herederos. Ese mismo año, la empresa diversificó su cartera de productos y se trasladó del sector automovilístico al sector de la ropa de lujo, suministrando piezas pequeñas a una de las principales casas de moda internacionales del mundo con productos que abarcaban desde bolsos de lujo hasta muchos otros artículos de cuero. En el año siguiente, 2015, COINDU continuó con su estrategia de internacionalización y abrió una nueva planta en México. Además, se logró un nuevo abastecimiento directo con Porsche y Mini.

En 2019, COINDU adquirió BREE Collections GmbH , una marca de lujo que opera en el sector de la moda desde 1970 y tiene su sede en Hamburgo (Alemania). La adquisición de COINDU amplía la cadena de valor del Grupo y ahora puede ofrecer productos de alto valor, desde movilidad hasta moda.

En un cambio estratégico en 2024, COINDU se deshizo de BREE Collections GmbH y de su negocio de moda para centrarse en la consolidación de su sector principal, el de la automoción. Las actividades europeas de la empresa se reestructuraron, incluida la venta de las instalaciones en Rumanía, como parte de una decisión de optimizar las operaciones.

También en 2024, Gruppo Mastrotto, líder en la industria del cuero, adquirió una participación mayoritaria en Coindu. La entrada del Gruppo Mastrotto en el capital de Coindu representa uno de los hitos más significativos de su historia, un punto de inflexión que abre horizontes ilimitados de sostenibilidad, diversificación empresarial y crecimiento. Un hito que les permitirá ofrecer un servicio aún más completo e integrado a sus clientes.

6.2 Misión, visión y valores

Misión

Promovemos el cambio y la innovación para aplicar de manera eficiente tecnología de punta tanto a nuestros procesos como a nuestros productos para acelerar el futuro de la movilidad.

Lo que nos motiva es nuestra firme convicción de que, en el sector de la movilidad, las demandas de los consumidores aumentan continuamente. Para satisfacerlas con éxito y a la máxima velocidad, es fundamental planificar y actuar de forma inteligente para ofrecer de forma eficiente productos inteligentes, competitivos y de alta gama personalizados según las necesidades de cada usuario final.

Visión

Somos la marca global más enfocada en desarrollar superficies inteligentes, con funcionalidades específicas, utilizando las tecnologías más avanzadas.

Nuestro conocimiento y nuestros sofisticados procesos nos ayudan a innovar nuestros materiales y servicios, ofreciendo las soluciones interiores superiores más económicas, sostenibles y con garantía de futuro.

6.3 Valores

FIABILIDAD

¡LA PRIMERA VEZ ES LA CORRECTA! Ese es nuestro ADN de COINDU. Si las condiciones de un pedido no permiten obtener el mejor resultado, consultaremos con nuestros clientes con un enfoque objetivo, orientado a las soluciones y decisivo.

INTEGRIDAD

Nos sentimos orgullosos de nosotros mismos y de nuestros clientes, y de nuestro esfuerzo por alcanzar siempre el éxito, nuestro éxito y el éxito de nuestros clientes. Nunca socavamos esos valores.

RESPETO

Defendemos a nuestro equipo global, sus logros y su desempeño. Valoramos y recompensamos el desempeño. Al mismo tiempo, nos enfocamos constantemente en mejorar nuestras habilidades todos los días para mantenernos en el buen camino.

RESPONSABILIDAD

Nos esforzamos por lograr siempre entornos de trabajo seguros y saludables y por alcanzar nuestro objetivo de protección del medio ambiente, para satisfacer las demandas de la sociedad en la que vivimos: Protegemos el medio ambiente introduciendo constantemente nuevas soluciones sostenibles. Demostramos compromiso al apoyar el diseño y la adquisición de productos y servicios que promuevan un mejor rendimiento energético. También trabajamos a diario para ser plenamente responsables socialmente con todos nuestros empleados y comunidades, a nivel local y global.

SOSTENIBILIDAD

COINDU integra los principios fundamentales de la sostenibilidad en su cultura, estrategia, actividades, actos de gestión y en la relación con sus empleados, proveedores, clientes, accionistas y todos aquellos que, directa o indirectamente, se ven afectados por las actividades de la organización. Nuestro enfoque integrado de creación de valor sostenible, al anticipar los riesgos, ayuda a maximizar las oportunidades y a construir relaciones sólidas con los grupos de interés.

SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Estamos comprometidos a proteger los activos de información de la empresa, mejorando continuamente nuestros procesos para garantizar la Privacidad, Confidencialidad, Integridad y Disponibilidad.

CONSISTENCIA

No importa el volumen o la complejidad de un proyecto, siempre entregamos a tiempo y con la más alta calidad. ¡Todos los días para cada uno de nuestros clientes! COINDU es sinónimo de flujos de trabajo eficientes con las más altas expectativas en cuanto a resultados.

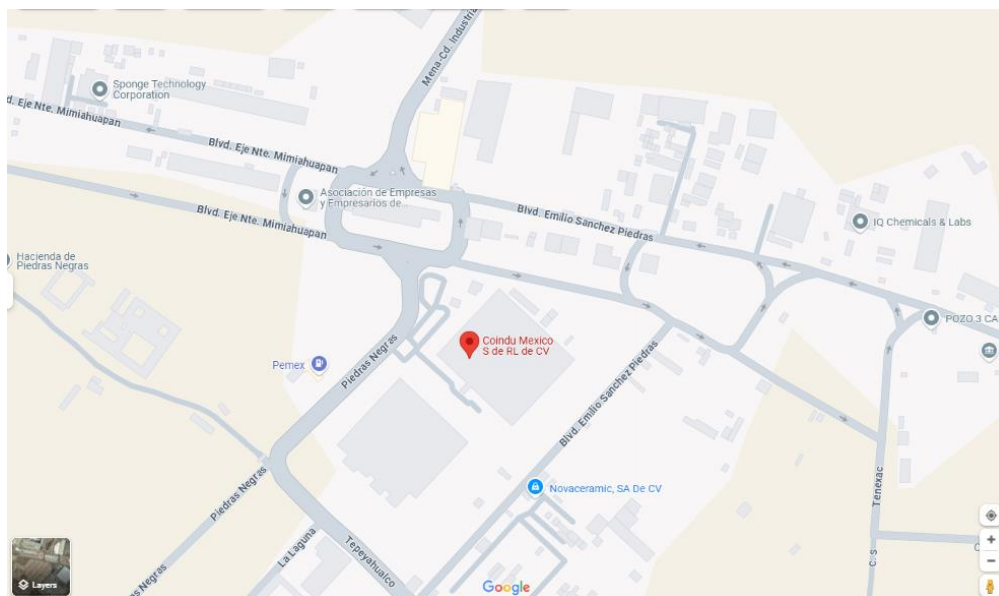
CURIOSIDAD

Hoy es mejor que ayer, mañana es mejor que hoy: en eso creemos. Por eso, buscamos constantemente e implementamos lo nuevo para satisfacer las necesidades del mañana. Para nosotros y para nuestros clientes. ¡El cambio es hoy!

6.4 Objetivos

- Crecimiento a través de la diversificación de clientes, productos y ubicaciones, aumentando la estabilidad en las actividades en curso, además de la diversificación positiva y la reducción del riesgo empresarial.
- Asegurar una rentabilidad consistente, optimizando la gestión operativa, enfocándose en categorías de clientes/productos, implementando procedimientos de mejora continua en toda la organización, desarrollando competencias y habilidades del personal, implementando programas efectivos de capacitación y gestión e implementando un sistema de gestión eficaz.
- Protección del medio ambiente y prevención de la contaminación, en cuanto a los aspectos ambientales significativos, mediante el uso sostenible de los recursos, reduciendo el consumo de agua y energía, reduciendo la producción de residuos con base en las mejores prácticas industriales disponibles, o dándoles la mejor vía disponible, priorizando el reciclaje frente al vertido.
- Promover la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores, a través de la eliminación de peligros y reducción de riesgos de Seguridad y Salud en el Trabajo, para prevenir lesiones y problemas de salud relacionados con el trabajo y reducir los accidentes de trabajo, contribuyendo así al aumento de la productividad y motivación de los trabajadores.
- Cumplimiento total de los requisitos y compromisos legales y reglamentarios.
- Cooperación con las partes interesadas relevantes mediante la promoción de la comunicación interna y externa y la consulta y participación de los trabajadores.
- Promover la cultura de privacidad y seguridad de la información, estableciendo controles para mitigar los riesgos relevantes de seguridad de la información,

6.5 Ubicación



C.P. de la, Piedras Negras, 1000-BIS, Colonia:, Mena-Cd. Industrial Xicohtencatl, Solidaridad, 90434 Tlax.

Gráfico 1. *Ubicación de de Coindu Mexico S de R.L. de C.V.*

Fuente: Google Maps (2024)

6.6 Filosofía

“Drive in together”

6.7 ¿Quiénes somos?

La actividad principal de COINDU es la producción de fundas de asientos para diferentes fabricantes de equipos originales. Hoy en día, COINDU cuenta con más de 3.800 empleados en todo el mundo y es conocida entre las principales marcas por la calidad de sus productos y la flexibilidad de su proceso de fabricación. Intentar responder positivamente a las expectativas de nuestros clientes es la piedra angular del Grupo COINDU. Esta ambición se transmite tanto a nuestros empleados como a nuestros socios y proveedores.

6.8 Nuestros productos

COINDU es conocida entre las principales marcas premium por la calidad de sus productos y la flexibilidad de sus procesos de fabricación. El producto principal son las vestiduras para autos de alta gama, produciendo para marcas tales como Audi, Volkswagen, BMW, Laborghini, Ford, Porche, Suzuki, Lotus, Seat, Toyota, Adient, Lear, Mubea, entre otros.

6.9 Organigrama

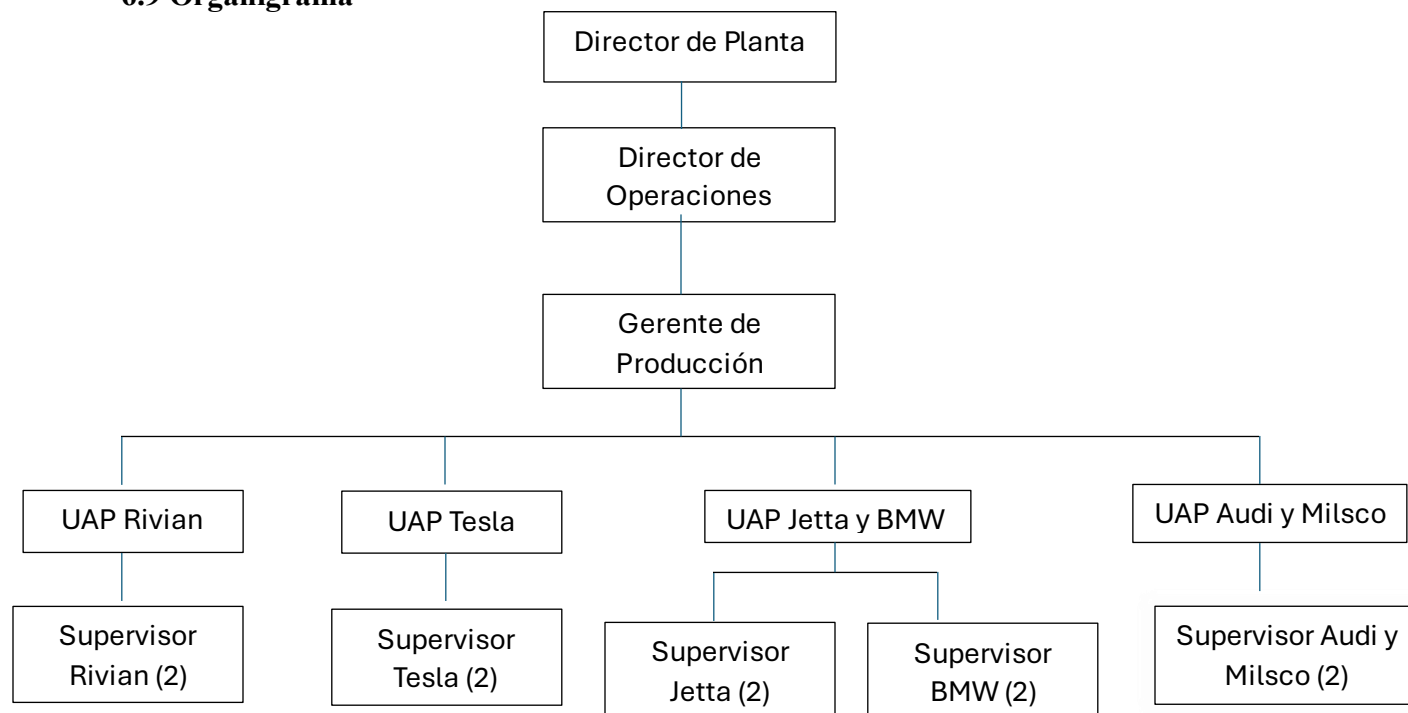


Gráfico 2. *Organigrama del área de producción*

Fuente: *Archivos de la empresa*

7. Problema a resolver

1. Rotación de Personal: La alta rotación de operarios es un problema creciente en la organización. Datos de los últimos años, específicamente 2022 con 790 renunciaciones, 2023 con 891 renunciaciones y 2024 con 976 renunciaciones nos da un contexto de los grandes índices de rotación del personal operario en la empresa después de un corto período, lo que genera costos adicionales relacionados con la contratación, formación y adaptación de nuevos empleados. Además, la rotación constante afecta la continuidad

de los proyectos y la cohesión de los equipos, debilitando la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas a largo plazo.

2. Mal ambiente laboral: El ambiente laboral dentro de la empresa no es óptimo. Los colaboradores han expresado insatisfacción con aspectos clave como la comunicación entre los mandos medios y los equipos, la falta de reconocimiento, las malas prácticas de liderazgo y el nivel de estrés generado en el lugar de trabajo. Un mal ambiente laboral no solo afecta el bienestar emocional de los empleados, sino que también reduce la motivación y el compromiso, lo que se traduce en una menor productividad y un rendimiento subóptimo.

7.1 Antecedentes del problema

La empresa Coindu México, líder en la producción textil automotriz, ha enfrentado en los últimos años un fenómeno creciente de renuncias continuas entre sus trabajadores. Este fenómeno ha generado una preocupación significativa dentro de la organización, ya que la rotación de personal no solo afecta la estabilidad operativa, sino también el ambiente laboral y la productividad en las distintas áreas de producción. Ante esta situación, se han identificado múltiples factores que inciden en el mal clima organizacional, siendo uno de los más relevantes la deficiencia en el liderazgo de los mandos medios.

Los mandos medios, en particular los supervisores de áreas de producción juegan un papel crucial en el día a día de la operación, siendo responsables de la gestión de equipos y el aseguramiento del cumplimiento de las metas organizacionales. Sin embargo, se ha observado que la falta de habilidades de liderazgo efectivo, como la comunicación deficiente, la incapacidad de motivar equipos, y la falta de empatía hacia los trabajadores, ha afectado significativamente la relación entre los supervisores y el personal operativo. Este problema ha generado tensiones y conflictos dentro de los equipos, lo que contribuye a un entorno de trabajo tenso y poco colaborativo, afectando la satisfacción laboral y, en consecuencia, llevando a una mayor tasa de renuncias.

Ante la creciente preocupación por los altos índices de rotación de personal y el mal ambiente laboral, la empresa ha decidido emprender un análisis profundo para comprender los factores

subyacentes de este problema para generar un diagnóstico que permita elaborar un Plan de Acción de Liderazgo de Mandos Medios como una necesidad estratégica para la empresa. Este proyecto tiene como objetivo mejorar las habilidades de liderazgo de los mandos medios, optimizar la comunicación interna, fortalecer las relaciones entre supervisores y trabajadores, y en última instancia, reducir las tasas de rotación y mejorar el clima laboral. A través de la implementación de este plan, se espera crear un entorno más motivador, colaborativo y productivo, que beneficie tanto a los empleados como a la empresa en su conjunto.

8. Objetivo

Objetivo General

Desarrollar un plan de acción para fortalecer el liderazgo de mandos medios para la mejora del clima organizacional en la empresa Coindu México.

Objetivos Específicos.

- Evaluar el estado actual del liderazgo de los mandos medios: Realizar un diagnóstico para identificar fortalezas, áreas de mejora y brechas en las competencias de liderazgo actuales de los mandos medios.
- Desarrollar un programa de formación continua en habilidades de liderazgo a los mandos medios en áreas clave como la comunicación efectiva, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, la delegación de tareas, y el liderazgo transformacional.
- Desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan a los mandos medios recibir críticas constructivas de sus subordinados, pares y superiores para mejorar su desempeño y liderazgo.
- Definir indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permitan evaluar la efectividad del programa en cuanto a mejoras en el clima organizacional, satisfacción de los empleados, desempeño de los equipos y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Facilitar la alineación entre las expectativas de la alta dirección y las acciones de los mandos medios, asegurando que ambas partes trabajen de manera conjunta para lograr los objetivos organizacionales.

9. Justificación

Contexto

La empresa Coindu, como parte de su estrategia para mantener su competitividad y continuar creciendo en el mercado, ha identificado ciertos desafíos internos que afectan directamente la productividad y el bienestar de su equipo de trabajo. Uno de los problemas más significativos en la actualidad es la rotación de personal y un mal ambiente laboral, lo cual impacta no solo en el desempeño diario de los colaboradores, sino también en la imagen corporativa y los costos operativos de la empresa.

