

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS CARGOS
ADMINISTRATIVOS DE LAS TIENDAS ADIDAS PUERTA DEL NORTE Y DE SAN
DIEGO EN LOS MUNICIPIOS BELLO Y MEDELLÍN

Presentado por:

SARA ACOSTA HERRERA – ID 000490629
SARA OSORIO BUSTAMANTE – ID 000599564

Profesor:

RICHARD FERNANDO GIRALDO ARCILA

Asignatura:

OPCIÓN DE GRADO II- DIPLOMADO
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
UNIMINUTO – SECCIONAL BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
BELLO, COLOMBIA
2021-2

Tabla de Contenido

RESUMEN	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
FASE DEL VER.....	7
<i>Historia.....</i>	7
<i>Misión.....</i>	12
<i>Visión.....</i>	12
<i>Valores</i>	12
<i>Razón social.....</i>	13
<i>Imagen 1. Organigrama</i>	13
<i>Estructura organizacional</i>	13
<i>Rol del psicólogo.....</i>	16
<i>Análisis DOFA.....</i>	17
FASE JUZGAR.....	18
<i>Problematización</i>	18
<i>Marco Referencial.....</i>	20
<i>Marco histórico.....</i>	21
<i>Marco legal.....</i>	23
Código sustantivo del trabajo	23
Ley 1616 de 2013	24
El decreto 1072 de 2015.....	24
La resolución 2404 de 2019.....	24
La resolución 2646 de 2008.....	25
Ley 1567 de 1998	25
Resolución 1016 de marzo 31 de 1989.....	25
Ley 1010 de 2016	26
Decreto 1832 de 1994	26
Decreto 614 de 1984	27
<i>Marco Conceptual.....</i>	27
Liderazgo	27
Estilos de liderazgo.....	28
Democrático	28
Autocrático	28
Laissez-faire	29

Transaccional	29
Transformacional	29
Estratégico	30
FASE DEL HACER	30
<i>Estrategia de intervención</i>	30
Justificación.....	30
Objetivos	32
Objetivo general	32
Objetivos específicos	32
Diseño del plan de intervención	32
Cuestionario	32
Resultados.....	42
Actividades	43
FASE DEVOLUCIÓN CREATIVA.....	52
<i>Análisis de Cumplimiento de Objetivos.</i>	52
<i>Aciertos, Dificultades y Barreras en el Proceso.</i>	53
<i>Reflexión Teórica</i>	53
CONCLUSIONES	54
REFERENCIAS.....	56

Resumen

Contar con un liderazgo que motive y guíe de manera correcta al equipo de trabajo es una necesidad para potenciar el cumplimiento de metas y objetivos. Identificar las falencias y fortalezas de un líder permite crear un entorno de confianza, ya que es este el que inspira a todos los colaboradores. Para el análisis de las dificultades que se están presentando en la tienda ADIDAS puerta del norte y san diego, se estudió la necesidad de implementar un protocolo de intervención con una serie de estrategias enfocadas en mejorar y fortalecer los estilos de liderazgo que se presentan en la misma. Iniciando con la elaboración de un instrumento que permita identificar el liderazgo que más se presenta en los líderes desde la perspectiva de los empleados, lo cual genera una visión más amplia y concreta del desempeño de los líderes en cada tienda. El resultado que arrojó el instrumento evidenció que en ambas tiendas prevalece un estilo de liderazgo autocrático, lo cual dificultaba ciertos procesos, ya que este estilo se caracteriza generar clima poco adecuado debido a que son más los conflictos que las motivaciones que se genera dentro del equipo de trabajo. En base a esto, la construcción del protocolo permitirá entrenar a los líderes en habilidades y capacidades acordes a un estilo más propicio para la compañía.

PALABRAS CLAVES: Estilos de liderazgo, habilidades, capacidades, motivación, desempeño.

Abstract

Having a leadership that motivates and guides the work team correctly is a necessity to enhance the fulfillment of goals and objectives. Identifying the weaknesses and strengths of a leader allows creating an environment of trust, since it is this that inspires all collaborators. For the analysis of the difficulties that are occurring in the ADIDAS Puerta del Norte and San Diego store, the need to implement an intervention protocol with a series of strategies focused on improving and strengthening the leadership styles that are presented in the herself. Starting with the elaboration of an instrument that allows to identify the leadership that is most present in the leaders from the perspective of the employees, which generates a broader and more concrete vision of the performance of the leaders in each store. The result of the instrument showed that an autocratic leadership style prevails in both stores, which made certain processes difficult, since this style is characterized by generating an inappropriate climate due to the fact that there are more conflicts than the motivations that are generated within the team of work. Based on this, the construction of the protocol will allow the leaders to be trained in skills and capacities according to a style more conducive to the company.

KEYWORDS: Leadership styles, skills, abilities, motivation, performance.

Introducción

Debido al papel que cumple el líder dentro de una compañía es importante señalar y resaltar las cualidades y habilidades que este debe poseer para guiar al equipo de trabajo. Es necesario visualizarlo como el instrumento y elemento clave que incide directamente en el cumplimiento de estrategias de competitividad establecidas por la organización. Sin embargo, es preciso señalar que existe un cúmulo de circunstancias que rodean el quehacer del líder, y que esto puede generar en él acciones negativas hacia el equipo de trabajo. Cabe señalar que, aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero, es muy importante para la segunda y el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Factor determinante al momento de querer guiar a un equipo de trabajo.

La presente propuesta tiene como objetivo principal diseñar un protocolo de intervención basado en los estilos de liderazgo en los cargos administrativos de las tiendas Adidas puerta del norte y San diego, teniendo en cuenta la responsabilidad, formación, contenido y estrategias de este, ya que dentro de la compañía se ha venido presentando dificultades alrededor de estos.

Para esto es de suma importancia tener en cuenta que la labor del líder es un papel fundamental dentro de la compañía para garantizar de manera correcta el desarrollo y el bienestar de todos los empleados y de la misma empresa. Donde a través de una serie de actividades basadas en la identificación e interiorización de los diversos estilos de liderazgo, la percepción que tiene cada empleado respecto a su jefe, entre otras, se pretende fortalecer y mejorar los niveles de productividad, iniciando desde el factor humano el cual es determinante en el cumplimiento de los objetivos de una organización.

Fase del ver

Historia

El nombre originario de Adidas fue Gebrüder Dassler Schuhfabrik, creada por Adolf Dassler junto con su hermano Rudolf Dassler a comienzos de la década de 1920, época de la primera gran posguerra mundial. En aquellos tiempos era prácticamente imposible augurar que Adidas se convertiría en uno de los gigantes de material deportivo del siglo. Diferencias personales hicieron que Adolf Dassler y Rudolf se separasen en 1948, quedándose Adolf con Adidas mientras que Rudolf creó Puma. Estas diferencias hicieron que Adolf Dassler rebautizara la empresa, pasándose a llamar Adidas (“Adi” es el diminutivo de Adolf, y “das” la primera sílaba del apellido») y registrando en ese momento las inconfundibles tres rayas.

A partir de ese momento, Adolf Dassler tuvo como prioridad el que su firma mantuviera una estrecha relación con el mundo deportivo en sus variadas disciplinas con el objetivo de desarrollar mejores productos.

En la década de 1950 Adidas era ya una marca conocida en Alemania, pero el empujón a nivel mundial lo consiguió en el mundial de fútbol de 1954 cuando la selección de Alemania jugó la final con botas Adidas, esto permitió que la empresa fuera conocida en todo el mundo. Adidas siguió a lo largo de los años patrocinando a distintas estrellas del deporte con el objetivo de conseguir publicidad. Entre los deportistas conocidos de la época se encontraban figuras como Muhammed Ali o Jesse Owens.

Junto a su hijo Horst, logró crear un imperio que tuvo su apogeo hasta finales de los 80.

Tras el fallecimiento de Adi Dassler en 1978, su hijo Horst se quedó al frente de Adidas. Horst sólo fue presidente hasta 1987, cuando murió a los 51 años. Tras este suceso, la firma atravesó por su periodo más crítico, marcado principalmente por la intensa competencia, especialmente de la firma estadounidense Nike y por la administración de Bernard Tapie, caracterizada por los escándalos financieros.

La compañía fue comprada en 1990 por Bernard Tapie, por 1,6 billones de Francos (actualmente 243,918 millones €), los cuales Tapie había pedido prestados. Tapie era entonces un famoso especialista en rescatar empresas en bancarrota, un negocio con el cual formó su fortuna personal. Sin embargo, en 1992, Tapie se declaró en bancarrota; y el banco Crédit Lyonnais quedó a cargo de la venta de la empresa, la cual fue vendida finalmente a Robert Louis-Dreyfus, amigo de Bernard Tapie

Como CEO de la empresa, Robert Louis-Dreyfus logra reestructurar la compañía y situarla entre los cuatro grandes: Nike, Reebok, Puma y Adidas.

El 18 de agosto de 1949, Adi Dassler fundó Adidas con el deseo de ayudar a mejorar el rendimiento de los deportistas. Setenta años después, Adidas no solo ha dejado huella en el deporte y en los atletas, sino también en la moda, la cultura, la sostenibilidad y en muchos otros ámbitos. Acompáñanos en un viaje en el tiempo y descubre la historia de Adidas y los estilos que han influido en nuestras vidas hasta hoy.

Tras el nacimiento oficial de las 3 Rayas en 1949, los años 50 conllevaron grandes avances tecnológicos en la creación de equipo innovador para atletas de clase mundial. Durante esta primera década salen a la luz los Samba, que siguen siendo usados por los jugadores de fútbol sala que buscan agilidad y velocidad y siguen presentes en la moda urbana. Durante los años 50, Adidas

desarrolló unos tenis para carreras de velocidad que batieron récords mundiales y los primeros guayos diseñados con suela de nylon, lo que generó un impacto inmediato y drástico en el ajuste y la sensación. Esta década también sentó las bases para desarrollos que vendrían más adelante, como los tenis de básquet Allround, que se convirtieron en verdaderos íconos de los años 80. Fueron años revolucionarios, que marcaron un antes y un después en la vestimenta y el calzado de los atletas de alto nivel. Pero para Adidas, esto solo era el comienzo.

La década de los 60 fue la de derribar barreras: desde Katherine Switzer, la primera mujer en correr el Maratón de Boston o la invención de la técnica de salto Fosbury, que cambiaría para siempre la disciplina de salto de altura. Esta fue una época en la que los atletas superaron los límites de sus deportes con productos excepcionales para aquel tiempo. Adidas desarrolló los primeros tenis específicos para running, al igual que los tenis de atletismo Azteca Gold con clavos para los Juegos Olímpicos de México, que dio a los competidores una ventaja adicional. Pero los años 60 también dieron origen a modelos que se convertirían en clásicos de la moda urbana como los conjuntos deportivos icónicos de Adidas y los Samba, que en esta década se convertirían en tenis de culto.

Desde Telstar en los años 70, el primer balón oficial de la Copa del Mundo, hasta la primera edición de los legendarios Adidas Superstar, Adidas contribuyó con este periodo de mucha influencia para la cultura contemporánea. Esta década sentó las bases para la creación de prendas de moda urbana muy queridas como las Adilette, las chanclas más populares del mundo, y los icónicos tenis blancos que llevan el nombre de Stan Smith. Desde ese entonces, la sostenibilidad y la innovación ya formaban parte de nuestra mentalidad. Los Nite Jogger iluminaron los setenta

con nuevos materiales reflectantes para correr en la oscuridad. En el 2019, se rediseñó la silueta con Boost para crear tenis que brillan en la oscuridad para los creadores nocturnos.

Los 80 fueron una década de innovación. El deporte tuvo una gran influencia sobre la cultura, la música sobre la moda y la tecnología progresó. Adidas dio grandes pasos aportando nuevas tecnologías al calzado deportivo de todo tipo. Los Micropacer introdujeron el registro de actividad física en el running con una pantalla en la lengüeta que medía la distancia recorrida, la velocidad promedio y el consumo de calorías. En 1983, hicieron aparición los Adidas Copa Mundial, que se convirtieron en los guayos mejor vendidos y en íconos de la cancha, todavía usados por muchos futbolistas hoy en día. Los tenis Torsión ZX8000 presentaron una tecnología de torsión flexible para correr, siendo los primeros en adaptarse al movimiento natural del tobillo. Los 80 también derribaron barreras en el mundo de la cultura, con el grupo de Hip-Hop Run-D.M.C que popularizó la chaqueta bómbier M45k Best. La leyenda del maratón de Nueva York, Grete Waitz, registró marcas grandiosas con los tenis Atlanta. El modelo Hercules inspiró una gran revolución en el mundo de la música y, elementos de amortiguación desarrollados en los 80 inspirarían creaciones posteriores como los Adidas NMD.

La fascinante moda de los 90 influyó en la creación de prendas y tecnología que se acercaban cada vez más a las de la actualidad. Para el maratón de Boston, Adidas diseñó la chaqueta emblemática EQT Volunteer en color blanco y turquesa. Esta chaqueta marcó el inicio de una nueva era para Adidas, con un logo de 3 Rayas que posteriormente evolucionó para convertirse en el reconocible logo Badge of Sport actual. Otras chaquetas deportivas como la Anga lucieron bloques de color y otros patrones coloridos que han vuelto a ganar popularidad en la moda de hoy. En 1994, unos nuevos guayos entraron en juego. Los Predator Cup representaron una verdadera

revolución en calzado para fútbol, gracias a su exclusivo diseño con elevaciones en el antepié que ofrecía una mayor estabilidad y un mejor control.