Causa Principal: Una de las causas más importantes de estos problemas es la falta de habilidades de liderazgo en los mandos medios. Los mandos medios son los encargados de gestionar directamente a los equipos operativos y de servir como puente entre la alta dirección y los empleados. Sin embargo, la falta de una capacitación adecuada en competencias de liderazgo, gestión de equipos y comunicación efectiva está contribuyendo a una mala relación entre estos mandos y sus subordinados, lo que genera desmotivación, conflictos internos y, finalmente, la rotación de personal.

El "Plan de Acción para el Liderazgo de Mandos Medios" es una respuesta estratégica para abordar la raíz del problema: la falta de competencias de liderazgo entre los mandos medios. Este plan no solo busca mejorar las habilidades de liderazgo, sino también fortalecer la relación entre los mandos y los equipos, lo que tendrá un impacto directo en el clima laboral y la rotación de personal.

1. Mejora del Clima Laboral:

Al capacitar a los mandos medios en competencias de liderazgo, como la comunicación efectiva, el manejo de conflictos, la inteligencia emocional y la gestión del equipo, se promoverá un ambiente más positivo, colaborativo y respetuoso. Los colaboradores se sentirán más valorados y apoyados, lo cual contribuirá a reducir el estrés laboral y a aumentar la motivación y el compromiso.

2. Reducción de la Rotación de Personal:

Un liderazgo más efectivo y una mejor relación entre los mandos medios y sus equipos contribuirán a la satisfacción laboral y al sentido de pertenencia de los empleados. Esto no

solo reducirá la rotación, sino que también facilitará la retención de talento y la mejora de la productividad.

3.Optimización de Recursos:

Invertir a largo plazo en el desarrollo de los mandos medios permitirá a la empresa reducir los costos asociados con la alta rotación de personal y mejorar la eficiencia operativa, lo que contribuirá directamente a la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

4. Alineación con los Valores Corporativos

La capacitación en liderazgo permitirá que los mandos medios adopten prácticas más alineadas con los valores y objetivos estratégicos de la empresa, lo que fortalecerá la cultura organizacional y el compromiso de los empleados con la misión de la empresa.

10. Marco Teórico

A continuación, se presenta una descripción detallada de cada elemento de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación.

10.1 Definición de liderazgo

El liderazgo se define como la capacidad de influir y guiar a un grupo de personas hacia el logro de objetivos comunes. En el contexto organizacional, un liderazgo efectivo se traduce en la capacidad de tomar decisiones, gestionar conflictos y fomentar un ambiente de trabajo positivo. Investigaciones recientes destacan la importancia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de los mandos medios en la industria automotriz (Lara Bárcenas, Melgar Bayardo, & Ramos Rubio, 2023).

El liderazgo es un componente esencial, que ayuda a que las organizaciones-públicas o privadas, se visualicen con más ventajas frente a un entorno dinámicos y cambiante en diversos escenarios, donde no solo se incluye lo social, económico y político, sino además afrontar los cambios tecnológicos y comerciales cada vez más profundizados, esto hace que el líder se vea en la necesidad de tomar una posición de adaptabilidad que genere un cambio, así crear nuevas estrategias organizacionales, en donde la innovación juega un papel importante, principalmente en la construcción estructural en cualquier tipo de organización.

Según Sánchez (2020) las empresas sufren crisis financieras, administrativas, internas y externas a falta de un correcto liderazgo organizacional. Para poder enfrentar esta problemática, es importante que haya líderes capaces de adaptarse al cambio, buscando la forma de afrontar los obstáculos que requiere una nueva estructura organizacional, ya que el líder debe tener en cuenta los estados y situaciones de cada miembro de la organización.

10.2 Introducción al liderazgo de mandos medios

El perfil del líder debe ser que tenga experiencia en puestos de alta o media gerencia, quienes deben concebir, decidir y delinear objetivos con reglas de disposición reglamentaria, tales como metas, productividad, objetivos principales, políticas y ordenamientos. Los mandos medios transfieren, efectúan y dan forma a las normas cautelares simbólicas en los niveles superiores de la organización, actuando como intermediarios entre la alta dirección y los equipos operativos en una empresa automotriz. Su rol incluye la gestión de recursos, la motivación del personal y la implementación de estrategias corporativas. Un liderazgo efectivo en este nivel es esencial para mejorar la eficiencia, la innovación y la adaptabilidad dentro de la industria. Estudios recientes han demostrado que el liderazgo transformacional en mandos medios influye positivamente en la transferencia de conocimiento y el desempeño operativo en la industria automotriz (Vargas-Salgado & Gómez-Bull, 2019).

10.3 Estilos de liderazgo aplicados a mandos medios

Los líderes tienen un estilo de liderazgo que los caracteriza, sin embargo, algunos actúan de forma estratégica, y cambian según el momento o las circunstancias, esto se presenta tanto en las organizaciones políticas, sociales o empresariales (Rivas-Otero, 2019). Los estilos de liderazgo han sido definidos y agrupados por algunos autores como los más relevantes en el periodo comprendido entre el año 2010 y el año 2020, que son tratados a continuación.

10.3.1 Liderazgo Transformacional

Este estilo de liderazgo establece que el líder motiva a los seguidores a lograr un desempeño que supere las expectativas al transformar las actitudes y los valores de los seguidores. Los resultados en las organizaciones modernas que aplican este tipo de liderazgo van desde la elevada autoestima de sus colaboradores hasta mayor identidad organizacional, pasando por mayor autoeficacia, confianza en el líder y en todos los miembros del equipo. “Este estilo de liderazgo implica un proceso de influencia a través del cual los líderes promueven en los

seguidores una nueva forma de verse tanto a ellos mismos como a los retos y oportunidades de su entorno” (Perilla y Gómez-Ortiz, 2017, p.96).

El liderazgo transformacional posee unas características intrínsecas que lo definen.

1) Motiva y premia a su equipo, lo fortalece, lo conoce, lo alienta al cumplimiento y cuando lo logran lo reconoce y lo premia.

2) Brinda confianza a participar activamente, socializa adecuadamente las metas y objetivos, escucha sus ideas o propuestas.

3) Inspira y es ejemplo. Es modelo a seguir por su buen trato y respeto.

4) Azume riesgos y prepara los distintos escenarios.

5) Está preparado para afrontar los cambios y los embates de las distintas situaciones que pueden poner en riesgo la organización.

6) Es empático y se preocupa por el bienestar de su equipo.

10.3.2 Liderazgo Transaccional

Algunos autores definen liderazgo transaccional como un enfoque que no está basado en una relación dar y recibir, como tradicionalmente ocurre en las relaciones líder-seguidor en los equipos de trabajo, sino que se basa en la personalidad y características del líder y su habilidad para generar diferentes resultados a través del ejemplo suyo y la fusión de una visión energizante y objetivos retadores, este tipo de liderazgo se hace interesante en cuanto a su empleabilidad cuando hay la necesidad resolver un tema específico, el cual no busca una transformación general dentro de la organización. (Fernández y Quintero, 2017).

10.3.3 Liderazgo Situacional

Plantea que los estilos de liderazgo deben adaptarse según la madurez y la competencia del equipo y es deber del líder identificar las necesidades de los colaboradores para realizar ajustes pertinentes que fomenten la participación, la comunicación y el rendimiento. dentro de la teoría de liderazgo situacional, se requiere que los líderes muestren características como:

- Escucha activa: lo ideal es que esta característica esté acompañada de habilidades como la empatía, pues esto brindará una experiencia más enriquecedora y enfocada al alcance de objetivos específicos.
- Habilidades de coaching
 - Preparación continua: crucial para conducir los esfuerzos hacia un objetivo en común; un líder capacita, detecta necesidades, planifica, modifica y supervisa tareas para que los esfuerzos individuales se transformen en un resultado colectivo.
 - Sentido de dirección: Un líder sabe escuchar y observar, pero también requiere de dos características base: el sentido de dirección para saber hacia dónde ir, y la comunicación efectiva para mostrar el camino que se ha de tomar.

10.4 Tipos de liderazgo aplicados a mandos medios

En su libro *Leadership that gets results* (2017) Daniel Goleman describió seis tipos de liderazgo diferentes. Cada uno de ellos está basado en un componente de la inteligencia emocional. Sin embargo, todos tienen en común que las personas que los desarrollan consiguen resultados. Por otro lado, los tipos de liderazgo según Daniel Goleman no son incompatibles. Por el contrario, los mejores líderes son capaces de tomar elementos de cada uno de ellos para adaptarse a las demandas del momento.

10.4.1 Liderazgo Colectivo o Autoritario

Se basa en la disciplina. Los directivos que siguen este modelo intentan que permanezca, por encima de cualquier otro valor, la disciplina. Para ello, por lo general emplean instrucciones cortas, concretas y precisas. Además, las consecuencias de no cumplir con lo encargado serán duras y en muchos casos intentarán sentar precedente, constituirse como un aviso para aquel que tenga la tentación de relajarse o de no seguir lo pautado.

Este tipo de liderazgo dificulta las relaciones dentro del equipo: lejos de haber un ambiente de respeto, se crea un clima de presión, nerviosismo, temor, rabia e impotencia. Esto provoca, en general, la desmotivación de los miembros del grupo: los trabajadores sienten que no tienen control sobre su trabajo, que su operatividad y capacidad de decisión no va más allá de la de una máquina. Por ello, solo debería utilizarse en situaciones en las que sea necesario actuar de un modo muy concreto o en las que haya muchos problemas de organización en el

grupo. Por ejemplo, durante una emergencia o cuando se realiza una tarea demasiado compleja en la que los límites no dejan mucho espacio para el error.

10.4.2 Liderazgo Afiliativo

Este tipo de liderazgo, según Daniel Goleman (2017), se basa en la creación de lazos entre los distintos miembros del grupo. Así, se consigue la armonía y colaboración entre ellos. Hablamos de un tipo de liderazgo que busca, sobre todo, que el ambiente humano sea bueno (es decir, un estímulo para los trabajadores). A través de este liderazgo se fomenta el sentimiento de pertenencia y, por tanto, la lealtad al proyecto o a la empresa. La principal dificultad que encuentra este tipo de líderes surge cuando la falta de disciplina y de organización es muy grande. También cuando se desata una ola de conflictos porque la implicación emocional de las personas sumergidas en ellos será mucho mayor.

10.4.3 Liderazgo Visionario u Orientativo

Los líderes que hacen uso de este estilo motivan a sus subordinados mediante una visión clara y emocionante. Así, hacen ver a cada uno de ellos cuál es su papel dentro de la misma. La principal ventaja de este tipo de liderazgo es que todo el mundo tiene claro hacia dónde se dirige el equipo; por lo que la motivación está más presente. Por lo general, se trata de uno de los estilos de liderazgo más demandados hoy en día. Se trata de una aproximación cercana al trabajador desde la perspectiva de la horizontalidad y la camaradería. El refuerzo positivo es fundamental en este estilo.

10.4.4 Liderazgo Timonel

El papel de un líder timonel es marcar un rumbo y conseguir que se mantenga. Se pone a sí mismo de ejemplo; por lo que busca actuar siempre como lo haría un modelo. En general, es usado por personas a las que les gusta sentirse protagonistas. Su mayor problema es que impide que el equipo pueda sumar algo al proyecto final que no sea la replicación de un modelo. Este tipo de liderazgo es efectivo en especial cuando el líder es un experto en el campo y el resto de los miembros del grupo tienen que asumir un gran segmento de lo que se requiere de ellos, como aprendizaje. Sin embargo, si se lleva hasta el límite, los trabajadores pueden llegar a sentirse abrumados por la exigencia y la demanda de excelencia.

10.4.5 Liderazgo Coach

Se basa en ayudar a los miembros del grupo a encontrar sus puntos débiles y fuertes. Después, trata de que cada uno de ellos desarrolle todo su potencial. La filosofía que hay detrás es que un buen trabajador aportará más que uno que no haya alcanzado su máximo desarrollo. La perspectiva de este liderazgo es la formación de trabajadores válidos y autónomos a largo plazo. Es decir, se asumen fracasos y pérdidas a corto plazo, pero siempre en aras de mejorar y llegar al punto donde cada persona sea imprescindible. No obstante, requiere que el trabajador también esté en la misma onda; pues, de lo contrario, se crea un clima de frustración.

10.5 Características de un buen líder

Un buen líder suele tener una serie de rasgos característicos, los cuales se pueden resumir de la siguiente manera, según recoge un trabajo desarrollado por la Universidad Pontificia de Comillas (2022).

- Inteligencia emocional, la cual hace referencia a la capacidad de darse cuenta de los estados emocionales del equipo y del clima general del ambiente. Además, alude a la habilidad de identificar y gestionar las propias emociones de forma adecuada.
- Modestia, manifestada sobre todo en aquellas situaciones donde toca aceptar y aprender de las críticas de los demás, así como también en la capacidad para aceptar las propias limitaciones.
- Autoconfianza, que implica no depender de la aprobación de los demás.
- Autocontrol, que consiste en priorizar la reflexión sobre los impulsos y cultivar una visión estratégica.

11. Procedimiento y descripción de las actividades realizadas

Cronograma preliminar de actividades

	SEMANA															
ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Planificación del proyecto																
Recolección de información																
Análisis de información																
Definición de objetivos del plan																
Diseño de estrategias y actividades																
Establecimiento de metodologías y herramientas																
Definición de recursos																
Establecimiento de indicadores de éxito																
Cronograma de implementación futura																

Descripción detallada de las actividades

Fase 1: Diagnóstico Inicial (Mes 1)

1. Semana 1: Planificación del Proyecto

- Definir el equipo de trabajo y responsables del proyecto.
- Establecer los objetivos generales y específicos del desarrollo del plan.
- Elaborar un calendario detallado de actividades.

2. Semana 2-3: Recolección de Información

- **Encuestas y Entrevistas:** Realizar entrevistas con mandos medios, colaboradores y personal clave de la empresa.
- **Revisión documental:** Analizar datos de rotación de personal, informes de clima laboral y desempeño de los mandos medios.

3. Semana 4: Análisis de Información

- Identificar las principales debilidades en el liderazgo actual.
- Analizar las necesidades de formación y desarrollo para los mandos medios.
- Elaborar un diagnóstico preliminar de la situación actual.

Resultado Final de la Fase 1: Informe de diagnóstico sobre el liderazgo de mandos medios y el clima organizacional.

Fase 2: Diseño del Plan de Acción (Mes 2 y 3)

1. Semana 1: Definición de Objetivos del Plan

- Establecer los **objetivos generales y específicos** que se buscarán alcanzar con el plan (mejorar comunicación, habilidades de liderazgo, etc.).
- Alinear los objetivos del plan con los valores y metas estratégicas de la empresa.

2. Semana 2,3,4: Diseño de Estrategias y Actividades

- **Selección de competencias clave** a desarrollar (toma de decisiones, delegación, manejo de conflictos, etc.).
- Definir las **estrategias de desarrollo** (capacitación, coaching, feedback, etc.).
- Crear un **plan de formación y desarrollo**: diseño de módulos de capacitación o talleres.

3. Semana 5,6: Establecimiento de Metodología y Herramientas

- Selección de **metodologías de enseñanza** (presenciales, e-learning, talleres prácticos, etc.).
- Definir **herramientas de medición** del impacto del plan (evaluaciones pre y post capacitación, encuestas de clima, etc.).

Resultado Final de la Fase 2: Documento de diseño del plan de acción, con objetivos claros, estrategias y actividades a implementar en el futuro.

Fase 3: Planificación del Cronograma y Recursos (Mes 4)

1. Semana 1-2: Definición de Recursos

- Establecer los **recursos necesarios** para la implementación (personal, presupuesto, consultores, tecnología, etc.).
- Definir los **roles y responsabilidades** del equipo que implementará el plan.

2. Semana 3-4: Establecimiento de Indicadores de Éxito

- Definir **KPIs (Indicadores Clave de Desempeño)** para medir el éxito del plan de acción (reducción de rotación, mejora en la satisfacción laboral, aumento en el desempeño de los mandos medios, etc.).

3. Semana 5-6: Cronograma de Implementación Futura

- Crear un **cronograma detallado** para la implementación del plan (que puede servir como base cuando se decida iniciar la implementación).
- Establecer un **plan de seguimiento y evaluación** para asegurarse de que el plan se mantenga en el tiempo y se ajusten las actividades según sea necesario.

Resultado Final de la Fase 3: Documento de planificación final con cronograma, recursos necesarios, indicadores de éxito y plan de seguimiento.

Delimitación

1. Ámbito Temporal

Duración del Proyecto: El proyecto se llevará a cabo durante un período de 4 meses con metas claras para cada fase (diagnóstico y desarrollo del plan)

Fecha de Inicio y Finalización: Ago-Dic 2024

2. Ámbito Geográfico

Ubicación: El proyecto estará centrado en las instalaciones o de la empresa Coindu Mex. Específicamente en el área de costura

3. Ámbito Organizacional

El proyecto estará enfocado en los mandos medios de la empresa, que incluye a supervisores del área de producción.

Se espera mejorar en términos de liderazgo (comunicación, toma de decisiones, delegación, resolución de conflictos, etc.).