Los años 2000 continuaron con el desarrollo y la evolución de los modelos y las tecnologías ya existentes. Por ejemplo, los Predator Precision SG para la estrella del fútbol David Beckham y los Adizero Adios Neftenga, con los que Haile Gebrselassie estableció un récord mundial en maratón. Los Supernova Cushion M se convirtieron en los tenis de running clásicos de los 2000, y han recuperado su popularidad actualmente gracias a la moda de los tenis chunky. Adidas de igual forma impulsó la evolución en el mundo de la natación profesional con un diseño concebido especialmente para Ian Thorpe que incorpora tecnología de punta creada para reducir la resistencia en el agua. También fue la década de colaboraciones, tales como la de Yohji Yamamoto y el lanzamiento de los YY MEI Brocade, previos a los Y-3, y el desarrollo de una línea de ropa deportiva de alta costura con Stella McCartney que continúa hasta hoy.

Durante la década del 2010, la sostenibilidad se convirtió en una prioridad. Adidas y Parley, una asociación comprometida con la conservación de los océanos, se unieron para crear ropa y calzado confeccionados con plástico reciclado de los océanos. Esta colaboración se convirtió en un movimiento con el objetivo de acabar con los residuos generados por la industria de la moda mediante la reutilización de plásticos. Con una mayor conciencia sobre de la importancia de la sostenibilidad se produjo una mayor innovación en tecnologías. La última década fue testigo del desarrollo de Boost, la mediasuela con retorno de energía que es una de las favoritas de los corredores de hoy. Las Futurecraft 4D concibieron una nueva manera de diseñar tenis, con una mediasuela creada a partir de material líquido y esculpida por luz y oxígeno, una evolución en las tecnologías de amortiguación. En este periodo también se consolidaron colaboraciones

emblemáticas, como la mezcla de moda deportiva con la alta costura como Stella McCartney, y con Kanye West y el lanzamiento de YEEZY. Al acercarnos al presente, fuimos testigos de numerosos cambios y barreras derribadas en la lucha por la igualdad. En 2015, Adidas lanzó los Superstar Pride Pack, los primeros tenis en apoyar los derechos LGBT+ durante el mes del Orgullo.

Misión

Adidas tiene como misión “ser la marca líder mundial de productos deportivos”

Visión

Yace en que “la pasión por el deporte puede contribuir a un mundo mejor”.

Valores

- Inspiración
- Honestidad
- Compromiso
- Pasión
- Creatividad

Razón social

Es una multinacional deportiva que se encarga de comercializar productos tanto textiles, accesorios y calzado a nivel mundial.

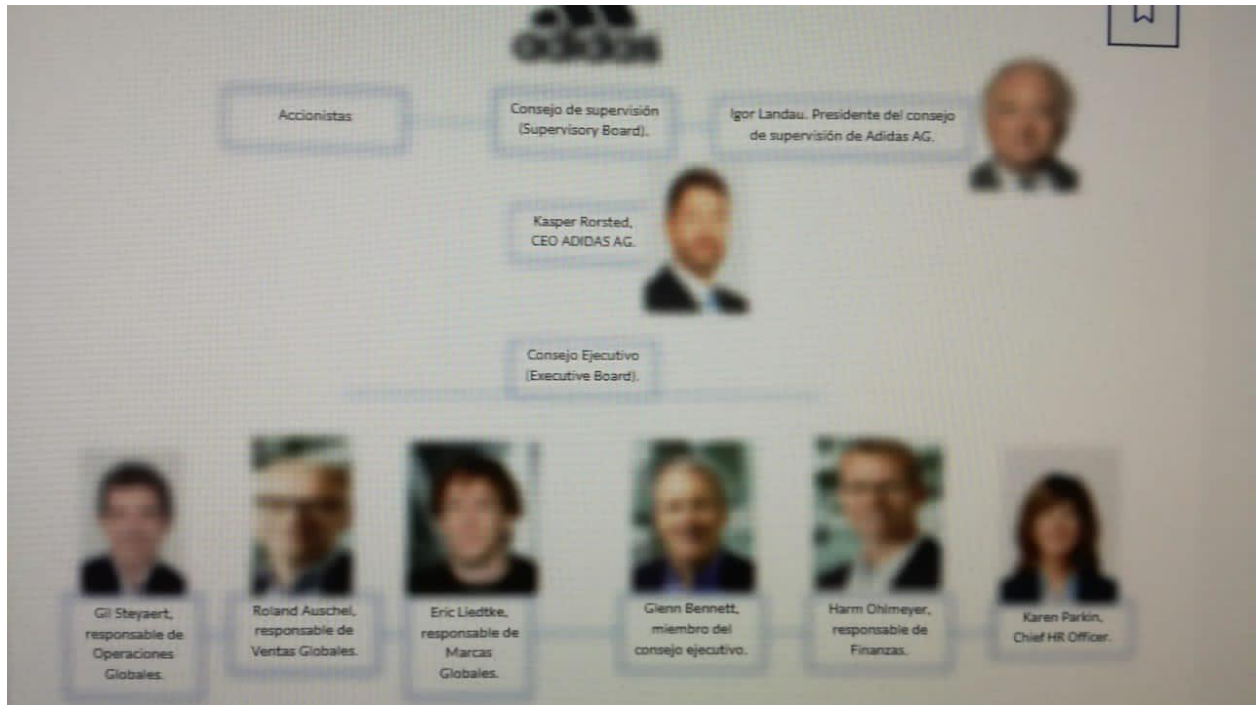


Imagen 1. Organigrama

Imagen 1. *Organigrama empresa Adidas SAS.* La resolución de las fotografías es por protección de la identidad del CO de Adidas.

Estructura organizacional

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras (Vásquez, C. 2012).

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta organización que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

Adidas es una Marca deportiva reconocida a nivel mundial, su misión está enfocada desde una empresa Retail, es decir, de comercio, los productos que ofrece son productos que incluyen tecnologías para así brindarle a los deportistas, aficionados y de élite el mejor rendimiento en cada disciplina en la que se desempeñan.

La estructura organizacional de Adidas es de tipo matricial, está enfocada a nivel de departamentalización geográfica y de cliente, básicamente esta estructura crea departamentos dentro de una organización que le permita funcionar de una manera sincrónica y por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos, que le permitan lograr la eficiencia en el cumplimiento de sus metas y objetivos. Geográfica, ya que Adidas quiere llegar a todos sus clientes en cada rincón del país y del mundo. De igual forma, Adidas en cada departamento cuenta con una distribución de cadenas de mando, debido a que, aunque compartan la misma meta, en cada tienda se cuenta con necesidades diferentes lo cual implica estrategias y procesos diferentes para lograr el objetivo común.

Cuenta con un producto de alta calidad y reconocido a nivel mundial, el segundo aporte y muy importante es el servicio hacia el cliente, por eso la empresa capacita a los empleados sobre el producto que comercializa para que así se le pueda brindar la mejor experiencia de compra al

cliente y por medio de esto fidelizar más clientes cada día hasta llegar al punto de que se enamoren de la marca Adidas.

La estrategia para la Misión que plantea Adidas es: Producir los mejores artículos deportivos del Mundo tanto para deportistas aficionados como para deportistas de élite o profesionales. La estrategia de Visión de una empresa siempre será como se ve en un futuro. Entonces en este caso Adidas procura crear en la mente del cliente en función de las necesidades que desea satisfacer.

Entre las estrategias se encuentra:

1. Inclusión: Adidas sabe que quiere estar en cada rincón del mundo donde cada persona esté utilizando un artículo Adidas o vestidos totalmente con la marca y Adidas no excluye ni clase social ni económica, antes, al contrario

2. Publicidad: para lograr la Misión y Visión Adidas empieza a crear los artículos más exclusivos de la moda donde sus principales campañas son resaltadas por parte de los mejores deportistas del mundo, modelos o cantantes y últimamente también trabaja de la mano de los influenciadores de las redes sociales dándole un plus extra a personas que no les gusta el deporte o que no les gusta algún tipo de música pero por medio de las redes sociales estas personas están brindando publicidad a la marca y lanzando así sus colecciones más exclusivas.

3. Accesibilidad: Desde su Visión Retail, es decir, de tiendas físicas piensa en todo tipo de consumidor desde los jóvenes hasta los adultos mayores, creando productos de alta gama con precios muy altos, pero por la tecnología con los cuáles son fabricados como el producto de gama básica para personas que de pronto económicamente no pueden comprar esos artículos costosos, pero quieren lucir algo de Adidas a buen precio y original. Por eso hay tiendas Kids, Tiendas de

Colección y Outlets donde todo tipo de consumidor podrá encontrar lo que desea y mejor aún con el mejor servicio y experiencia de compra.

Rol del psicólogo

Adidas es una empresa multinacional, y por ende se encuentra distribuida en diversas sedes por todo el mundo. El rol del psicólogo abarca todas las problemáticas que se pueden observar a nivel país. Se podría pensar que por ser una empresa encargada y enfocada especialmente en el tema de ventas no tiene en cuenta el factor humano, sin embargo, cada país donde se encuentre una tienda Adidas se encuentra también dos psicólogos y un asistente quienes se encargan de acompañar todos los procesos y dificultades que se presentan tanto en las tiendas como en el área administrativa general. Esto debido a que gran parte del tiempo los empleados están expuestos a situaciones de alto estrés y otros factores que retrasan u obstaculiza el cumplimiento de los objetivos. Al igual que aportan a la compañía en temas de asesoría administrativa, en cómo marcar la diferencia desde el neuromarketing, y demás. Entre otras funciones se encuentran:

- Charlas motivacionales
- Asesoría administrativa y de empleados
- Sesiones de temas de estrés
- Sesiones de temas de roces entre compañeros o clientes
- Capacitaciones de salud y seguridad en el trabajo, etc.

Análisis DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>*Reconocimiento a nivel mundial</p> <p>*Fidelidad y confianza hacia la marca</p> <p>*Variedad y calidad en los productos para todas las edades</p> <p>*Lleva más o menos dos años aportando al medio ambiente a nivel mundial creando artículos por medio del reciclaje que recoge de los océanos, antes trabajaba aliado con la empresa PARLEY, ya tiene su propia línea que se llama PRIME BLUE.</p> <p>*Innovación</p> <p>*Capacitaciones</p>	<p>*En algunos países franquicias o sólo tiendas de Colección donde se maneja altos costos de los productos ya que no existen los Outlets como en otros países, entonces debido a esto no todas las personas les queda fácil económicamente adquirir sus productos.</p> <p>*Bajo tráfico en ventas.</p> <p>*Estilo de liderazgo autoritario en algunas tiendas.</p> <p>*La presión hacia los empleados, por el cumplimiento de ventas.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>*Eventos deportivos</p>	<p>*Aumento de la participación en el mercado por parte de las empresas rivales.</p>

*Mundial de Fútbol	*Imitaciones de sus productos.
*Juegos Olímpicos	*Imprevisibilidad de las decisiones políticas en materia económica.
*Expansión del mercado y aperturas de Factory outlets en algunos países para que así el consumidor pueda tener la oportunidad de adquirir el producto o encontrar un producto más económico.	*Lanzamiento de productos innovadores por parte de la competencia.
*Ascender de puesto dentro de la compañía.	*Amenaza externa natural y que afecta la economía por la Pandemia.
*Oportunidad de poder estudiar y laborar.	*Competencia desleal entre compañeros.
*Apoyo psicológico con el área de salud y seguridad en el trabajo.	*Disminución de horas y salario por Covid-19
	*Deserción y absentismo laboral por el mal liderazgo.

Tabla 1 . Análisis de matriz DOFA. Empresa ADIDAS SAS

Fase JUZGAR

Problematización

Una de las principales problemáticas que se ha podido identificar en las tiendas de Adidas es el estrés por las ventas, dado que el grado de presión es tan alta se le suma el hecho de que entre compañeros se generan discusiones y rivalidades; ya que principalmente los empleados son medidos por sus rendimientos diariamente tanto los administradores como los asesores. Todo esto

trae consigo un alto índice de estrés debido a que se ven involucrados factores económicos y de desempeño, estos últimos son los que juegan un papel fundamental en la motivación laboral.

Un aspecto adicional que se ha logrado identificar y que va de la mano con la motivación y el clima laboral, son las figuras líderes dentro de la compañía. Esto debido a que se ha evidenciado el trabajo y la relación de ciertos líderes que impone la compañía que se vuelven negativos afectando la productividad del equipo de trabajo. Caracterizándose por ser líderes autoritarios, que transmiten aspectos negativos en su manera de dirigirse al equipo y provocando un ambiente “pesado” dentro de los compañeros.

Desde los referentes teóricos, este tipo de situaciones se pueden categorizar como conflictos cognoscitivos o de tipo A, y conflictos afectivos o de tipo B. Desde el punto de vista cognoscitivo, este se puede definir como aquel que surge debido a las diferencias de opiniones o perspectivas relacionadas con las reacciones emocionales que pueden aparecer cuando esas diferencias se vuelven personales. Este tipo de conflicto incluye desacuerdos que están relacionados con metas, políticas, procedimientos y asignación de tareas. El segundo tipo de conflicto, es el resultado de los sentimientos de ira, desconfianza, y resentimiento, caracterizándose por el choque de personalidades. Este tiene, además, consecuencias negativas relacionadas con la disminución en el desempeño del equipo de trabajo.

Este tipo de situaciones son las que generan a su vez, un ambiente “pesado” dentro del sitio de trabajo, el clima empieza a tornarse negativo, confuso, trayendo consigo una serie de sentimientos y emociones que de cierta manera afectan la motivación de los empleados, situación que se ve reflejada en los niveles de productividad de la empresa.

Marco Referencial

Uno de los principales recursos que tiene una organización es el personal que integra su equipo de trabajo, ya que este posee ciertas características, habilidades y conocimientos que logran llevar a una empresa a un nivel alto de competitividad y productividad, es importante reconocer a los trabajadores no solo como recurso sino también como parte fundamental y funcional para una empresa.

El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. Aunque las personas pueden tomarse como recursos portadores de: habilidades, capacidades, conocimientos, motivación para el trabajo, comunicabilidad, etc.; no debe olvidarse que las personas portan: características personales, expectativas, objetivos individuales, historias particulares, entre otras.