4. Ámbito Temático

El proyecto se centrará en evaluar el estado actual de los mandos medios en cuanto a sus habilidades de liderazgo, clima organizacional y desempeño. En base a ello se desarrollarán programas formativos para mejorar las competencias de liderazgo utilizando herramientas de Gestión para mejorar el liderazgo.

5. Ámbito de Recursos

El proyecto se llevará a cabo en el área de Recursos Humanos involucrando a la dirección y gerencia de producción

Responsables del proyecto

Residente en el área de Recursos Humanos

11.1 La Encuesta “Disclaimers and Requirements”

Realización de encuesta confidencial para conocer razones de renuncia y requerimientos por parte de los operadores de la empresa Coindu México.

1.Objetivo de la encuesta

Obtener información detallada y confidencial de los operadores de Coindu México sobre las causas y factores que motivan las renuncias dentro de la empresa así como obtener información detallada sobre las acciones que les gustaría se llevaran a cabo dentro de la

empresa que les permita sentirse mejor y con mayor motivación en la realización de su trabajo. Ver anexo 1.

2. Planificación de la Encuesta

La planificación de la encuesta se realizó en base a los siguientes pasos:

- Definición de preguntas clave: Se diseñó un cuestionario enfocado en entender las razones de las renunciaciones, la satisfacción laboral, las condiciones de trabajo, la relación con los mandos medios, y otros factores que podrían influir en la decisión de dejar la empresa.
- Método de distribución: Se optó por utilizar una plataforma de encuestas en línea que garantizara la confidencialidad de los participantes, para que los operadores pudieran responder de manera sincera y sin temor a represalias.
- Selección de la muestra: La encuesta fue distribuida a operadores actuales de la empresa.

3. Ejecución de la Encuesta

El proceso de ejecución de la encuesta involucró los siguientes pasos:

- Envío de la encuesta: La encuesta fue enviada mediante aplicación de mensajería a los trabajadores seleccionados, acompañada de una explicación clara sobre su propósito y la importancia de su participación.
- Aplicación directa de la encuesta: La encuesta fue aplicada de manera directa en el área de producción a la mayor parte de operadores del área de producción.
- Seguimiento: Se realizaron recordatorios periódicos para asegurar una tasa de respuesta adecuada.
- Plazo de ejecución: La encuesta estuvo disponible durante un período de dos semanas, con el objetivo de recolectar la mayor cantidad posible de respuestas.

Para calcular una muestra representativa para una encuesta, es necesario considerar el **tamaño de la población**, el **nivel de confianza**, el **margen de error** y, en algunos casos, la **proporción esperada** de la población.

Fórmula para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{E^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$



Parámetros:

- **N:** Tamaño de la población (916 personas)
- **Z:** Valor de Z asociado con el nivel de confianza (para un 95% de confianza, $Z = 1.96$)
- **p:** Proporción esperada de la población (0.5)
- **E:** Margen de error que se está dispuesto a aceptar (0.05)

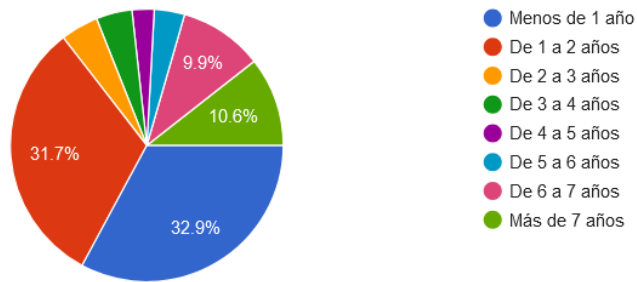
- **Nivel de confianza:** 95% ($Z = 1.96$)
- **Proporción esperada (p):** 0.5 (asumido, por defecto)
- **Margen de error (E):** 0.05 (5%)

El tamaño de la muestra para una población de 916 personas y un margen de error del 5% sería de mínimo **278 personas**.

11.1.1 Resultados

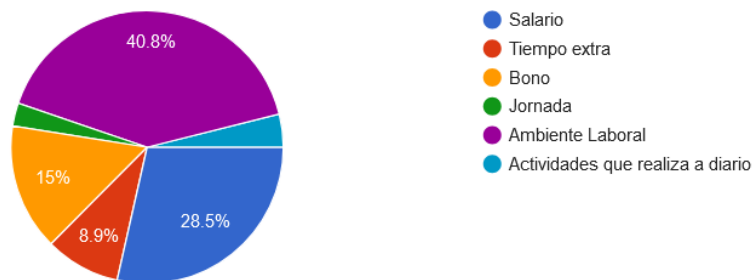
La participación de los colaboradores en responder la encuesta fue de 278 personas de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados

1. ¿Cuántos años lleva trabajando en COINDU?



1.El 32.9% (mayor porcentaje de operadores), tienen menos de 1 año laborando en la empresa COINDU.

2. ¿Por qué razón renunciaría a esta empresa?



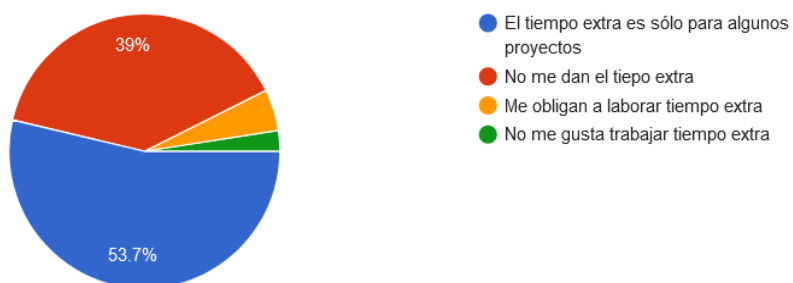
2- El 40.8% de operadores, respondió que la razón principal por la que renunciarían a la empresa es el “Ambiente laboral”.

3.**Salario** (28.5%= 73 operadores)



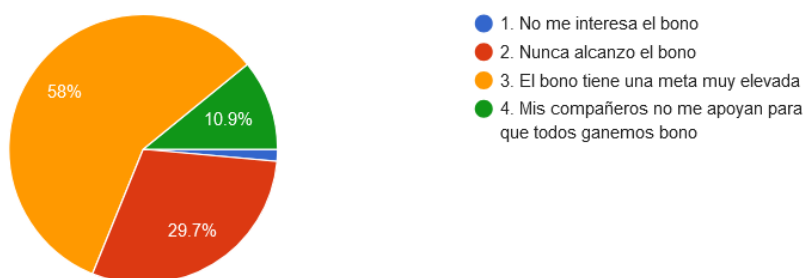
3.Dentro de los motivos de renuncia, en el rubro “Salario” el 49.6% de operadores contestó que el salario es muy bajo.

4. Tiempo extra (8.9%=23 operadores)



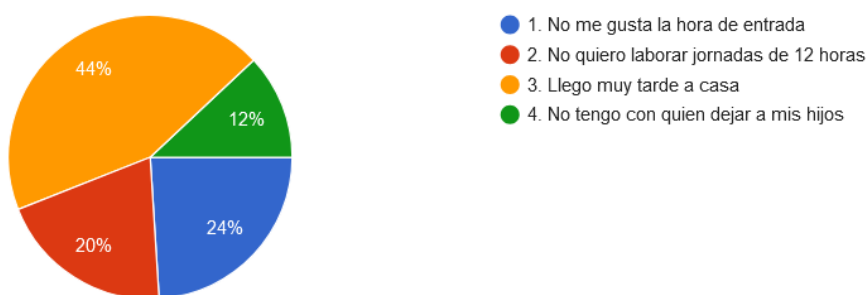
4. Dentro de los motivos de renuncia, en el rubro “Tiempo extra”, el 53.7 % de operadores contestó que el tiempo extra no es para todos los proyectos.

5. Bono (15%=38 operadores)



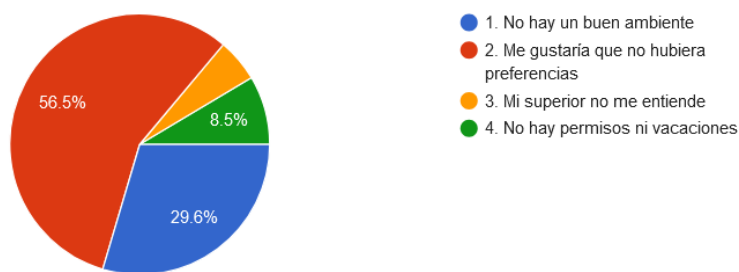
5. Dentro de los motivos de renuncia, en el rubro “Bono”, el 58 % de operadores contestó que el bono tiene una meta muy elevada de producción.

6. Jornada de trabajo (2.8% = 8 operadores)



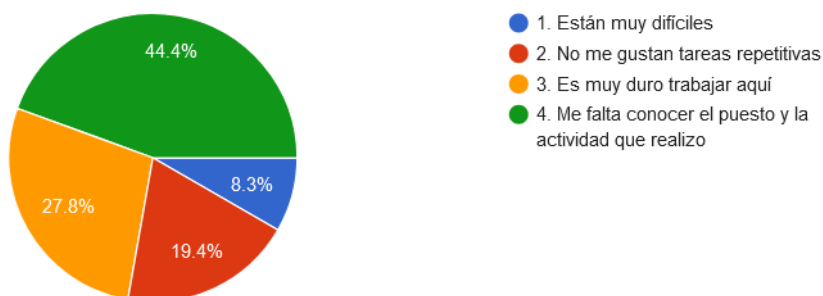
6. Dentro de los motivos de renuncia, en el rubro “Jornada de trabajo”, el 44% de empleados contestó que llegan muy tarde a casa.

7. Ambiente Laboral (40.8%=125 operadores)



7. Dentro de los motivos de renuncia, en el rubro “Ambiente laboral” el 56.5% de empleados contestó que les gustaría no hubiera preferencias por parte de sus superiores.

8. Actividades que realiza a diario (4%=11 operadores)



8. Dentro de los motivos de renuncia, en el rubro “Actividades que realiza a diario” el 44.5% de operadores contestó que les falta conocer el puesto y actividades que realizan.

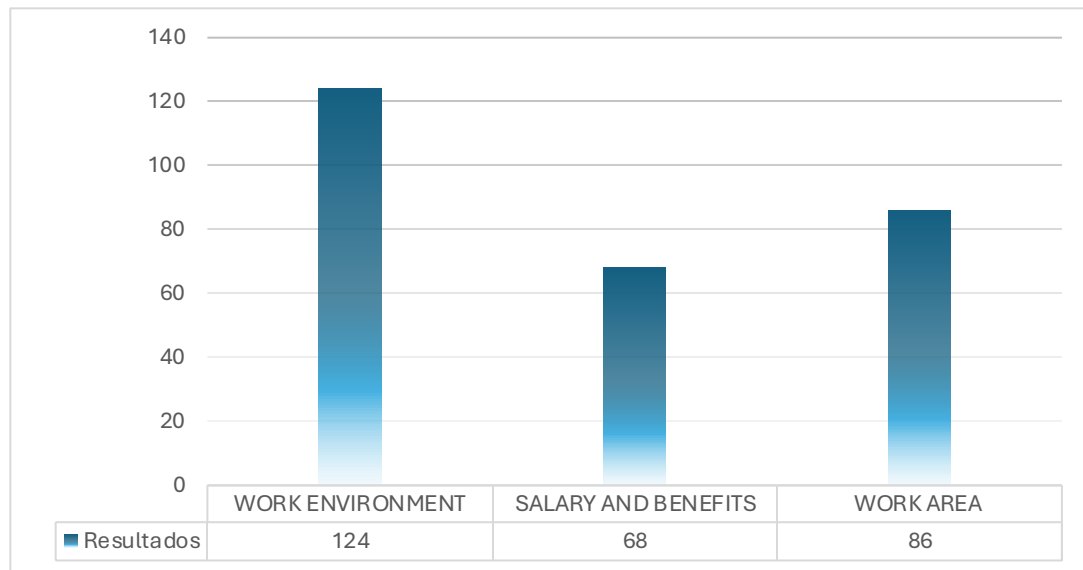
9. Pregunta abierta.

¿Qué requieres que cambie en grupo COINDU para que puedas realizar mejor tu trabajo?

9. Las respuestas abiertas fueron clasificadas en las siguientes categorías con el fin de ser contabilizadas de manera gráfica.

- Work environment (Ambiente laboral). Ambiente laboral en cuanto a la relación del trabajador y superiores.
- Salary and benefits (Salario y prestaciones). Salario, bonos, tiempo extra, comedor, etc.

- Work area (Área de trabajo). Baños, iluminación, ventilación, espacio de trabajo, abastecimiento de materiales, máquinas, etc.



1. Work environment. Un total de 124 trabajadores expresaron su deseo de mejorar el ambiente laboral en lo que respecta a la relación con sus superiores, señalando la existencia de preferencias y una falta de empatía por parte de estos, así como la carencia de un liderazgo efectivo.

2. Salary and benefits. 68 trabajadores manifestaron su interés por una mejora en el salario y las prestaciones, específicamente en relación con los bonos, los cuales consideran a menudo inalcanzables. Además, señalaron que el servicio de comedor, una de las prestaciones ofrecidas, es deficiente, destacando que los horarios para comer no están bien organizados, lo que ocasiona tiempos de espera elevados.

3. Work area. 86 trabajadores indicaron que les gustaría que se mejorara su área de trabajo para sentirse más cómodos. Entre las principales preocupaciones mencionadas se encuentran la escasez de baños adecuados para una planta de grandes dimensiones, la falta de ventilación adecuada y el lento tránsito de materiales.

11.1.2 Análisis de Resultados de la Encuesta “Disclaimers and Requirements”

1. Perfil de los Colaboradores

1. A partir de la encuesta realizada, se ha observado que la mayoría de los colaboradores de la empresa tienen menos de un año de antigüedad. Este dato es relevante ya que sugiere que muchos de los empleados en las primeras etapas de su relación laboral experimentan insatisfacciones que podrían llevar a su decisión de renunciar. La alta rotación en los primeros meses indica una necesidad urgente de mejorar la integración y satisfacción de los nuevos colaboradores.

2. Motivo Principal de Renuncia: Ambiente Laboral

El análisis de las respuestas revela que el principal motivo de renuncia reportado por los empleados es el "**AMBIENTE LABORAL**", con un total de 375 respuestas que mencionan este factor. Este hallazgo destaca la importancia de abordar y mejorar las condiciones dentro del lugar de trabajo para reducir la rotación de personal.

3. Factores Específicos Relacionados con el Ambiente Laboral

Dentro del rubro de “ambiente laboral”, se identificaron varios factores clave que influyen en la decisión de los empleados de dejar la empresa. Los aspectos más relevantes incluyen:

- **Preferencias por parte de los mandos medios (supervisores) hacia ciertos colaboradores en producción:** Este fue el factor más destacado por los empleados como motivo de su renuncia. La percepción de favoritismo en la asignación de tareas o en la distribución de recursos crea un ambiente de desconfianza y desmotivación entre los colaboradores. Esto resalta la necesidad de un liderazgo más justo y equitativo por parte de los mandos medios.
- **Carencia de un buen ambiente laboral entre los mandos medios (supervisores) y los colaboradores:** Otro factor significativo identificado fue la falta de una buena relación entre los mandos medios y los empleados, así como entre los propios colaboradores. Esta falta de comunicación efectiva genera tensiones que impactan negativamente en el ambiente general de trabajo.

- **Negativa por parte de los mandos medios para el otorgamiento de permisos y vacaciones:** Muchos empleados mencionaron que los mandos medios se mostraron renuentes a otorgar permisos y vacaciones, lo que genera una sensación de falta de apoyo y respeto hacia las necesidades personales de los colaboradores. Esta situación puede generar estrés y descontento, aumentando las probabilidades de renuncia.
- **Falta de entendimiento y atención a los colaboradores por parte de los mandos medios (supervisores):** Finalmente, se destacó la falta de comprensión y apoyo por parte de los mandos medios hacia los colaboradores, lo que contribuye a un ambiente laboral tóxico. Los empleados perciben que sus inquietudes y necesidades no son atendidas adecuadamente, lo que agrava aún más su insatisfacción.

4. Pregunta abierta

Work Environment (Ambiente laboral)

Un total de 124 trabajadores (aproximadamente el 44.6% del total) identificaron al ambiente laboral como un aspecto que requiere atención, particularmente en la relación con sus superiores. En este caso, los trabajadores mencionaron que existen preferencias hacia ciertos empleados, lo cual puede generar un clima de desconfianza y desmotivación entre el personal. Además, señalaron una falta de empatía por parte de sus superiores, lo que podría estar afectando la percepción que tienen de la empresa y su disposición a comprometerse con sus tareas y responsabilidades.

Un factor adicional que se menciona es la carencia de un liderazgo efectivo. El liderazgo es un elemento clave para el desarrollo de un ambiente laboral positivo, ya que impacta directamente en la comunicación, el establecimiento de metas claras y la motivación de los equipos. La falta de liderazgo puede llevar a una disminución en la productividad, la moral de los empleados y, en última instancia, en su retención dentro de la empresa. Cuando existe una falta de empatía y liderazgo, esto no solo afecta el clima de trabajo, sino también el desempeño individual y colectivo. Los empleados que perciben un entorno de trabajo injusto o tóxico pueden experimentar mayor estrés, menor satisfacción y un sentimiento

generalizado de desconfianza, lo cual puede resultar en una menor productividad y mayor rotación de personal.