Por lo que es conveniente que se destaque como personas y no solo como recursos, para poder así comprender el comportamiento humano en las organizaciones, (Macías-Quiroz, Ruiz-Cedeño, y Valdivieso-Guerra, 2020).

"Las organizaciones buscan ser productivas y rentables, por eso se deben atender algunos factores como los hábitos de vida saludable de los empleados y que tan satisfechos se encuentran con la organización", (Rojas-Lázaro, Velandia-Ortiz, y Angarita-Soto, 2019).

En relación al liderazgo, "el líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado". (Viveros, 2003), citado por: (Checa-Calderón y Rodríguez-Caguana, 2018).

La capacidad de liderazgo plenamente desarrollada es una combinación de competencia y caracteres en el cual el líder logra que los grupos trabajen en equipo, con verdadero entusiasmo y compromiso en el logro de metas y objetivos. También debe entenderse, como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En cuanto a la motivación se refiere a que esta no es un acto, es más bien un grupo coordinado de acciones, que refleja la personalidad del individuo. De ello se puede destacar la manifestación de lo complejo que puede ser la personalidad del sujeto.

Marco histórico

El concepto de liderazgo se ha visto reflejado desde épocas inmemorables dentro de las sociedades a través de grandes reyes, guerreros, emperadores, sacerdotes, entre otros. Se consideran líderes porque gracias a sus éxitos, logros, evolución y formas de administrar y guiar han sido un ejemplo para las civilizaciones, y un tema de estudio para muchos filósofos y pensadores de todos los tiempos. Gracias a esto, en los años ochenta que nacen las “Teorías del liderazgo” identificando al líder como administrador de significados que define a la organización a través de su propia visión. Debido a esto se considera una variable importante en el funcionamiento de las organizaciones, respecto al cumplimiento de metas y objetivos, mejorando la eficacia y eficiencia dentro de las mismas.

- ✓ “Algunos documentos de la civilización Sumeria que datan entre el siglo L y XLIX a.C., presentan pruebas sobre el liderazgo organizacional ya que los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores producto del sistema tributario establecido y debían presentar cuentas de su gestión al sumo sacerdote”, (Estrada Mejia, 2007) .

- ✓ En el siglo XX a.C., Ptah-hopet escribió el libro de instrucciones donde orienta a su hijo acerca del comportamiento del líder, pero que cinco siglos después aún era utilizado en las escuelas, rezaba así: “si eres un líder que dirige los negocios de la multitud, busca para ti todos los efectos benéficos, hasta que la obra quede libre de defectos”, (Estrada Mejia, 2007).
- ✓ “Confusio en el siglo VI a.C. escribió un manual sobre su gobierno y administración y al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimiento, labores de rutina, controles, castigos y registros”, (Estrada Mejia, 2007)
- ✓ “En el siglo VII a.C. Nabucodonosor II llevó a Babilonia a otra época brillante, es famoso por su liderazgo en la conquista de Judá y Jerusalén, además de su visión futurista para la construcción de los Jardines colgantes”, (Estrada Mejia, 2007).

El concepto de motivación surge inicialmente por la percepción de alguna necesidad, como lo son provocar, promover, mantener o dirigir la conducta hacia un objetivo en particular.

- ✓ “Entre la década de 1920 hasta mediados de la década de 1960, el tema de la motivación estuvo asociado con la investigación experimental, sobre aspectos como la conducta motora, el instinto y el impulso. En ese periodo, se buscaba determinar qué es lo que conduce a un organismo a restaurar su estado de equilibrio u homeostasis, con base en factores externos determinantes de la motivación, como los refuerzos”, (Naranjo Pereira M. L., 2009)
- ✓ “Después de la década de 1960, aparecieron las teorías cognitivas de la motivación, centradas en la experiencia consciente, el interés por la motivación de rendimiento y

su importancia, junto con los logros en la vida personal”, (Naranjo Pereira M. L., 2009).

- ✓ “A partir de la década de 1970 hasta la actualidad, la tendencia está marcada por las teorías cognitivas, en las que se destaca la importancia de algunos de sus elementos constitutivos; entre ellos, el autoconcepto, como elemento central de las teorías motivacionales, (Naranjo Pereira M. L., 2009).

Marco legal

Las organizaciones sin importar su actividad están obligadas a cumplir con ciertas normas que brindan protección y seguridad hacia los empleados. Existen unas leyes que los amparan y protegen dentro de las empresas. Entre ellas se encuentra el código sustantivo del trabajo, la ley 1616 de 2013, la ley 1562 de 2012, el decreto 1072 de 2015, la resolución 2404 de 2019, la resolución 2646 de 2008, ley 1567 de 1998, entre otras.

Código sustantivo del trabajo

Tiene como objetivo principal y primordial lograr la justicia en las relaciones que surgen entre el empleador y el empleado, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. Haciendo énfasis en los siguientes artículos: Artículo 57, punto 5: el cual obliga a los empleadores a Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos. Artículo 59, punto 9: el cual prohíbe a los empleadores “ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad”.

Ley 1616 de 2013

Es la ley que brinda mecanismos para garantizar la promoción y prevención de la salud y trastornos mentales en la población colombiana. Este a su vez se basa en que las personas tienen derecho a recibir una atención integrada y humanizada, a tener un proceso psicoterapéutico, a la psicoeducación, a no ser discriminado. Asimismo, el individuo tiene derecho a no ser excluido por causa de un trastorno mental de un sistema educativo y laboral.

El decreto 1072 de 2015

Este decreto se establecen todas las normas que rigen al empleador y regula los riesgos laborales e implementa el sistema de salud y seguridad en el trabajo. Brevemente se basa en explicar procedimientos que tienen que ver como por ejemplo con el contrato, jornada laboral, descansos, vacaciones, actividades de capacitación, dotación, suspensiones, entre otras.

La resolución 2404 de 2019

Esta resolución tiene como objetivo establecer los componentes mínimos obligatorios para la identificación, evaluación, monitoreo e intervención de los factores de riesgo psicosocial, entre ellas se encuentran baterías, protocolos de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en los entornos laborales, asimismo, un protocolo de prevención y actuación hacia el acoso laboral, entre otras.

La resolución 2646 de 2008

Esta resolución define las responsabilidades de los diferentes actores sociales en base a la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, de igual forma, se basa en el estudio y determinación del origen de las patologías presuntamente causadas por estrés ocupacional. A su vez, define la carga psíquica o emocional como aquellas exigencias psicoafectivas de las tareas o de los procesos propios del rol que desempeña el empleado en su labor y/o de las condiciones en que debe realizarlos.

Ley 1567 de 1998

Esta ley se basa en establecer un plan de capacitación y de estímulos para aumentar los niveles de eficiencia, satisfacción, y bienestar de los empleados, para el desempeño de sus labores dentro de la organización. Se encarga de definir el objetivo y tipos de capacitación con las que debe cumplir las compañías hacia sus empleados.

Resolución 1016 de marzo 31 de 1989

Esta resolución reglamenta la organización, el funcionamiento y forma de los programas de salud ocupacional que deben tener en cuenta y desarrollar los empleadores. Estos Programas de Salud Ocupacional consisten en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene industrial y seguridad industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.

Ley 1010 de 2016

Es conocida como la ley de acoso laboral, consiste en definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades en el contexto de una relación laboral privada o pública. El acoso laboral es entendido como Toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo.

Decreto 1832 de 1994

Esta es una normativa en la cual se establece una tabla donde se definen las enfermedades de orden profesional, en aras de riesgo psicosocial. Entre ellas se encuentra las patologías causadas por estrés laboral, como lo son trabajos con sobrecarga cuantitativa, demasiado trabajo en relación con el tiempo para ejecutarlo, trabajo repetitivo combinado con sobrecarga de trabajo. Asimismo, trabajos con técnicas de producción en masa, repetitivo o monótono o combinados con ritmo o control impuesto por la máquina, trabajos por turnos, nocturno y trabajos con estresantes físicos con efectos psicosociales, que produzcan estados de ansiedad y depresión, infarto del miocardio y otras urgencias cardiovasculares, hipertensión arterial, enfermedad acidopéptic severa o colon irritable.

Decreto 614 de 1984

Esta normativa determina las bases para la organización y administración de salud ocupacional en el país. Las actividades de salud ocupacional tienen por objetivo proponer el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y la salud de los trabajadores, además, de prevenir todo daño para la salud de las personas, derivada de las condiciones de trabajo, entre otras.

Marco Conceptual***Liderazgo***

El liderazgo son aquellas capacidades y habilidades que posee un individuo para dirigir e influir en la forma de actuar o de comportarse de otras personas o grupos de personas con la finalidad de alcanzar una meta u objetivo en común. Siendo esta una ventaja altamente competitiva en todas las áreas laborales. "El liderazgo es visto como la capacidad para coordinar grupos y motivarlos al logro, brindando un apoyo para que se busque el fin común, además de tomar la iniciativa, gestionando, convocando, promoviendo el equipo de trabajo", (Rozo-Sánchez, Flórez-Garay, y Gutiérrez-Suárez, 2019, p. 63).

"Las organizaciones buscan ser productivas y rentables, por eso se deben atender algunos factores como los hábitos de vida saludable de los empleados y que tan satisfechos se encuentran con la organización", (Rojas-Lázaro, Velandia-Ortiz, y Angarita-Soto, 2019).

En relación al liderazgo, "el líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado". (Viveros, 2003), citado por: (Checa-Calderón y Rodríguez-Caguana, 2018).

Estilos de liderazgo

Existen investigaciones sobre los diversos estilos de liderazgo en base a la cultura y los objetivos de la empresa, además, de acuerdo a la personalidad de cada empleado y demás factores inmersos dentro de la compañía. Entre algunos se encuentran democrático, autocrático, laissez-faire, transaccional, transformacional y estratégico.

Democrático: es el comúnmente conocido como liderazgo participativo, caracterizado por la implicación de todos los empleados, ya que estos sienten que sus aportes y opiniones son tenidas en cuenta, además, este estilo de liderazgo promueve la comunicación interna de todos los empleados. Asimismo, se caracteriza por ampliar la visión empresarial.

El Estilo democrático del estudio de Lewin (1939) en su perspectiva general se cimienta en ser un liderazgo orientado al grupo, que fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones, delega la autoridad e involucra a los subordinados para decidir métodos; además, retroalimenta y guía, (Pazmiño Solys, Beltran Morales, y Gallardo Medina , 2016, p.362).

Autocrático: se caracteriza por ser un liderazgo donde se demuestra poder en la toma de determinaciones, donde los empleados las ejecutan sin poder manifestar inconformidad u opinión sobre estas.

El Liderazgo Autocrático, es aquel que orienta a la tarea y a la acción, en donde lo primordial es la disciplina, la obediencia al líder y a la eficacia; el líder autocrático proporciona expectativas claras de lo que hay que hacer, cuándo se debe hacer y

cómo debe hacerse, (Pazmiño Solys, Beltran Morales, y Gallardo Medina , 2016, p.362).

Laissez-faire: este estilo de liderazgo es también conocido como delegativo, ya que se caracteriza por su poca intervención, solo lo hace cuando es necesario y ejecutando un control de poco impacto. Conserva la premisa de que aquellos empleados o trabajadores que cuentan con experiencia, motivación y entrenamiento no necesitan de presión o mucha supervisión para ser productivos.

Transaccional: este se basa un proceso de intercambio de incentivos o premios por el desempeño laboral de jefe a empleados, ya que los jefes o los líderes se benefician por el correcto cumplimiento de las funciones dentro de la compañía.

El liderazgo transaccional lleva consigo toda una dinámica social, por su parte el líder es encargado de estructurar y gerenciar el grupo o equipo de trabajo, generando bienestar y contribuyendo a la satisfacción de los subordinados, a cambio, los subordinados conceden un mayor estatus a la posición del líder, legitiman su liderazgo y su papel brindándole la libertad necesaria para ser innovador; desde este punto de vista el liderazgo toma un papel de rol más que de un estilo (Palací et al., 2005), citado por (Rivera González, 2016, p. 30).

Transformacional: se centra en el capital humano de la empresa, estos líderes apuestan por una visión en la cual el compromiso de los trabajadores desarrolla el éxito y la productividad de una empresa. Fomenta la motivación y el desarrollo del equipo.

El liderazgo transformacional no es otro que la capacidad de hacer que los seguidores del líder trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y en el proceso de motivación de sus seguidores, tener en ellos un efecto profundo y extraordinario de desarrollo (Robins y Judge, 2009), citado por (Rivera González, 2016, p. 30).

Estratégico: es un proceso en el cual el líder tiene las habilidades para lograr la participación y el compromiso de los empleados hacia los objetivos de la compañía, por medio del diseño y ejecución de estrategias.

Es definido como la facultad de un líder para anticiparse y visionar sobre cómo proceder estratégicamente, con el propósito de alcanzar los objetivos programados; a su vez, el líder cuenta con la capacidad de adaptarse a diversos escenarios futuros y es dinámico ante los cambios anticipados o repentinos, promoviendo en sus equipos de trabajo o compañeros la estimulación y la motivación (López, De la garza, y Zabala, 2020), citado por (Uzurriaga Balanta, Osorio Quintana , y Arias Erazo, 2020, p. 9).

Fase del hacer

Estrategia de intervención

Justificación

Realizar esta propuesta de intervención facilita el reconocimiento de factores que pueden intervenir u obstaculizar el correcto desarrollo de los individuos en el ámbito laboral, como lo es un buen liderazgo, esto con el objetivo de prevenir alteraciones de la salud mental, y generar

beneficios a la compañía, aumentando los niveles de productividad y el desempeño de cada empleado favoreciendo al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la empresa.