Salary and benefits (Salario y prestaciones)

Aunque el 24.4 % de los trabajadores también manifestó inquietudes relacionadas con el salario y las prestaciones, este tema, aunque relevante, no refleja una preocupación tan generalizada como el ambiente laboral. La mejora en los bonos y el servicio de comedor es una solicitud válida, pero no tiene la misma magnitud de impacto sobre el clima organizacional como las cuestiones relacionadas con la gestión del ambiente laboral y la relación con los superiores. Sin embargo, la revisión de estos aspectos sigue siendo importante para mantener una motivación externa que complemente el bienestar interno de los trabajadores.

Work area (Área de trabajo)

Por último, el 31% de los trabajadores mencionó la necesidad de mejorar las condiciones físicas de su área de trabajo, como los baños, la ventilación y la logística interna. Una mejora en la infraestructura también puede contribuir indirectamente a un ambiente laboral más positivo, ya que un espacio de trabajo adecuado puede aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

El rubro de **Work Environment** es el más destacado en los resultados, con un porcentaje significativo de trabajadores señalando la necesidad de mejorar las relaciones con los superiores, la empatía y el liderazgo dentro de la empresa.

11.2 La Encuesta “EDAM”

(Expectativas, Desafíos y Áreas de Mejora en el Liderazgo de Mandos Medios)

Realización de encuesta confidencial para conocer expectativas, desafíos y áreas de mejora de los **mandos medios** (supervisores) en la empresa Coindu México.

1.Objetivo de la Actividad

El objetivo de esta encuesta es obtener información directa y detallada sobre las expectativas, desafíos y áreas de mejora de los mandos medios en la empresa. La información recopilada permitirá diseñar el "Plan de Acción de Liderazgo para Mandos Medios", orientado a optimizar las competencias de liderazgo, la gestión de equipos, la comunicación interna y el desarrollo profesional dentro de la organización. Ver anexo 2.

2. Planificación de la Encuesta

Diseño de la Encuesta:

- **Estructura:** La encuesta se divide en secciones, cada una enfocada en un área clave relacionada con el liderazgo: perfil general, expectativas sobre el liderazgo, desafíos en la gestión de equipos, clima organizacional y comunicación, desarrollo personal y capacitación, feedback y evaluación, y sugerencias generales.
- **Tipo de preguntas:** Se incluyen preguntas cerradas para obtener datos cuantitativos y preguntas abiertas que permitan respuestas más detalladas y cualitativas. Las preguntas están orientadas a identificar áreas específicas de mejora y generar propuestas concretas para el plan de acción.

3.Método de distribución:

- **Canal de envío:** La encuesta será enviada electrónicamente a través de un formulario en línea (Google Forms) para facilitar su acceso y recopilación de respuestas.
- **Tiempo de respuesta:** La encuesta se estará disponible durante un periodo de dos días, para garantizar una alta tasa de respuesta.

- Participantes: La encuesta estará dirigida exclusivamente a los mandos medios de la empresa (supervisores), quienes son los responsables directos de la gestión de los equipos operativos.

Tabla 1. *Listado de supervisores área producción*

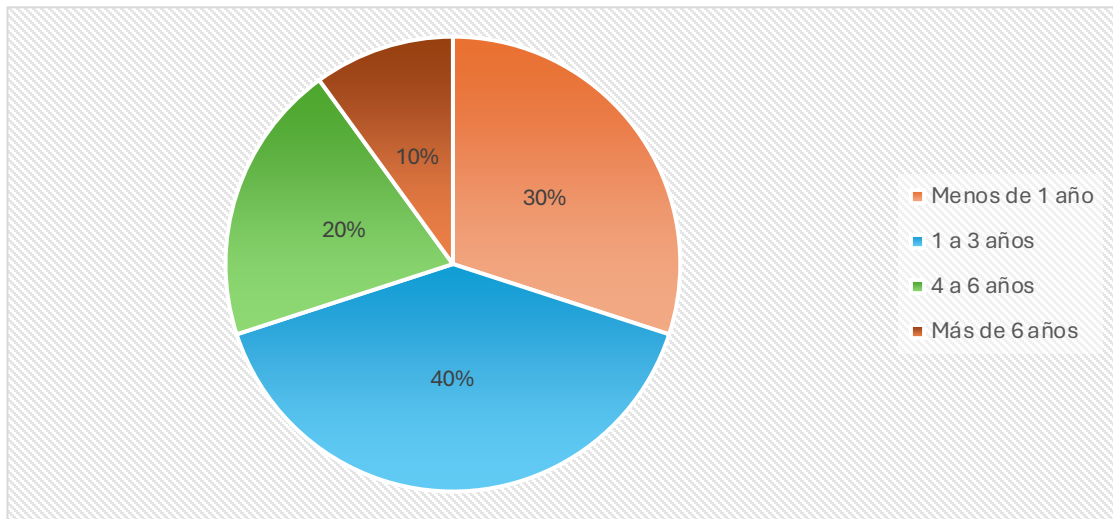
Encuestado	Escolaridad	Edad	Género	Nivel
1	Profesional	29	Masculino	Supervisor
2	Profesional	33	Masculino	Supervisor
3	Profesional	42	Femenino	Supervisor
4	Profesional	36	Masculino	Supervisor
5	Profesional	33	Masculino	Supervisor
6	Bachillerato	38	Masculino	Supervisor
7	Profesional	31	Femenino	Supervisor
8	Profesional	47	Masculino	Supervisor
9	Bachillerato	32	Masculino	Supervisor
10	Profesional	44	Masculino	Supervisor

Fuente: *Elaboración propia*

11.3.1 Resultados

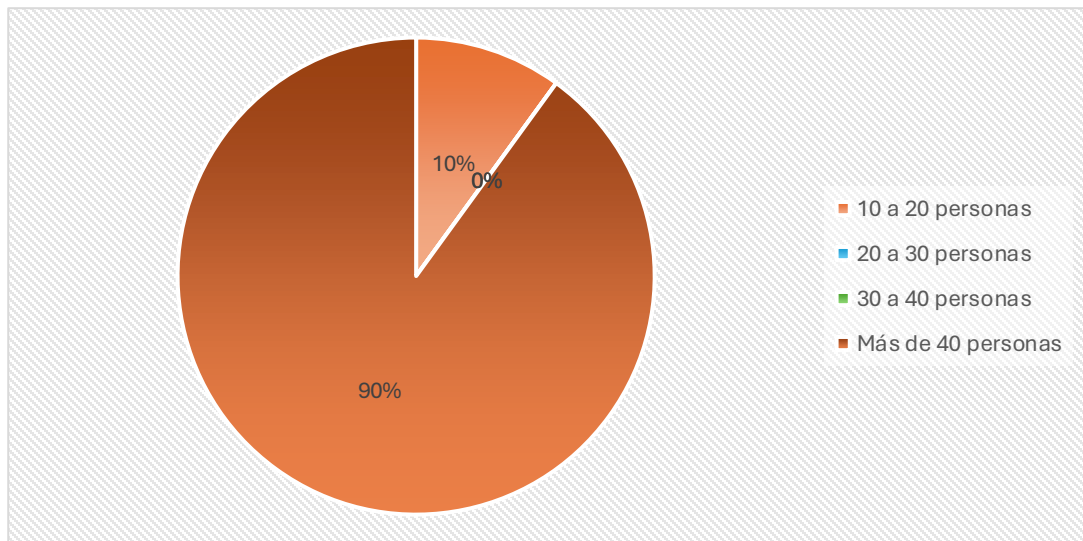
Una vez finalizado el período de recolección de datos, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en su posición actual?



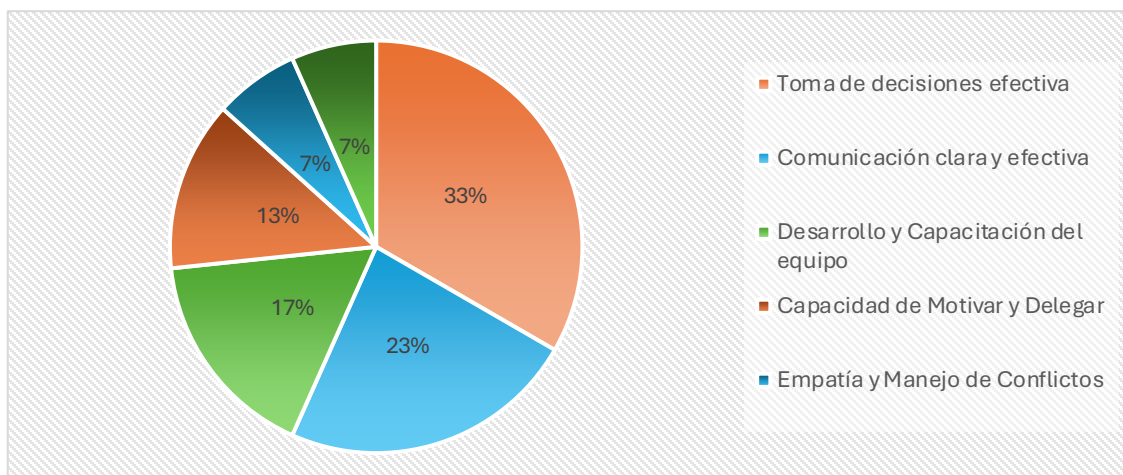
1.El 40% de los mandos medios de la empresa tienen de 1 a 3 años trabajando en la misma, el 30% menos de 1 año, el 20% de 4 a 6 años y solo el 10% más de 6 años.

2.¿Cuántas personas supervisa actualmente?



2.El 90% de los mandos medios de la empresa supervisan a más de 40 personas, el 10% entre 10 y 20 personas.

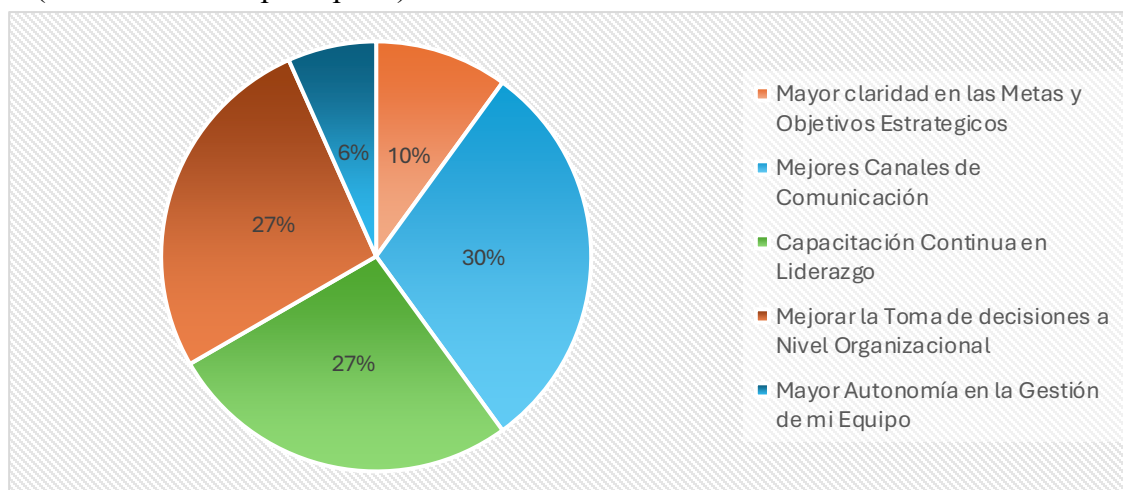
3.¿Cuáles considera que son las habilidades de liderazgo más importantes para su rol como mando medio? (Seleccione las tres principales)



3. Los mandos medios (supervisores) consideran que entre las habilidades más importantes a desarrollar en su rol, se encuentran:

- 1.Toma de Decisiones Efectiva (33%)
- 2.Comunicación Clara y Efectiva (23%)
- 3.Desarrollo y Capacitación del Equipo (17%)
- 4.Capacidad de Motivar y Delegar (13%)
- 5.Empatia y Manejo de Conflictos (7%)
- 6.Gestión del Tiempo y Organización (7%)

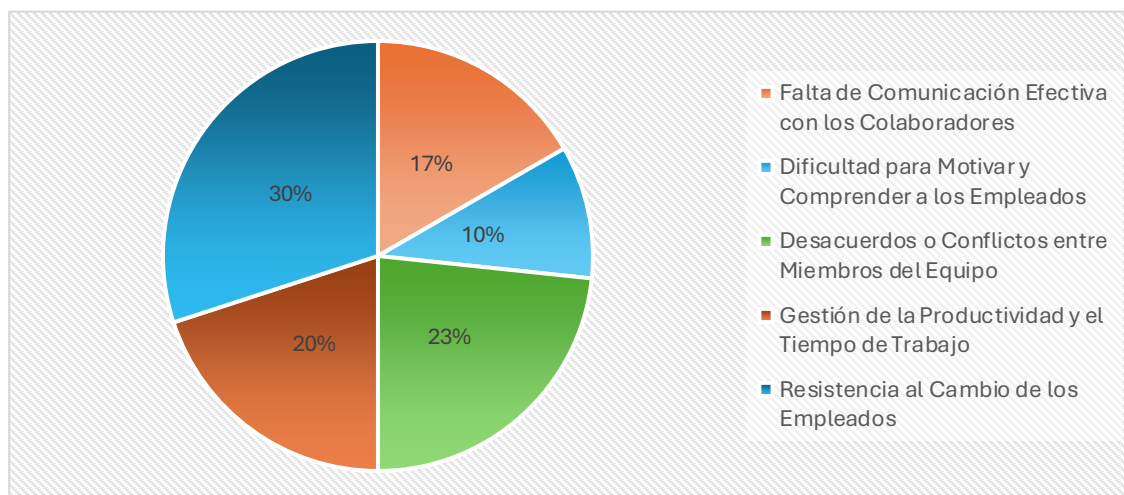
4.¿Qué tipo de apoyo considera que más necesita de la alta dirección para desempeñar mejor su rol? (Seleccione las 3 principales)



4. Los mandos medios (supervisores) consideran que los principales aspectos de apoyo que necesitan de la alta dirección son los siguientes:

1. Mejores canales de comunicación (30%)
2. Capacitación continua en liderazgo (27%)
3. Mejorar la toma de decisiones (27%)
4. Mayor claridad en las metas y objetivos estratégicos (10%)
5. Mayor autonomía en la gestión de mi equipo (6%)

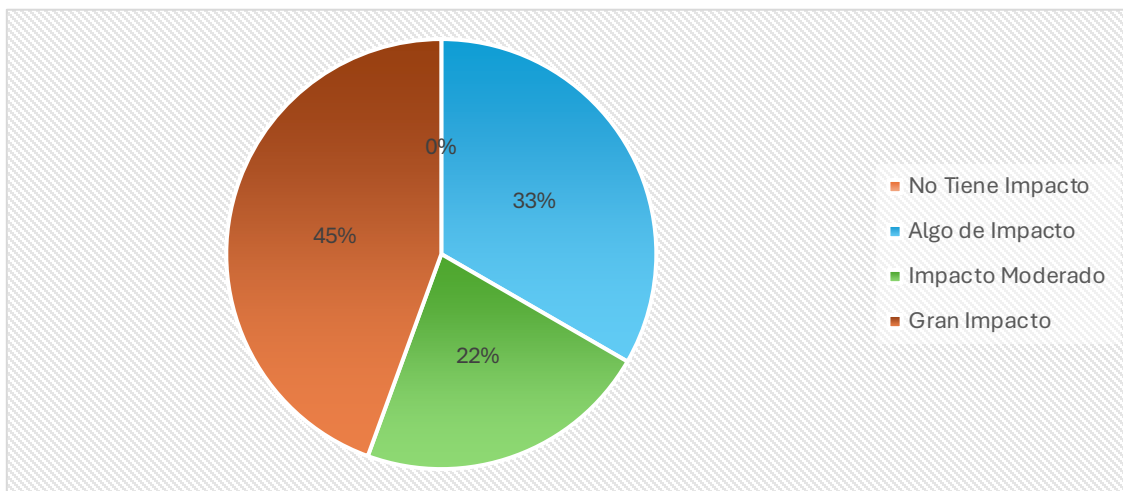
5. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta al liderar su equipo?