Ya que según (Checa-Calderón, 2018): “Toda organización requiere de un ser, que guíe positivamente al desarrollo de la institución; a esta persona se la conoce como líder, el cual pretende comandar a la institución hacia el desarrollo. Es a partir del liderazgo, que se pueden contrarrestar las diversas amenazas que se pueden presentar en el entorno”.

Los empleados visualizan a sus jefes como profesionales con alto nivel de experiencia, con cualidades y capacidades que facilitan el enfrentarse a diversas problemáticas que pueden presentarse en el mundo laboral y estos a su vez, reaccionan bien frente a las críticas, retroalimentaciones, procesos a mejorar, entre otros, porque sus jefes reconocen en ellos las cualidades que poseen al desempeñar sus cargos. Asimismo, la capacidad de liderazgo plenamente desarrollada es una combinación de competencia y caracteres en el cual el líder logra que los grupos trabajen en equipo, con verdadero entusiasmo y compromiso en el logro de metas y objetivos. También debe entenderse, como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Debido a esto, poder identificar qué tipos de líderes tiene una compañía ayudara a entender cómo funciona la misma desde sus empleados ya que no es lo mismo un líder autoritario que uno tridimensional, de esta manera un buen líder es el que inspira y estimula a un grupo para cumplir con un trabajo determinado. Este protocolo a su vez, favorece el crecimiento profesional de dichos líderes, reforzando habilidades y capacidades, permitiendo el reconocimiento de debilidades y aspectos a mejorar, que facilitan el correcto desarrollo de relaciones interpersonales dentro de la compañía, logrando así cumplir con las metas establecidas.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una propuesta de intervención de los estilos de liderazgo en los cargos administrativos de las tiendas Adidas puerta del norte y san Diego en los municipios de Bello y Medellín, durante el segundo semestre de 2021.

Objetivos específicos

- Diseñar un diagnóstico de los estilos de liderazgo en las tiendas Puerta del norte y san Diego.
- Analizar los estilos de liderazgo presentes en las tiendas Puerta del Norte y San Diego.
- Realizar la propuesta de intervención de acuerdo a los estilos de liderazgo encontrados y analizados en las tiendas Puerta del Norte y San Diego.

Diseño del plan de intervención

Cuestionario

ESTILOS DE LIDERAZGO

Este cuestionario tiene como finalidad identificar el estilo de liderazgo predominante dentro de la compañía.

1. Mi jefe gestiona reuniones de trabajo para conseguir que los demás trabajadores participen de una manera eficaz en la toma de decisiones

Siempre

Casi siempre

Algunas veces
Casi nunca
Nunca

2. Mi jefe escucha, respeta y considera atentamente las opiniones de los demás antes de opinar o decidir

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

3. En la asignación de funciones, mi jefe deja que los miembros del equipo decidan lo que hay que hacer

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

4. Mi jefe debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

5. Mi jefe es minucioso en la labor de enseñar a mis compañeros y otros empleados

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

6. Mi jefe genera incentivos para incrementar el nivel de rendimiento.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

7. Cuando se presenta una dificultad mi jefe pide a los empleados que aporten ideas o soluciones

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

8. Mi jefe inspira a la participación y el compromiso en la consecución de los objetivos de la compañía

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

9. Cuando se discuten asuntos importantes, mi jefe permite que el empleado manifieste sus opiniones

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

10. Considero que mi jefe toma buenas decisiones.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces

Casi nunca
Nunca

11. Considero que mi jefe confía en las habilidades del equipo

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

12. Mi jefe anima a los trabajadores a ser creativos en su trabajo

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

13. Mi jefe mantiene una comunicación abierta sobre los objetivos del equipo y su relación con las expectativas de los empleados

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

14. Considero que mi jefe no genera miedo y refuerza constantemente la confianza dentro del equipo de trabajo.

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

15. Mi jefe ofrece apoyo y acepta la retroalimentación del equipo de trabajo

Siempre

Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

16. Mi jefe permite la libertad de los empleados en el desarrollo de sus funciones, y no impone que las cosas se hagan a su manera

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

17. Mi jefe me motiva a realizar nuevas tareas o aprender nuevos procedimientos

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

18. Considero que para mi jefe no hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

19. Creo que los empleados necesitan una visión compartida para lograr grandes cosas juntos dentro de la compañía

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

20. Mi jefe busca oportunidades para mejorar el desempeño y la productividad de todos los empleados

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

21. Considero que mi jefe es bueno para ayudar a la gente a conectar su trabajo con los objetivos de la organización

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

22. Considero que los líderes de las empresas se interesan por el grado de motivación y capacitación con el que cuentan sus empleados

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

23. Mi jefe me comparte el por qué de los objetivos y de las políticas de la empresa

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24. Mi jefe delega algunas tareas, pero no la autoridad para modificar las decisiones ya tomadas

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

25. Considero que mi jefe debe mantener informado al personal sobre cualquier decisión que le afecte

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

26. Considero que mi jefe sanciona al personal de una manera justa y con orientación para mejorar.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

27. Considero que mi jefe mantiene relaciones amistosas con el personal sin descuidar la autoridad sobre el grupo de trabajo.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

28. Creo que mi jefe se interesa, respeta, y trata con justicia a todos los empleados de manera equitativa

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

29. Mi jefe maneja de manera adecuada los errores cometidos en el equipo de trabajo.

- Siempre
- Casi siempre

Algunas veces
Casi nunca
Nunca

30. Mi jefe invierte tiempo significativo capacitando a otros líderes que están creciendo dentro de la organización

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

31. Considero que la función más importante de mi jefe es inspirar a los trabajadores para alcanzar resultados importantes

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

32. Me considero parte fundamental del éxito del equipo de trabajo.

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

33. Mi jefe demuestra confianza en sus empleados de acuerdo al desempeño de estos.

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

34. Mi jefe descubre los intereses de los empleados y los orienta hacia un objetivo en común

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

35. Mi jefe genera un impacto positivo y significativo dentro de la organización

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

36. Considero que me he vuelto más productivo gracias a la influencia de mi jefe x

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

37. Mi jefe conoce las necesidades de los empleados

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

38. Mi jefe permite que los empleados participen en la toma de decisiones, y no impone sus ideas.

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

39. Considero que a mi jefe le agrada delegar funciones importantes y determinantes para el éxito de la compañía

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

40. Mi jefe toma medidas inmediatas para corregir a los empleados que no están cumpliendo con los estándares u objetivos de la compañía