5. Los mandos medios (supervisores) consideran que los principales desafíos para liderar su equipo se encuentran en el siguiente orden:

1. Resistencia al cambio de los empleados (30%)
2. Desacuerdos o conflictos entre miembros del equipo (23%)
3. Gestión de la productividad y el tiempo de trabajo (20%)
4. Falta de comunicación efectiva con los colaboradores (17%)
5. Dificultad para motivar y comprender a los empleados (10%)

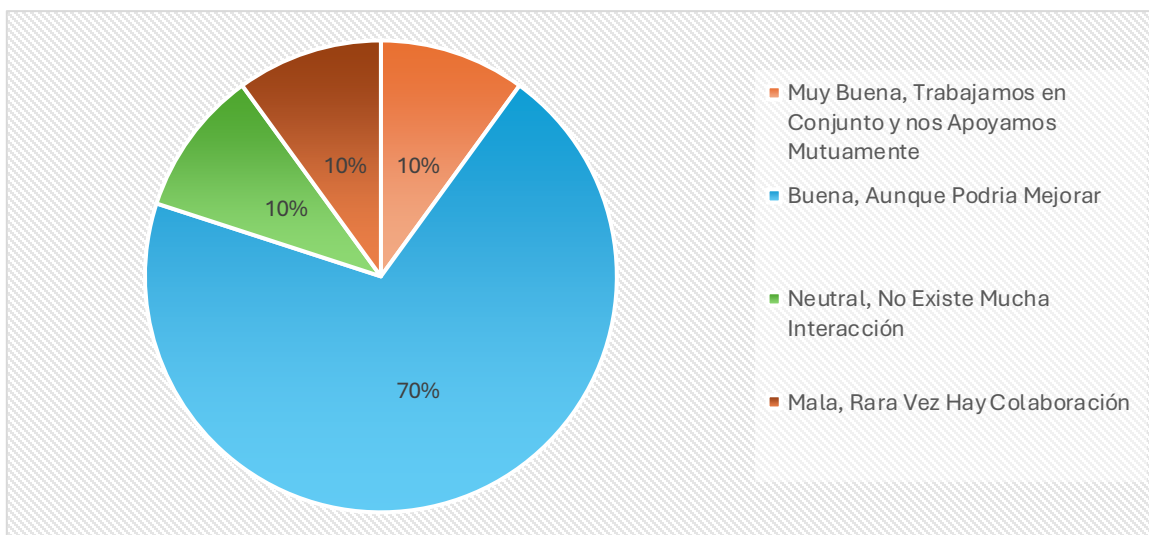
6.¿Cuánto considera que la falta de formación y desarrollo impacta en su capacidad de liderazgo?



6.Los mandos medios consideran que la falta de formación y desarrollo en su capacidad de liderazgo tienen el siguiente impacto:

- 1.Gran impacto (45%)
- 2.Algo de impacto (33%)
- 3.Impacto moderado (22%)
- 4.No tiene impacto (0%)

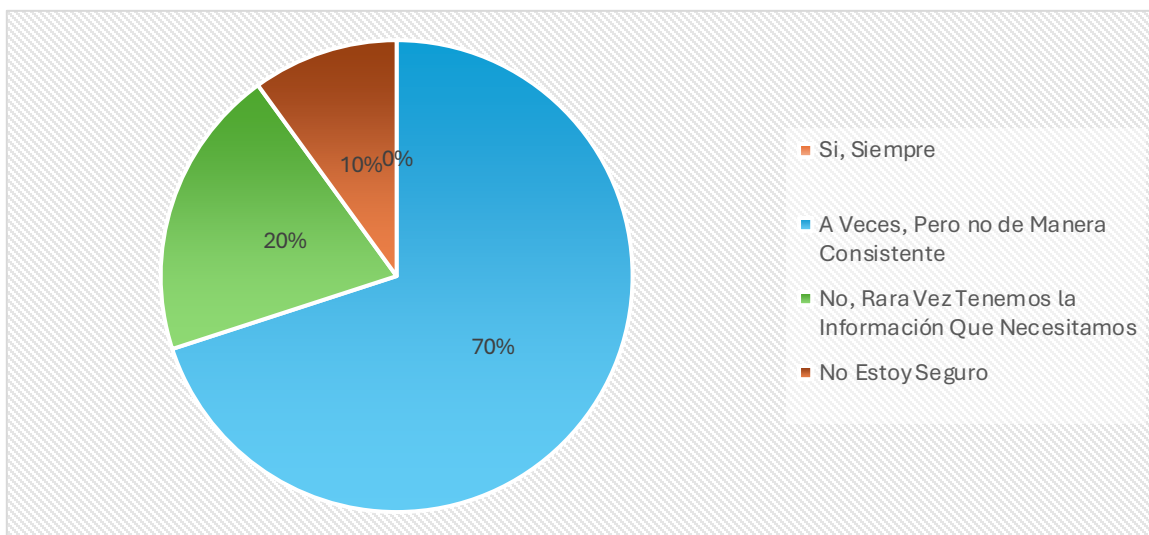
7.¿Cómo describiría la relación que tiene con sus compañeros también supervisores en la empresa?



7. Los mandos medios (supervisores) describen de la siguiente manera su relación con los otros mandos medios de la empresa.

1. Buena, aunque podría mejorar la colaboración (70%.)
2. Muy buena, trabajamos en equipo y nos apoyamos mutuamente (10%)
3. Neutral, no existe mucha interacción (10%.)
4. Mala, rara vez hay colaboración (10%)

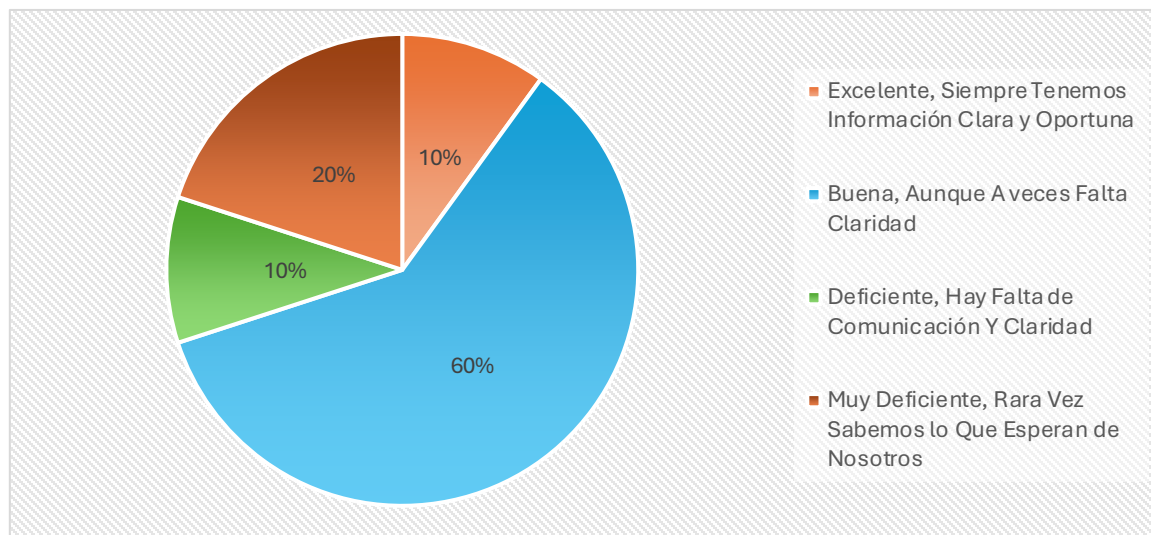
8. ¿Considera que los mandos medios tienen suficiente acceso a la información relevante para tomar decisiones dentro de la empresa?



8. Los mandos medios consideran en el siguiente orden su facilidad de acceso a la información relevante para tomar decisiones dentro de la empresa:

1. A Veces, Pero No De Manera Consistente (70%)
2. No, Rara Vez Tenemos La Información Que Necesitamos (20%)
3. No Estoy Seguro (10%)
4. Si, Siempre (0%)

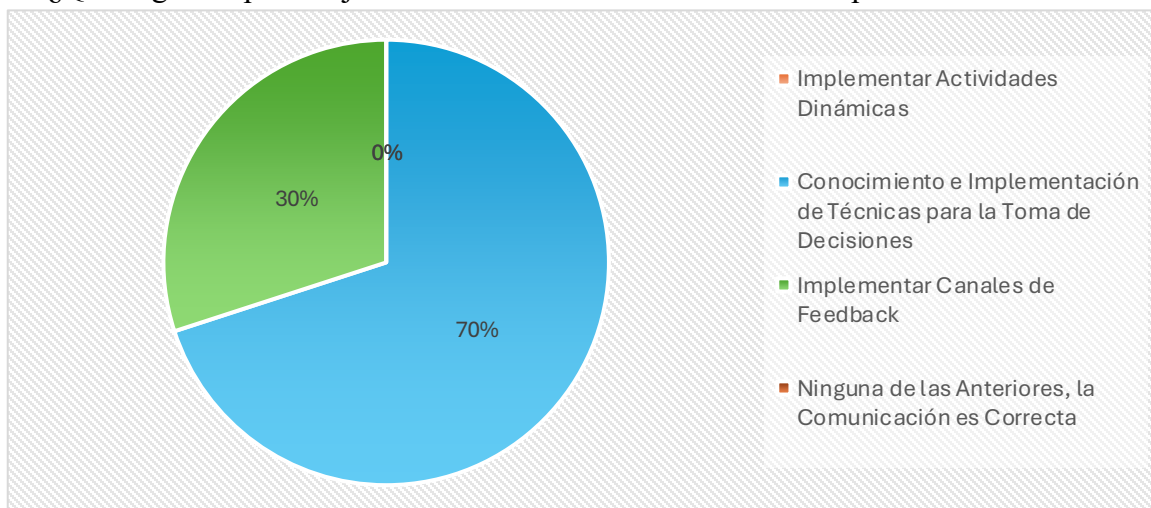
9.En su opinión, ¿Cómo calificaría la comunicación entre los mandos medios y la alta dirección?



9-Los mandos medios (supervisores) califican de la siguiente forma la comunicación entre los mandos medios y la alta dirección:

- 1.Buena, aunque a veces falta claridad (60%)
- 2.Muy deficiente, rara vez sabemos lo que esperan de nosotros (20%.)
- 3.Excelente, siempre tenemos información clara y oportuna (10%)
- 4.Deficiente, hay falta de comunicación y claridad (10%)

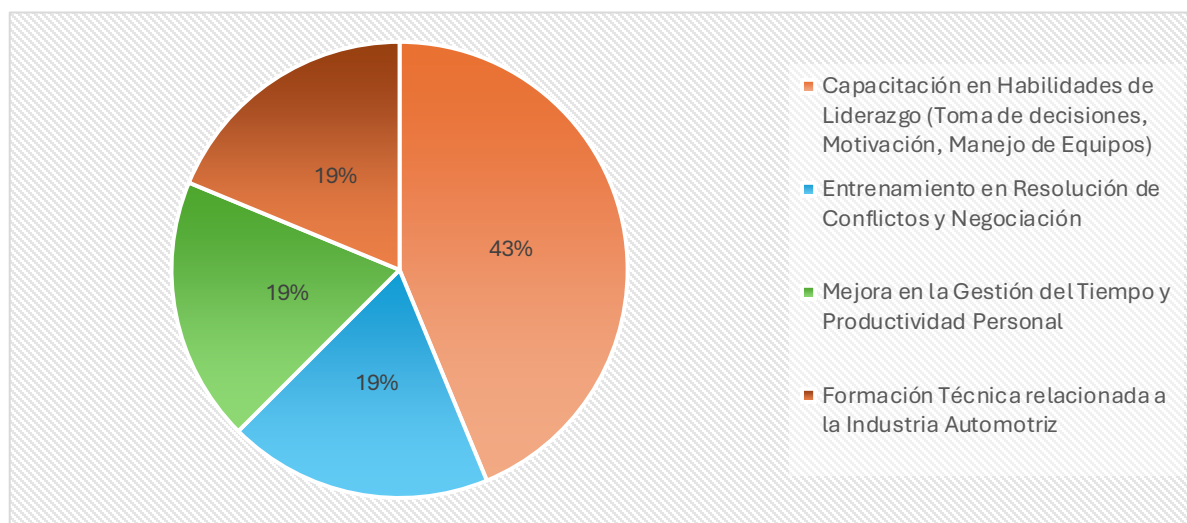
10.¿Qué sugeriría para mejorar la Comunicación Interna de la Empresa?



10. Los mandos medios (supervisores) sugieren los siguientes puntos para mejorar la comunicación interna de la empresa.

1. Conocimiento e implementación de técnicas para la toma de decisiones (70%)
2. Implementar canales de feedback (30%)
3. Implementar actividades dinámicas (0%)
4. Ninguna de las anteriores, la comunicación es correcta (0%)

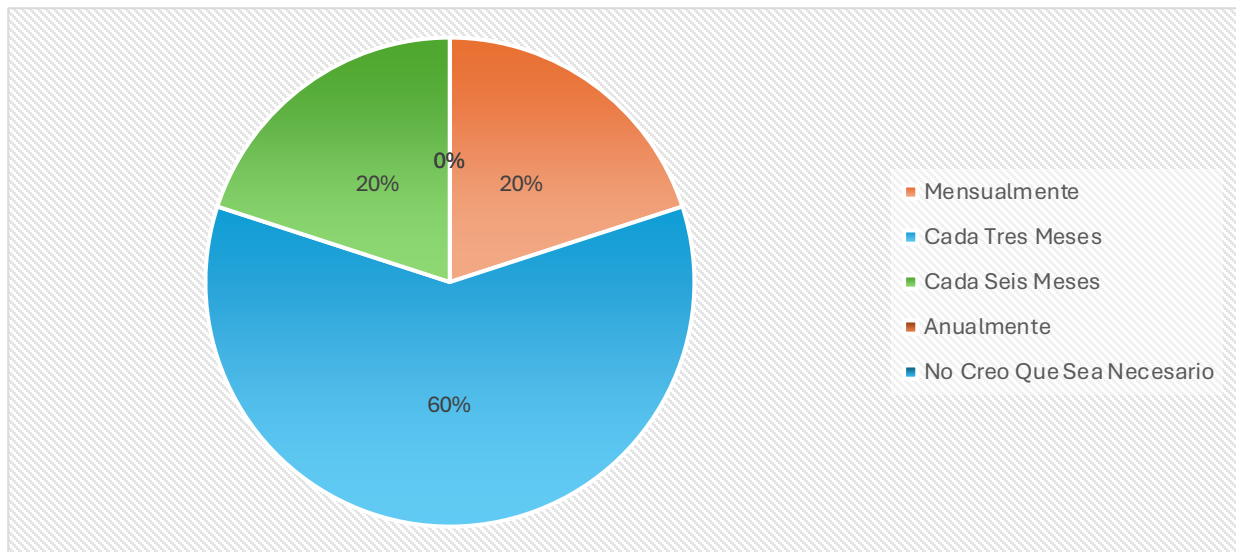
11. ¿Qué tipo de Formación o Capacitación considera más útil para su desarrollo como Líder?



11. Los mandos medios (supervisores) consideran en el siguiente orden de importancia el tipo de formación o capacitación que consideran más útil para su desarrollo como líder.

1. Capacitación en habilidades de liderazgo (toma de decisiones, motivación, manejo de equipos); (43%)
2. Entrenamiento en resolución de conflictos y negociación (19%)
3. Mejora en la gestión del tiempo y productividad (19%)
4. Formación técnica relacionada a la industria automotriz (19%)

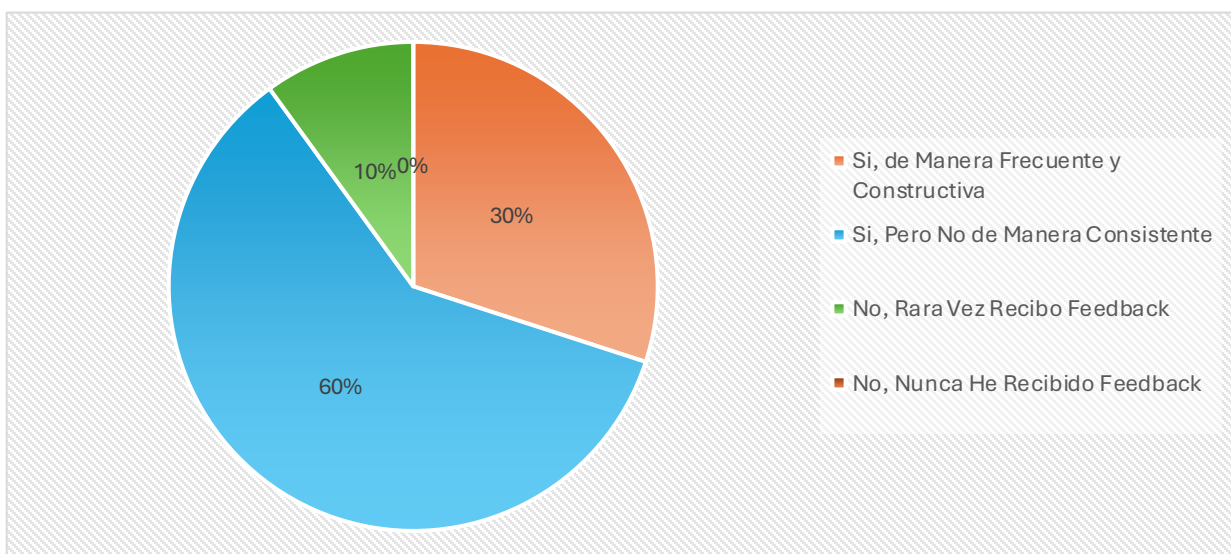
12.¿Con qué frecuencia le gustaría recibir Formación o Capacitación en tu Rol?



12. A los mandos medios (supervisores) les gustaría recibir formación o capacitación en su rol con la siguiente frecuencia:

- 1.Cada tres meses (60%)
- 2.Mensualmente (20%)
- 3.Cada seis meses (20%)
- 4.No creo que sea necesario (0%)
- 5.Anualmente (0%)

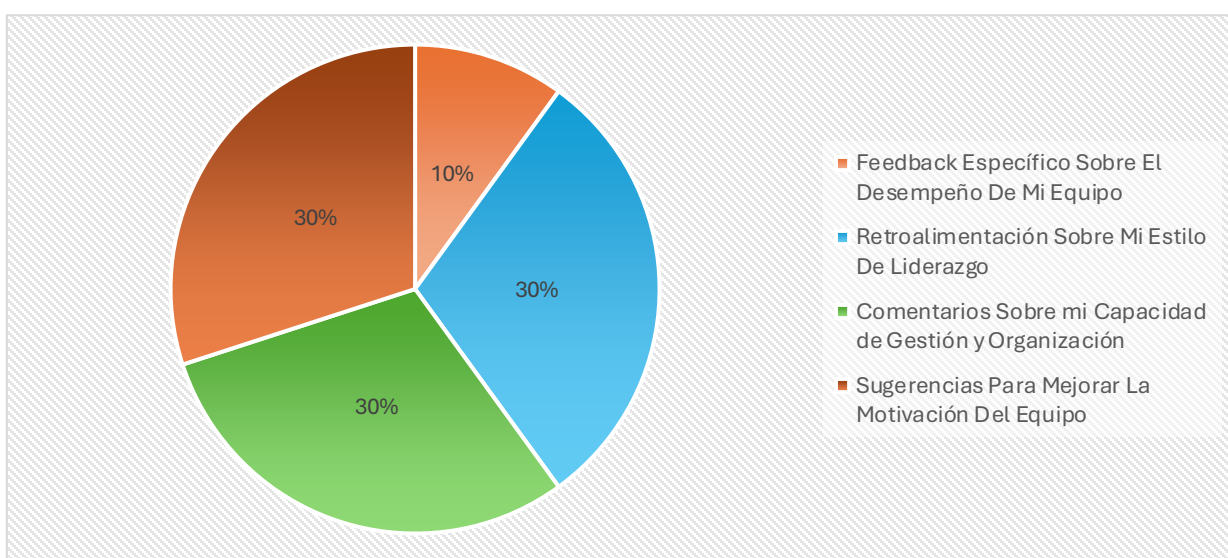
13. ¿Recibe regularmente retroalimentación sobre su desempeño como líder?



13. Los mandos medios reciben retroalimentación sobre su desempeño como líder con la siguiente frecuencia:

1. Si, pero no de manera consistente (60%)
2. Si de manera frecuente y constructiva (30%)
3. No, rara vez recibo feedback (10%)
4. No, nunca he recibido feedback (0%)

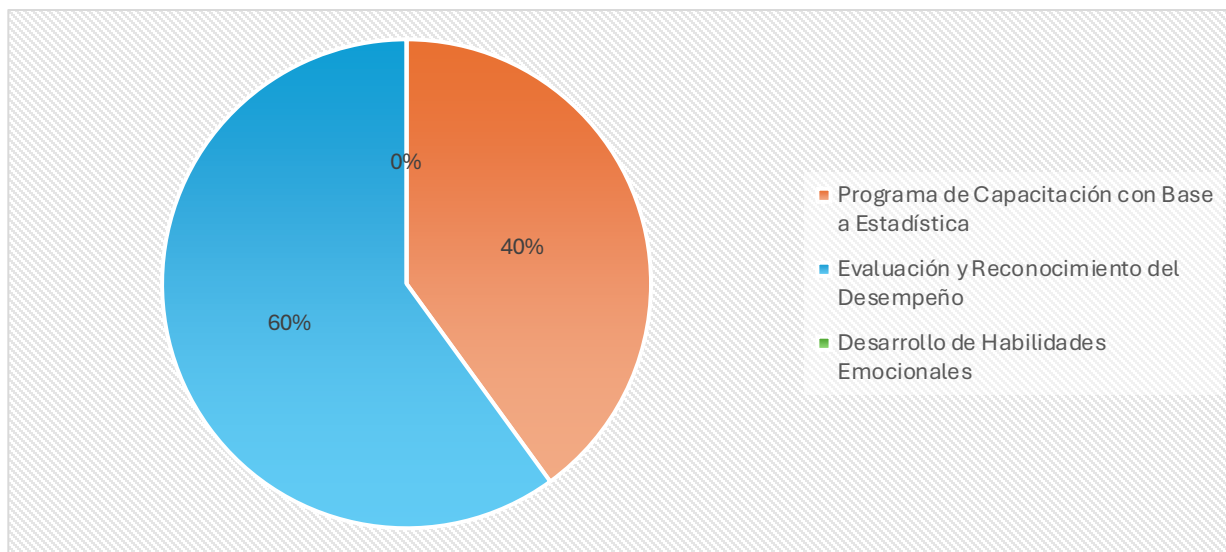
14. ¿Qué tipo de feedback sería más útil para usted en su rol?



14. Los mandos medios (supervisores) posicionan de la siguiente manera el tipo de feedback que les sería más útil recibir para el desempeño de su rol:

1. Retroalimentación sobre mi estilo de liderazgo (30%)
2. Comentarios sobre mi capacidad de gestión y organización (30%)
3. Sugerencias para mejorar la motivación del equipo (30%)
4. Feedback específico sobre el desempeño de mi equipo (10%)

15.¿Qué cambios cree que deberían implementarse para mejorar el liderazgo de los mandos medios en la empresa? (Seleccione 2 opciones)



15.Los mandos medios (supervisores) consideran que deberían implementarse los siguientes cambios para mejorar su liderazgo en la empresa:

- 1.Evaluación y reconocimiento del desempeño (60%)
2. Programa de capacitación con base a estadística (40%)
- 3.Desarrollo de habilidades emocionales (0 %)

16.Pregunta abierta

¿Tiene algún comentario adicional o sugerencia que considere importante para mejorar el plan de acción de liderazgo en la empresa?

1	No
2	Que el desempeño de todos los departamentos sea medido realmente
3	Capacitación de cada puesto de trabajo

11.3.2 Análisis de Resultados de la Encuesta “EDAM”

1. Antigüedad de los Mandos Medios:

- **Análisis:** El 70% de los mandos medios lleva menos de 3 años en la empresa, lo que indica que hay una alta rotación o reclutamiento reciente. Esto podría generar desafíos en cuanto a la estabilidad del liderazgo, ya que los mandos medios más nuevos probablemente carecen de la experiencia y el conocimiento profundo de la cultura organizacional necesarios para enfrentar de manera óptima los retos del cargo. Este hecho también podría estar relacionado con la necesidad urgente de planes de formación y desarrollo profesional que apoyen su integración y crecimiento dentro de la empresa.

2. Número de Personas Supervisadas:

- **Análisis:** El 90% de los mandos medios supervisan a más de 40 personas, lo que indica que la carga de trabajo y la responsabilidad de liderazgo es considerable. Gestionar equipos tan grandes requiere habilidades excepcionales en liderazgo, comunicación y toma de decisiones.

3. Habilidades de Liderazgo Más Importantes:

- **Análisis:** Las habilidades más valoradas por los mandos medios incluyen **toma de decisiones efectiva** (10 puntos) y **comunicación clara y efectiva** (7 puntos). Esto sugiere que los mandos medios reconocen la importancia de tomar decisiones rápidas y bien fundamentadas, así como la capacidad de comunicar esas decisiones de forma efectiva a su equipo.

4. Apoyo Necesario de la Alta Dirección:

- **Análisis:** Los mandos medios consideran que necesitan **mejores canales de comunicación** (30%) y **capacitación continua en liderazgo** (27%). La falta de claridad en la comunicación y la necesidad de mejorar las capacidades de liderazgo son áreas críticas a abordar.

5. Principales Desafíos para Liderar Equipos:

- **Análisis:** Los mandos medios enfrentan **resistencia al cambio** (9 puntos) como el mayor desafío. Este reto podría estar vinculado con la falta de habilidades para gestionar el cambio o con la falta de preparación de los empleados para adaptarse a nuevas estrategias o estructuras.

6. Impacto de la Falta de Formación en Liderazgo:

- **Análisis:** El **gran impacto** de la falta de formación en liderazgo (4 puntos) subraya la necesidad de mejorar las capacidades de los mandos medios para manejar sus responsabilidades de liderazgo de manera más efectiva.

7. Relación entre Mandos Medios:

- **Análisis:** La relación entre mandos medios es **buena, aunque podría mejorar la colaboración** (7 puntos), lo que sugiere que, aunque hay una base de cooperación, aún existen oportunidades para fortalecer el trabajo en equipo y la colaboración interdepartamental.

8. Acceso a Información para Tomar Decisiones:

- **Análisis:** Los mandos medios tienen **acceso inconsistente a la información relevante** (7 puntos), lo que puede ser un obstáculo significativo para la toma de decisiones efectiva.

9. Comunicación entre Mandos Medios y Alta Dirección:

- **Análisis:** La comunicación entre los mandos medios y la alta dirección es **buena, aunque a veces falta claridad** (6 puntos). Esto resalta que si bien hay una comunicación estable, aún existen áreas de mejora, especialmente en la claridad de los mensajes.

10. Formación Necesaria para el Desarrollo como Líder:

- **Análisis:** La **capacitación en habilidades de liderazgo** (7 puntos) es la más valorada, lo que indica que los mandos medios desean desarrollar sus habilidades de liderazgo para mejorar su efectividad en el rol.

11. Frecuencia de Capacitación Deseada:

- **Análisis:** Los mandos medios desean recibir formación **cada tres meses** (6 puntos), lo que refleja una necesidad de actualización y aprendizaje frecuente.

12. Retroalimentación sobre el Desempeño:

- **Análisis:** El 60% de los mandos medios reciben retroalimentación sobre su desempeño **pero no de manera consistente** (6 puntos). Esto indica que la retroalimentación es insuficiente o irregular, lo que puede afectar el crecimiento y el desarrollo de los mandos medios.

13. Tipo de Feedback Más Útil:

- **Análisis:** Los mandos medios consideran que la retroalimentación más útil es sobre **su estilo de liderazgo, capacidad de gestión y organización** (3 puntos cada uno).

14. Cambios Propuestos para Mejorar el Liderazgo:

- **Análisis:** Los mandos medios sugieren la **evaluación y reconocimiento del desempeño** (6 puntos) como un área de mejora clave, indicando que el reconocimiento y la medición del desempeño son aspectos fundamentales para su motivación y desarrollo.

11.4 Conclusión de Encuestas

A partir del análisis detallado de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas sobre los motivos de renuncia, las expectativas y áreas de mejora en el liderazgo de mandos medios, así como los requerimientos del personal, se puede concluir que la empresa Coindu México enfrenta desafíos significativos relacionados con el liderazgo, el ambiente laboral y la gestión de los mandos medios. Estos aspectos son cruciales para mejorar tanto la retención de personal como la productividad organizacional. A continuación, se destacan las conclusiones clave que deben guiar el "Plan de Acción para el Liderazgo de Mandos Medios":

El ambiente laboral es el principal motor de rotación de personal.

La mayoría de los colaboradores, especialmente aquellos con menos de un año de antigüedad, mencionan que el ambiente laboral, marcado por la falta de empatía, el favoritismo y la carencia de un liderazgo efectivo, es la principal causa de su insatisfacción y renuncia. Este hallazgo subraya la necesidad urgente de mejorar las relaciones interpersonales dentro de la empresa, especialmente entre los mandos medios y los colaboradores. La percepción de un entorno de trabajo injusto, la falta de apoyo y la ausencia de un liderazgo inclusivo y equitativo generan un clima de desconfianza y desmotivación que impacta gravemente en la retención de personal.

El liderazgo de mandos medios requiere ser fortalecido.

La encuesta a mandos medios revela una alta rotación dentro de este grupo, con un 70% de los supervisores en la empresa con menos de 3 años de antigüedad, lo que indica una falta de estabilidad en el liderazgo. Además, la carga de trabajo de los mandos medios, que supervisan equipos de más de 40 personas, requiere habilidades excepcionales en toma de decisiones, liderazgo y comunicación. La falta de formación en liderazgo se destaca como un desafío crítico, y los mandos medios expresan la necesidad urgente de recibir capacitación continua en estas áreas. El **"Plan de Acción"** debe incluir programas de desarrollo de liderazgo enfocados en la mejora de habilidades como la toma de decisiones, la gestión de equipos grandes, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos.

Necesidad de mejorar la comunicación y el apoyo de la alta dirección.

Los mandos medios señalaron que la falta de comunicación clara y consistente con la alta dirección es uno de los principales obstáculos para un liderazgo eficaz. Esto también se refleja en la necesidad de mejorar los canales de comunicación, para que los mandos medios puedan tomar decisiones informadas y tener un mayor impacto en sus equipos. El **"Plan de Acción"** debe considerar la implementación de estrategias que promuevan una comunicación fluida y transparente entre la alta dirección y los mandos medios, además de la creación de espacios de retroalimentación regular y constructiva.

El reconocimiento y la evaluación del desempeño son cruciales para la motivación.

Los mandos medios han indicado que una mayor evaluación y reconocimiento de su desempeño son áreas clave para mejorar su motivación y satisfacción laboral. La retroalimentación sobre su estilo de liderazgo, su capacidad de gestión y organización es percibida como la más útil. Por lo tanto, es esencial incorporar un sistema de evaluación de desempeño que no solo identifique áreas de mejora, sino que también reconozca y valore el buen desempeño de los mandos medios, asegurando que se sientan valorados en su rol.

Mejorar las condiciones físicas y logísticas del entorno de trabajo.

A pesar de que la principal preocupación de los trabajadores se centra en el ambiente laboral y las relaciones interpersonales, también se destacó la necesidad de mejorar las condiciones físicas del área de trabajo, tales como la infraestructura, la ventilación y los servicios disponibles. La mejora de estos aspectos puede contribuir indirectamente a un ambiente más positivo, al aumentar la satisfacción y el bienestar general de los colaboradores.

11.5 Propuesta para el “Plan de acción para el liderazgo de mandos medios”

Objetivo General: Desarrollar y fortalecer las capacidades de liderazgo de los mandos medios en Coindu México para mejorar el ambiente laboral, reducir la rotación de personal, aumentar la satisfacción y productividad de los empleados, y mejorar la comunicación y efectividad de los equipos.

11.5.1 Actividad 1

Grupos de escucha

Después de analizar los resultados arrojados del estudio realizado, se le recomienda a la organización realizar grupos de escucha, los cuales son espacios donde las personas pueden comunicar sus diferentes inquietudes, aportes y sugerencias, con el propósito de mejorar los procesos a través del establecimiento de estos espacios se espera facilitar la comunicación en diferentes direcciones, a su vez, dar más visibilidad a los líderes ante todo el personal.

- ¿Qué es? Es una reunión de carácter informal, realizada por el jefe con sus colaboradores directos. Las reuniones deben realizarse en todos los niveles de organización. Los jefes como principal canal de comunicación.
- Audiencia: 100% de los colaboradores
- Objetivo: fomentar y mejorar la comunicación efectiva a lo largo y ancho de la empresa, con el fin de contribuir a mejorar el ambiente de trabajo y alinear a los colaboradores en torno a una meta u objetivo en común.
- Temas a tratar: Los vistos en el comité de gerencia y temas de interés del área, adicionalmente se pueden incluir temas para fomentar la integración, el desarrollo del equipo, etc.
- Monitoreo e indicador: El responsable del grupo de escucha, es el que programa, planea y realiza la reunión consignando en el acta los temas tratados y enviando por email el acta realizada.
- Frecuencia: Semanal
- Recursos necesarios:
 - Recurso Humano
 - Plataformas (email)



Gráfico 3. *Grupos de escucha*

Fuente: <https://resolving.es/bases-para-una-comunicacion-eficaz/>

11.5.2 Actividad 2

Escuela de lideres

- ¿Qué es? La escuela de líderes, es otra actividad sugerida por investigadores, en esta se recomienda trabajar el tema: “capacitación en liderazgo” para el desarrollo de esta escuela se propone realizar la metodología de tres módulos como se indica en los gráficos del 5 al 7
- Audiencia: Mandos medios
- Objetivo: Mejorar las habilidades de liderazgo de los mandos medios, particularmente en la toma de decisiones, gestión de equipos grandes, comunicación efectiva y resolución de conflictos.
- Temas a tratar: Comunicación efectiva y constructiva, trabajo en equipo , liderazgo efectivo, inteligencia emocional, herramientas prácticas y metodológicas para el manejo eficiente de situaciones de conflicto.
- Monitoreo e indicador: Encuesta de liderazgo
- Frecuencia: Mensual
- Recursos Necesarios:
 - Consultores o especialistas en liderazgo y gestión de equipos.
 - Materiales educativos (libros, videos, plataformas de aprendizaje en línea).
 - Presupuesto para la realización de las capacitaciones.
- Metodología: La metodología experimental permitirá al grupo la oportunidad de vivir situaciones relacionadas a su rol en el medio laboral y reflexionar sobre la importancia de crear sinergia e identificar aspectos positivos de la integración, cooperación y comunicación como aspectos fundamentales para la eficiencia. Se propone utilizar entre otros:
 - Ejercicios de reflexión individual y grupal

- Análisis de casos y videos
- dinámicas Grupales

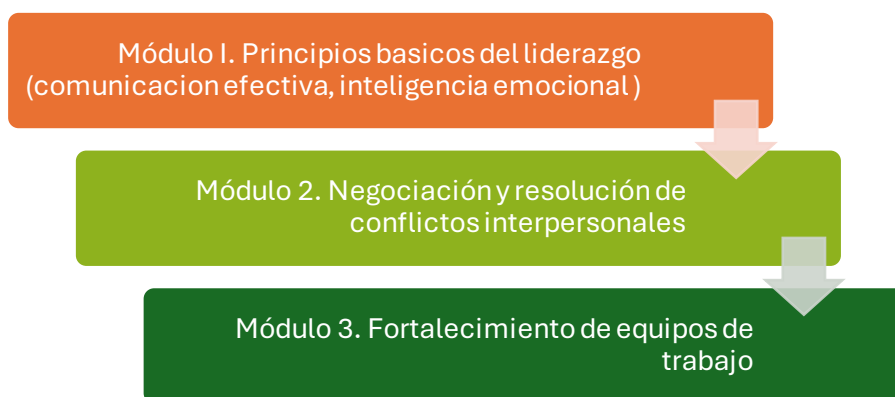


Gráfico 4. Módulos temáticos-*Escuela de líderes*

Fuente: Fuente: Universidad del Valle. (s.f.). *Título del documento. Biblioteca Digital de la Universidad del Valle.*

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/21fa9f33-74af-495d-8a4d-737833b085c9/content>

	OBJETIVO	CONTENIDO
MODULO I: PRINCIPIOS BÁSICOS DEL LIDERAZGO INTERPERSONAL Duración: 5 horas	☐ Identificar los principios básicos de la Relaciones Interpersonales efectivas en el trabajo y practicar formas de llevarlos a la vida laboral en la relación Líder – Colaborador	☐ Cuidar y afianzar la Autoestima. ☐ Escucha Empática. ☐ Comunicación Asertiva. ☐ La Inteligencia Emocional en acción.

Gráfico 5. *Módulo I de la escuela de líderes*

Fuente: Universidad del Valle. (s.f.). *Título del documento. Biblioteca Digital de la Universidad del Valle.*

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/21fa9f33-74af-495d-8a4d-737833b085c9/content>

MODULO II: NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES Duración: 5 horas	OBJETIVO Brindar a los líderes elementos conceptuales y prácticos para Desarrollar las Competencias requeridas para la Negociación y la Resolución de Conflictos bajo el esquema Gano – Ganas.	CONTENIDO ☐ Definición de Conflicto. ☐ Tipos de Conflicto. ☐ Comportamiento frente al Conflicto. Autodiagnóstico. ☐ La Personalidad del Negociador Exitoso. ☐ Errores Fatales del Negociador. ☐ Filosofía de Negociación Gano- Ganas. ☐ Un Modelo de Negociación.
--	---	--

Gráfico 6. *Módulo II de la escuela de líderes*

Fuente: Universidad del Valle. (s.f.). *Título del documento. Biblioteca Digital de la Universidad del Valle.*

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/21fa9f33-74af-495d-8a4d-737833b085c9/content>

MÓDULO III: FORTALECIMIENTO DE EQUIPOS DE TRABAJO Duración: 5 horas	OBJETIVO ☐ Ofrecer al grupo de líderes la oportunidad de experimentar las condiciones requeridas para conformar equipos de alto desempeño	CONTENIDO ☐ Características de los Equipos de Alto Desempeño. ☐ Roles funcionales y humanos en un equipo de trabajo. ☐ Adecuación del Líder para las condiciones del equipo. ☐ Fortalecimiento de la sinergia en el equipo de trabajo.
--	---	--

Gráfico 7. Módulo III de la escuela de líderes

Fuente: Universidad del Valle. (s.f.). *Título del documento. Biblioteca Digital de la Universidad del Valle.*

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/21fa9f33-74af-495d-8a4d-737833b085c9/content>

11.5.3 Actividad 3

Sesiones individuales de Coaching

- ¿Qué es? Sesiones individuales con un Coach Profesional, lo cual permitirá a los líderes la posibilidad de realizar una revisión profunda de las fortalezas y debilidades de su estilo de liderazgo, identificar los principales desafíos, oportunidades y problemas que presenta su rol, construir una visión del cambio para enfrentar los desafíos y oportunidades.
- Audiencia: Mandos medios

- **Objetivo:** Diseñar las acciones principales e identificar los caminos de acción a partir de las evaluaciones de desempeño y el plan individual de desarrollo que se planteé.
- **Monitoreo e indicador:** Se mide el impacto del sistema de reconocimiento sobre la motivación, satisfacción laboral y desempeño de los mandos medios mediante encuestas periódicas.
- **Frecuencia:** Una sesión después del primer módulo y otra sesión al cerrar el proceso de capacitación y entrenamiento del último módulo.
- **Recursos Necesarios:**
 - Consultores o especialistas en liderazgo y gestión de equipos.
 - Presupuesto para sesiones de coaching individuales.

11.5.4 Actividad 4

Taller de empatía y gestión de equipos

- **¿Qué es?** Actividad de formación en donde los miembros del equipo (mandos medios) aprenderán a ser más empáticos en su entorno laboral.
- **Audiencia:** Mandos medios
- **Objetivo:** Fortalecer las habilidades de los mandos medios para liderar equipos heterogéneos, mejorando la capacidad de empatizar con las necesidades y características de cada miembro, y promoviendo un entorno inclusivo y cooperativo.

- **Monitoreo e indicador:** Se llevará a cabo una reunión o sesión virtual para revisar los avances de los mandos medios en la implementación de empatía y gestión inclusiva en sus equipos. Durante esta sesión se compartirán experiencias y posibles áreas de mejora.
- **Duración:** 6 horas divididas en 2 sesiones de 3 horas cada una
- **Recursos Necesarios:**
 - Presentaciones multimedia: Diapositivas y videos sobre empatía y diversidad.
 - Consultores o especialistas en liderazgo y gestión de equipos.
 - Guías y documentos: Material complementario sobre herramientas de liderazgo inclusivo y estrategias de comunicación.
 - Fichas para dinámicas: Carteles, tarjetas y otros recursos para las actividades interactivas.
 - Plataforma online (si es virtual): Acceso a una plataforma donde los participantes puedan realizar encuestas, descargar material y acceder a grabaciones del taller.
- **Agenda del taller**

Sesión 1: Introducción a la Empatía y Diversidad en los Equipos	
Objetivo: Establecer las bases para entender la empatía, la diversidad y su impacto en el trabajo en equipo.	
1.1. Concepto de Empatía (30 minutos)	• Qué es la empatía y cómo se relaciona con la gestión de equipos. • Diferencia entre empatía cognitiva y empatía emocional. • La importancia de la empatía en un entorno de trabajo diverso.
1.2. La Diversidad en los Equipos (30 minutos)	• Definición de diversidad (género, edad, cultura, habilidades, etc.).

• Cómo la diversidad enriquece el equipo y mejora los resultados. • Desafíos y oportunidades que presenta la diversidad en el liderazgo.
1.3. Dinámica de Empatía: "Ponte en los Zapatos de Otro" (30 minutos) • Actividad en la que los participantes se colocan en situaciones de diferentes miembros del equipo (simulación de escenarios diversos). • Reflexión sobre cómo se sienten y cómo cambiaría su manera de actuar en función de esas perspectivas.
1.4. Preguntas y Reflexión Grupal (30 minutos) • Debate sobre las primeras impresiones y aprendizajes adquiridos. • Discusión sobre cómo los mandos medios pueden usar la empatía en su día a día.

Sesión 2. Estrategias para Gestionar Equipos Diversos
Objetivo: Proveen herramientas prácticas para gestionar equipos diversos de forma inclusiva y colaborativa.
2.1. Técnicas de Comunicación Inclusiva (30 minutos) • Estrategias para asegurarse de que todos los miembros del equipo se sientan escuchados y valorados. • Cómo adaptar el lenguaje y la forma de comunicación para ser inclusivos.
2.2. Liderazgo Adaptativo y Flexibilidad (30 minutos) • Cómo adaptar el estilo de liderazgo a las diferentes personalidades y necesidades de los miembros del equipo. • Flexibilidad en la gestión de conflictos y toma de decisiones.
2.3. Resolución de Conflictos en Equipos Diversos (30 minutos) • Técnicas para manejar tensiones derivadas de la diversidad, incluyendo malentendidos interculturales y diferencias generacionales. • Herramientas para mediar y resolver conflictos sin que afecten la cohesión del equipo.
2.4. Taller Práctico: Resolución de Conflictos Simulados (45 minutos) • Simulación de conflictos comunes en equipos diversos.

- Análisis y discusión en grupos pequeños sobre cómo los mandos medios manejarían estos conflictos con empatía y respeto.

2.5. Reflexión Final: Compromiso con la Inclusión (30 minutos)

- Los participantes reflexionan sobre cómo aplicar lo aprendido en su entorno laboral.
- Compromisos individuales sobre cómo mejorar la empatía y la gestión inclusiva dentro de sus equipos.

11.5.5 Actividad 5

Evaluación y reconocimiento del desempeño

- ¿Qué es? Es una actividad de evaluación para los mandos medios basado en criterios de desempeño definidos (eficacia en la toma de decisiones, gestión de equipos, comunicación y resolución de conflictos). En donde se incorpora una evaluación 360° donde se recoja feedback tanto de los superiores, como de los subordinados y compañeros. A partir de la evaluación se desarrolla un sistema de reconocimiento formal (premios, menciones especiales, incentivos) que valore los logros y avances en áreas críticas de liderazgo. Y se reconoce públicamente a los mandos medios que demuestren un liderazgo ejemplar y logren resultados destacados.
- Audiencia: Mandos medios
- Objetivo: Mejorar la motivación de los mandos medios mediante un sistema de reconocimiento y evaluación de desempeño que valore su trabajo y los impulse a mejorar continuamente.

- Monitoreo e indicador: Se mide el impacto del sistema de reconocimiento sobre la motivación, satisfacción laboral y desempeño de los mandos medios mediante encuestas periódicas.
- Frecuencia: Semestral
- Recursos Necesarios:
 - Herramientas de gestión de evaluación de desempeño (software o formularios).
 - Presupuesto para premios e incentivos.
 - Capacitación para los mandos en cómo brindar retroalimentación efectiva y reconocimiento.

11.5.6 Actividad 6

Evaluación de la cultura organizacional y clima laboral

- ¿Qué es? Realización de encuestas periódicas para medir el clima laboral y cultura organizacional, detectando posibles problemas de favoritismo, desconfianza o falta de motivación.
- Audiencia: Muestra representativa del total de colaboradores en la empresa.
- Objetivo: cerrar las brechas encontradas por áreas. Detección de aspectos negativos y positivos dentro de la empresa.
- Monitoreo e indicador: Se mide a través de resultados de aplicación de encuestas y/o entrevistas.
- Frecuencia: Anual

- Recursos Necesarios:
 -Herramientas de gestión de evaluación de desempeño (software o formularios).
 -Personal de Recursos Humanos

11.6 Tabla de plan de acción propuesto

Tabla 2. Plan de acción propuesto

ACTIVIDAD		FRECUENCIA	AUDIENCIA	RECURSOS	MONITOREO	EVALUACION
1	Grupos de escucha	Semanal	100% de colaboradores	Recurso humano y plataforma (email)	Actas de temas tratados	Encuesta de clima laboral
2	Escuela de lideres	Mensual	Mandos medios	-Consultores o especialistas en liderazgo y gestión de equipos. -Materiales educativos (libros, videos, plataformas de aprendizaje en línea). -Presupuesto para la realización de las capacitaciones.	Ejercicios prácticos, y análisis de caso.	Encuesta de liderazgo
3	Sesiones individuales de coaching	Una sesión después del primer módulo y otra sesión al cerrar el proceso de capacitación y entrenamiento del último módulo.	Mandos medios	-Consultores o especialistas en liderazgo y gestión de equipos. -Presupuesto para sesiones de coaching individuales.	-Evaluaciones después de las sesiones por parte del coach - Autoevaluaciones periódicas	Evaluación de desempeño, y evaluación del liderazgo.

4	Taller de empatía y gestión de equipos	Una sesión de 6 horas	Mandos medios	-Presentaciones multimedia -Consultores o especialistas en liderazgo y gestión de equipos. -Guías y documentos -Fichas para dinámicas	Reunión o sesión virtual para revisar los avances de los mandos medios en la implementación de empatía y gestión inclusiva en sus equipos. Durante esta sesión se compartirán experiencias y posibles áreas de mejora.	Encuesta de clima laboral
5	Evaluación y reconocimiento del desempeño	Semestral	Mandos medios	-Herramientas de gestión de evaluación de desempeño (software o formularios). -Presupuesto para premios e incentivos. -Capacitación para los mandos en cómo brindar retroalimentación efectiva y reconocimiento.	Encuestas periódicas a personal a cargo de mandos medios	Encuesta de satisfacción laboral
6	Evaluación de la cultura organizacional y clima laboral	Anual	Muestra representativa del total de colaboradores de la empresa	Herramientas de gestión de evaluación de desempeño (software o formularios). -Personal de Recursos Humanos	Tasa de participación y tiempo de respuesta	Resultado de encuesta clima organizacional

Fuente: Elaboración propia

12. Conclusiones

El "Plan de Acción para el Liderazgo de Mandos Medios" responde a los desafíos que enfrenta la empresa Coindu México, principalmente la alta rotación de personal y un ambiente laboral desfavorable. Estos problemas han generado altos costos operativos y han afectado la cohesión de los equipos, reduciendo la productividad y dificultando la consecución de metas organizacionales. La raíz de estos problemas radica en la falta de habilidades de liderazgo entre los mandos medios, quienes desempeñan un rol fundamental en la gestión de equipos y en la comunicación entre la alta dirección y los empleados.

A través de las encuestas y entrevistas realizadas, se ha podido identificar que el mal ambiente laboral y la carencia de liderazgo efectivo son los principales factores que afectan la motivación y el compromiso de los colaboradores. Los mandos medios, como actores clave en la gestión diaria, requieren herramientas y capacitación para desarrollar habilidades en liderazgo, comunicación y gestión de equipos. Esto permitirá mejorar las relaciones laborales, fomentar un ambiente de confianza y reducir la rotación de personal.

El "Plan de Acción para el Liderazgo de Mandos Medios" incluye actividades específicas como los grupos de escucha, la implementación de una escuela de líderes, sesiones individuales de coaching, talleres de empatía y gestión de equipos, y un sistema de evaluación y reconocimiento del desempeño. Estas acciones se centran en mejorar la comunicación, la empatía y el liderazgo, para fortalecer las competencias de los mandos medios y mejorar la cultura organizacional. Además, la evaluación continua del clima laboral y la cultura organizacional mediante encuestas periódicas permitirá identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para asegurar el éxito del plan a largo plazo.

En resumen, la implementación de este plan tiene el potencial de transformar la dinámica organizacional de Coindu México, mejorando la satisfacción y el bienestar de los empleados, reduciendo la rotación y, finalmente, incrementando la productividad. A través de un liderazgo más capacitado y una cultura de comunicación abierta y reconocimiento, se espera que la empresa logre un ambiente de trabajo más positivo y cohesionado, lo que redundará en el éxito y la competitividad a largo plazo.

12.1 Recomendaciones

Se recomienda a la organización COINDU MÉXICO las siguientes Recomendaciones para la implantación del "Plan de Acción para el Liderazgo de Mandos Medios"

1. Capacitación Continua para Mandos Medios

- Es fundamental que la capacitación en liderazgo para mandos medios no sea un evento aislado, sino un proceso continuo. Se recomienda establecer programas de formación recurrentes (por ejemplo, cada tres o seis meses) que se adapten a las necesidades emergentes de los mandos medios. Los temas deben incluir habilidades de comunicación, gestión de equipos diversos, toma de decisiones y resolución de conflictos.
- Además, incluir una retroalimentación constante durante estos programas permitirá ajustar la formación según las áreas de mejora identificadas.

2. Fortalecimiento de la Comunicación entre Mandos Medios y Alta Dirección

- Crear canales de comunicación más claros y eficaces entre la alta dirección y los mandos medios es esencial. Se recomienda la implementación de reuniones periódicas (por ejemplo, mensuales) entre ambos niveles para compartir expectativas, metas y retos. Estas sesiones también servirán como espacio para que los mandos medios puedan presentar sus desafíos y sugerencias de mejora.

3. Incorporar Mentores Internos

- Es recomendable incorporar un programa de mentoría, donde mandos medios con más experiencia puedan asesorar a los nuevos líderes dentro de la organización. Esto fomentará el desarrollo de habilidades de liderazgo de manera más personalizada.

4. Monitoreo y Evaluación Constante del Clima Laboral

- Aparte de las encuestas periódicas para medir el clima laboral, es importante realizar evaluaciones más frecuentes (trimestrales o semestrales) para detectar posibles problemas antes de que se conviertan en conflictos mayores. Los

resultados de estas encuestas deben ser analizados con rapidez y aplicarse planes de acción inmediatos para abordar cualquier área problemática.

- Se recomienda también realizar entrevistas de salida estructuradas para identificar las verdaderas razones de la rotación de personal y mejorar los procesos internos que podrían estar contribuyendo a la insatisfacción de los empleados.

5. Desarrollo de una Cultura de Reconocimiento y Feedback

- Un sistema de reconocimiento formal basado en los logros de los mandos medios, como premios, menciones especiales o incentivos, es crucial para motivar a los líderes.
- La retroalimentación 360° es fundamental, ya que permite a los mandos medios conocer su desempeño desde la perspectiva de sus superiores, compañeros y subordinados, lo cual proporciona una visión más completa de su estilo de liderazgo.

6. Crear Espacios para la Retroalimentación Abierta

- Los "grupos de escucha" son una excelente iniciativa para obtener feedback directo de los empleados, pero se recomienda que estos grupos sean completamente anónimos y estructurados de manera que fomenten la participación abierta sin temor a represalias.
- Además, se debe garantizar que las preocupaciones planteadas en estos grupos sean tomadas en cuenta y que se generen respuestas claras y medidas concretas en función de los comentarios recibidos.

7. Evaluación y Ajuste Periódico del Plan de Acción

- Es esencial que el "Plan de Acción para el Liderazgo de Mandos Medios" sea evaluado y ajustado periódicamente. Esto permitirá identificar las áreas que están teniendo un impacto positivo y aquellas que necesitan ser modificadas..

12.2 Experiencia profesional

Grupo Coindu México me brindó la oportunidad de realizar con ellos mis residencias profesionales, en el departamento de Recursos Humanos. Siempre he pensado que entre mis habilidades destaca la facilidad de interacción social. Me gusta mucho compartir con las personas, trabajar directamente con ellas, así que desde el principio sabía que estas capacidades me encaminarían a este departamento. Aquí aprendí un sinfín de cosas. Suponía que estar en recursos humanos solo era contratar y despedir gente, sin embargo, al estar inmersa cada día durante 4 meses en una jornada laboral completa me di cuenta de que es más que eso. El área de recursos humanos, a mi parecer, es el pilar para que una empresa funcione, porque como su nombre lo dice se enfoca en la parte humana, la mano de obra, quienes producen y hacen que los objetivos se cumplan, o no.

Durante mi estancia en Coindu México me encontré realizando diversas actividades para el área de RH, aunque esperaba que mi trabajo fuera solo administrativo, me enviaron simultáneamente al área de producción, el objetivo al principio fue contabilizar las incidencias del personal y conocer los motivos de las mismas. Brindar documentación para permisos, vacaciones, etc. así como resolver dudas que surgen a diario a los colaboradores acerca de diversas índoles, desde laborales hasta personales. Gracias a ello aprendí sobre información básica dentro de una empresa que desconocía, tales como información sobre nóminas, prestaciones, contratos, procedimientos, etc. y sobre todo, el tema más importante para mí al convivir con todos los colaboradores de la empresa, fue hacer un análisis respecto al clima laboral que se vive diariamente, el cual notablemente es insatisfactorio, motivo que me llevo a desarrollar este proyecto y todas las actividades realizadas durante estos meses. Fue satisfactorio el poder ser un puente entre la mano obrera y los superiores de la planta, pues hay muchas situaciones que se viven a diario y ellos desconocen cómo solucionarlas, o incluso desconocen si estas tienen solución. Cada etapa del proyecto realizado, sin duda me dejó nuevos aprendizajes, y lo que más disfrute fue tener un panorama tan amplio y total del trabajo diario en una empresa, así como de sus colaboradores.

El estar en el área de producción, también me permitió conocer la estructura de una empresa, que, aunque en la Universidad nos la mencionan todo el tiempo, la experiencia de vivirlo de

manera física y ver como funciona cada parte de ella es totalmente distinta, valoré mucho el poder tener la oportunidad de indagar, conocer y hacer preguntas al personal, que muy amablemente respondía a muchas de mis dudas.

En tanto a mis actividades administrativas me encargue de cosas un tanto importantes como la generación de reportes de gastos para personas de Portugal (dueños de la empresa) que conllevaba una alta responsabilidad al manejar dinero a través de documentación, realice también el tratado de tiempos para verificar la asistencia de todos los trabajadores de la planta para así poder hacer el pago de su nómina.

Realice tramites varios partes del área como elaboración y contestación de oficios para juzgados.

Tuve la responsabilidad de atender algunos procesos de reclutamiento y en su totalidad los procesos de renunciias, así como también de manejar las situaciones de despido.

Aprendí habilidades y competencias fundamentales en la vida profesional gracias a quienes fueron mis jefes, el director y gerente de recursos humanos, de quienes obtuve regaños y también felicitaciones. De manera personal y profesional, tomo de la mejor manera cada una de sus palabras porque sé que serán parte de la experiencia que me ayudará a desenvolverme como una gran profesionista.

13. Competencias desarrolladas

Comunicación efectiva: La interacción social es una de mis habilidades principales, y la experiencia en recursos humanos me permitió mejorar la capacidad para comunicarme tanto con los colaboradores como con los superiores, resolviendo dudas y siendo un puente entre ambos.

Gestión de recursos humanos: A pesar de mi percepción inicial, logré comprender que la función del área de recursos humanos va más allá de la contratación y despido, involucrando tareas como la gestión de nóminas, prestaciones, contratos, reclutamiento y selección de personal, etc.

Análisis y diagnóstico organizacional: Durante mi experiencia, realicé un análisis del clima laboral, lo que me permitió identificar y comprender los problemas internos que afectan a los colaboradores y el ambiente en general dentro de la empresa.

Capacidad de adaptación: Me enfrenté a diversas actividades y roles dentro del área de recursos humanos, desde actividades administrativas hasta estar involucrada en la producción, lo que me permitió tener un panorama más amplio de la empresa y desarrollar mi capacidad para adaptarme a diferentes entornos laborales.

Responsabilidad y manejo de información: Me encargué de tareas importantes y delicadas como la generación de reportes de gastos y la verificación de asistencia de los empleados, lo que implicó manejar información delicada y ser responsable en el manejo de datos relacionados con la nómina.

Gestión de procesos de reclutamiento y despido: Participé activamente en los procesos de reclutamiento y renuncia, así como en la gestión de despidos, lo que me permitió adquirir competencias prácticas sobre cómo manejar estos procesos laborales.

Resolución de conflictos: Me involucraste en la resolución de dudas y problemas laborales y personales de los colaboradores, lo que me permitió desarrollar habilidades para abordar y mediar en situaciones conflictivas.

Trabajo en equipo y liderazgo: A través de la colaboración con los distintos departamentos de la empresa, aprendí a trabajar en equipo y desarrollé habilidades de liderazgo, tanto al gestionar situaciones con los empleados como al trabajar en conjunto con tus superiores.

Responsabilidad y toma de decisiones: La confianza de mis superiores al asignarme tareas como el manejo de trámites judiciales y la elaboración de informes, me permitió mejorar mi capacidad para tomar decisiones importantes y asumir responsabilidades con compromiso.

Aprendizaje de competencias profesionales: A lo largo de la residencia, no solo adquirí conocimientos técnicos, sino también competencias personales, como la gestión del feedback constructivo y la mejora continua.

14. Fuentes de información

- Aden Business Magazine. (s.f.). *¿Qué es el liderazgo?* Recuperado de <https://www.aden.org/business-magazine/que-es-el-liderazgo/>
- Barrera, J. (2015). *Memoria 2015*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Recuperado de https://www.pucv.cl/uuaa/site/docs/20190619/20190619112416/memoria_2015_jose_barrera.pdf
- Gobierno de México. (2015). *Liderazgo*. Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/189738/Liderazgo.pdf>
- Escobar, J. A., & Rodríguez, G. A. (2017). *El liderazgo en el contexto organizacional*. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(1), 1-10. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- Universidad Autónoma de Nuevo León. (2014). *Liderazgo y su influencia en el comportamiento organizacional*. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/1061/1/1020149014.PDF>
- Universidad de Valladolid. (2015). *Trabajo de fin de grado*. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/1144/TFG-B.60.pdf>
- Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral. (2015). *El liderazgo como competencia organizacional*. Recuperado de http://redi.ufasta.edu.ar:8082/jspui/bitstream/123456789/507/1/2015_CP_006.pdf
- Coindu. (s.f.). *Productos*. Recuperado de <https://coindu.com/products/>
- Universidad del Valle. (2015). *Estudio sobre liderazgo en las organizaciones*. Recuperado de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/21fa9f33-74af-495d-8a4d-737833b085c9/content>
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. (2017). *Estudio sobre liderazgo y gestión en las organizaciones*. Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/4814/1/17041.pdf>
- Gráfico 6. *Módulo II de la escuela de líderes*
Fuente: Universidad del Valle. (s.f.). *Título del documento*. Biblioteca Digital de la Universidad del Valle.

- Fuentes Rodríguez, Y., Barrientos Monsalve, E. J., & Pabón, J. A. (2021). Liderazgo organizacional. Una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Criterio Libre*, 35(Julio-Diciembre), 307-325. Dialnet-
[LiderazgoOrganizacionalUnaRevisionSistematicaYAnal-8293161%20\(1\).pdf](#)
- Goleman, D. (s.f.). *Tipos de liderazgo*. ESPOL.
<https://eoc.espol.edu.ec/sites/default/files/repositorio/LECTURA%20Tipos%20de%20liderazgo%20por%20DANIEL%20GOLEMAN.pdf>
- Lara Bárcenas, E., Melgar Bayardo, J., & Ramos Rubio, P. (2023). Liderazgo y satisfacción laboral en los mandos medios. Caso: Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. *Visión Gerencial*, 22(1), 232-243. Recuperado de erevistas.saber.ula.ve
- Universidad Nacional de Cuyo. (2023). Liderazgo para Mandos Medios (2da edición). Recuperado de fce.uncuyo.edu.ar
- **Uzurriaga Balanta, M. F., Osorio Quintana, C. A., & Arias Erazo, O. F.** (2020). *Liderazgo: Definiciones y estilos*. Universidad Santiago de Cali, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
<https://uniclanet.unicla.edu.mx/assets/contenidos/152520231108220010.pdf>
- **Universidad Anáhuac.** (s.f.). *Liderazgo situacional: Estilos que los directivos deben conocer*. <https://www.anahuac.mx/blog/liderazgo-situacional-estilos-que-los-directivos-deben-conocer>

15.Anexos

Anexo 1. Encuesta “Disclaimers and Requirements”

¿Cuál es tu área de trabajo? *

☒ Costura

☐ Corte

☐ Almacén

☐ Calidad

☐ Otras

¿Cuántos años llevas trabajando en COINDU?

☐ Menos de 1 año

☒ De 1 a 2 años

☐ De 2 a 3 años

☐ De 3 a 4 años

☐ De 4 a 5 años

☐ De 5 a 6 años

☐ De 6 a 7 años

☐ Más de 7 años

Borrar selección

[Siguiente](#)

[Borrar formulario](#)

Sección sin título

¿Por qué razón renunciarías a esta empresa? *

- ☒ Salario
- ☐ Tiempo extra
- ☐ Bono
- ☐ Jornada
- ☐ Ambiente Laboral
- ☐ Actividades que realiza a diario

Atrás

Siguiente

Borrar formulario

Salario

Salario. *

- ☒ El salario es muy bajo.
- ☐ No tengo tiempo extra.
- ☐ Las prestaciones son muy bajas.
- ☐ La despensa que gano no me alcanza.

Atrás

Siguiente

Tiempo extra

¿ Tiempo extra? *

- ☐ El tiempo extra es sólo para algunos proyectos
- ☐ No me dan el tiempo extra
- ☐ Me obligan a laborar tiempo extra
- ☐ No me gusta trabajar tiempo extra

Atrás

Siguiente

Bono

Bono *

- ☐ 1. No me interesa el bono
- ☐ 2. Nunca alcanzo el bono
- ☐ 3. El bono tiene una meta muy elevada
- ☐ 4. Mis compañeros no me apoyan para que todos ganemos bono

Atrás

Siguiente

Jornada de trabajo

Jornada de trabajo *

- ☐ 1. No me gusta la hora de entrada
- ☐ 2. No quiero laborar jornadas de 12 horas
- ☐ 3. Llego muy tarde a casa
- ☐ 4. No tengo con quien dejar a mis hijos

Atrás

Siguiente

Ambiente laboral

Ambiente Laboral *

- ☐ 1. No hay un buen ambiente
- ☐ 2. Me gustaría que no hubiera preferencias
- ☐ 3. Mi superior no me entiende
- ☐ 4. No hay permisos ni vacaciones

Atrás

Siguiente

Actividades que realiza

Actividades que realiza a diario *

- ☐ 1. Están muy difíciles
- ☐ 2. No me gustan tareas repetitivas
- ☐ 3. Es muy duro trabajar aquí
- ☐ 4. Me falta conocer el puesto y la actividad que realizo

Atrás

Siguiente

Comentarios personales

¿Hay algún tema adicional por el que decidas renunciar? *

Tu respuesta

Atrás

Enviar

Borrar formulario

Anexo 2.

Encuesta: EDAM

Objetivo; Diseñar un "Plan de Acción de Liderazgo" que nos permita mejorar nuestras competencias de liderazgo y optimizar el clima organizacional.

Instrucciones:

Por favor, responda las siguientes preguntas de manera honesta y reflexiva. Puedes elegir una opción en las preguntas de opción múltiple o responder de manera abierta en las preguntas abiertas.

Sección 1: Perfil General

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en su posición actual?

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ 1 a 3 años
- ☐ 4 a 6 años
- ☐ Más de 6 años

2. ¿Cuántas personas supervisa actualmente?

- ☐ 10-20 personas
- ☐ 20-30 personas
- ☐ 30-40 personas
- ☐ Más de 40 personas

Sección 2: Expectativas sobre el Liderazgo

3. ¿Cuáles considera que son las habilidades de liderazgo más importantes para su rol como mando medio? (Seleccione las tres principales)

- ☐ Toma de decisiones efectiva
- ☐ Comunicación clara y efectiva
- ☐ Empatía y manejo de conflictos
- ☐ Capacidad de motivar y delegar
- ☐ Desarrollo y capacitación del equipo
- ☐ Gestión del tiempo y organización

4. ¿Qué tipo de apoyo considera que más necesita de la alta dirección para desempeñar mejor su rol?

- Mayor claridad en las metas y objetivos estratégicos
 - Mejores canales de comunicación
 - Capacitación continua en liderazgo
 - Mejorar la toma de decisiones a nivel organizacional
 - Mayor autonomía en la gestión de mi equipo
-

Sección 3: Desafíos en la Gestión de Equipos

5. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta al liderar a su equipo? (Seleccione los tres principales)

- Falta de comunicación efectiva con los colaboradores
- Dificultades para motivar y comprometer a los empleados
- Desacuerdos o conflictos entre miembros del equipo
- Gestión de la productividad y el tiempo de trabajo
- Resistencia al cambio de los empleados

6. ¿Cuánto considera que la falta de formación y desarrollo impacta en su capacidad de liderazgo?

- No tiene impacto
- Algo de impacto
- Impacto moderado
- Gran impacto

7. ¿Cómo describiría la relación que tiene con los otros mandos medios en la empresa?

- Muy buena, trabajamos en conjunto y nos apoyamos mutuamente
- Buena, aunque podría mejorar la colaboración
- Neutral, no existe mucha interacción
- Mala, rara vez hay colaboración

Sección 4: Clima Organizacional y Comunicación

8. **¿Considera que los mandos medios tienen suficiente acceso a la información relevante para tomar decisiones dentro de la empresa?**
- Sí, siempre
 - A veces, pero no de manera consistente
 - No, rara vez tenemos la información que necesitamos
 - No estoy seguro
9. **En su opinión, ¿cómo calificaría la comunicación entre los mandos medios y la alta dirección?**
- Excelente, siempre tenemos información clara y oportuna
 - Buena, aunque a veces falta claridad
 - Deficiente, hay falta de comunicación y claridad
 - Muy deficiente, rara vez sabemos lo que se espera de nosotros
10. **¿Qué mejoras sugeriría para mejorar la comunicación interna en la empresa?**
- Implementar actividades dinámicas
 - Conocimiento e implementación de técnicas para toma de decisiones
 - Implementar canales de Feedback
 - Ninguna de las anteriores, la comunicación es correcta

Sección 5: Desarrollo Personal y Capacitación

11. **¿Qué tipo de capacitación considera más útil para su desarrollo como líder? (Seleccione dos opciones)**
- Capacitación en habilidades de liderazgo (toma de decisiones, motivación, manejo de equipos)
 - Entrenamiento en resolución de conflictos y negociación
 - Mejora en la gestión del tiempo y productividad personal
 - Formación técnica relacionada con la industria textil automotriz

12. ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir formación o capacitación en su rol?

- Mensualmente
- Cada tres meses
- Cada seis meses
- Anualmente
- No creo que sea necesario

Sección 6: Feedback y Evaluación

13. ¿Recibe regularmente retroalimentación sobre su desempeño como líder?

- Sí, de manera frecuente y constructiva
- Sí, pero no de manera consistente
- No, rara vez recibo feedback
- No, nunca he recibido feedback

14. ¿Qué tipo de feedback sería más útil para usted en su rol?

- Feedback específico sobre el desempeño de mi equipo
- Retroalimentación sobre mi estilo de liderazgo
- Comentarios sobre mi capacidad de gestión y organización
- Sugerencias para mejorar la motivación del equipo

Sección 7: Sugerencias Generales

15. ¿Qué cambios cree que deberían implementarse para mejorar el liderazgo de los mandos medios en la empresa?

- Programa de capacitación con base a estadísticas
- Evaluación y reconocimiento del desempeño
- Desarrollo de habilidades emocionales

16. ¿Tiene algún comentario adicional o sugerencia que considere importante para mejorar el plan de acción de liderazgo en la empresa?

- [Respuesta abierta]

Gracias por dedicar tu tiempo para completar esta encuesta. Tu participación es fundamental para desarrollar un plan de acción efectivo que apoye tu crecimiento como líder y mejore el clima organizacional en Coindu Mex. Valoramos mucho tus respuestas y sugerencias.