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

41. Considero que mi jefe genera con sus acciones un elemento diferenciador en la compañía

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

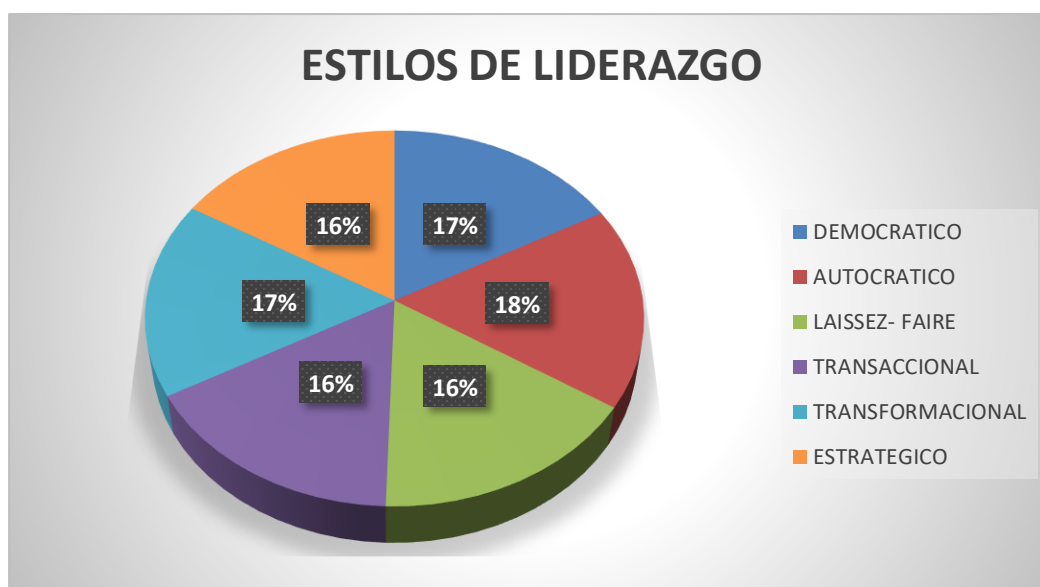
42. Considero que mi jefe es visionario y ayuda al entorno productivo

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Resultados

ESTILOS DE LIDERAZGO					
DEMOCRATICO	AUTOCRATICO	LAISSEZ-FAIRE	TRANSACCIONAL	TRANSFORMACIONAL	ESTRATEGICO
3,2	3,3	3,1	3,2	3	3,3
3,3	3,5	3,4	3,2	3,3	3,1
3,2	3,2	3,3	3,2	3,2	3,2
3,1	3,2	3,3	3,3	3,7	3,4
3,5	2,9	3,3	3,2	3,4	3,4
3,7	3,5	3,3	3	3,3	3,1
3,3	3,9	3	3,4	3,1	2,8
3,328571429	3,367142857	3,242857143	3,214285714	3,285714286	3,185714286
3,3	3,4	3,2	3,2	3,3	3,2

ESTILOS LIDERAZGO	DE	RESULTADO
DEMOCRATICO		3,3
AUTOCRATICO		3,4
LAISSEZ- FAIRE		3,2
TRANSACCIONAL		3,2
TRANSFORMACIONAL		3,3
ESTRATEGICO		3,2



El resultado que arroja el cuestionario difiere que el estilo de liderazgo que predomina en la tienda Adidas de San Diego y Puerta del norte es el autoritario. Y en base a esto se procede a realizar un protocolo de intervención con el objetivo de mejorar este estilo de liderazgo y que la compañía aumente sus índices de productividad.

Actividades

Actividad 1

Nombre de la actividad: Diseñando un liderazgo excepcional

Desarrollo: ¿Se inicia la actividad con las siguientes preguntas ¿Cómo debe ser un buen líder? Y ¿qué líder admiras? Para responder a estas tendrán dos minutos, se procede a pedirle a cada integrante su opinión y paso siguiente se les pedirá a los participantes que elaboren un anuncio de empleo para un puesto directivo de la empresa, indicando las características y habilidades que consideran que debe reunir el futuro líder.

Objetivo de la actividad

Lograr el autoconocimiento siendo este clave para alcanzar el éxito si un líder logra identificar sus virtudes, defectos, capacidades y debilidades podrá descubrir que aspectos debe trabajar y mejorar para convertirse en el líder que desea ser.

Duración de la actividad: Hora y media

Materiales o recursos: Hoja de papel, lápiz, borrador

Actividad 2

Nombre de la actividad: La torre más alta

Desarrollo: Se les pedirá a los participantes que formen dos equipos, y se les explica que la actividad consiste en armar una torre lo más alta posible utilizando solamente los materiales entregados. Teniendo en cuenta las siguientes reglas:

- Deben construir una torre lo más alta posible, que se sostenga por sí sola.
- No se puede colgar la torre ni ayudarla a sostenerse con una pared u otro objeto.
- Se pueden cortar los espaguetis, y el masking tape.
- El malvavisco debe ir en la punta y debe estar entero.
- No pueden pedir más material.

Para finalizar, se procede a medir cada una de las torres, no con el propósito de nombrar un ganador sino de resaltar las mejores estrategias diseñadas.

Objetivo de la actividad

Esta actividad favorece el reforzar el trabajo en equipo, respecto a la toma de decisiones para llevar a cabo una tarea específica, teniendo en cuenta la importancia de establecer roles y funciones dentro de un equipo al momento de fijar un objetivo o meta.

Duración de la actividad: Hora y media.

Materiales o recursos: Paquete de espaguetis, cuatro malvaviscos por equipo, cinta.

Actividad 3

Nombre de la actividad: Energía positiva y energía negativa

Desarrollo: Se le pide a los participantes que formen dos equipos, donde el primero se encargará de resaltar los aspectos negativos del grupo y del área de trabajo, además, de noticias negativas y pensamientos pesimistas. Al segundo equipo se le pedirá que haga lo contrario, es decir, que resalte las fortalezas del grupo, que es lo que aporta cada integrante y como este genera energía positiva a todo el grupo. Posteriormente, al primer equipo se le pedirá al final de la actividad que exponga las experiencias negativas que ha tenido en el área de trabajo y al segundo equipo las positivas. Finalmente, cada integrante expone su experiencia cada aspecto y si este influyó en su percepción y emocionalidad.

Objetivo de la actividad

Esta dinámica se emplea para generar conciencia acerca del impacto de los comentarios, ideas, o actividades diarias que se presentan en el ambiente de trabajo cuando se trabaja con energía positiva y negativa.

Duración de la actividad: una hora

Materiales o recursos: Hoja de papel, lápiz, borrador

Actividad 4

Nombre de la actividad: Capacidad de dirección

Desarrollo: Se solicita a todos los participantes del taller que se sitúen alrededor de una persona y se den las manos entre sí, sin ningún tipo de orden. Conformado el nudo, será el miembro que está en el interior del círculo el que deba dar directrices a los compañeros, sin tocarlos, hasta deshacer la maraña. Finalmente, se le solicita a cada miembro que exprese su experiencia tanto dando órdenes como recibíéndolas.

Objetivo de la actividad

Fomentar la capacidad analítica y comunicativa, ya que una de las habilidades que debe poseer un líder es saber guiar al equipo en situaciones o momentos difíciles.

Duración de la actividad: 45 minutos

Materiales o recursos: Ninguna.

Actividad 5

Nombre de la actividad: Fortalezas y debilidades

Desarrollo: inicialmente, se exponen y establecen los diversos estilos de liderazgo, con sus características. Posteriormente, cada integrante selecciona el rol o estilo con el que se sienta más identificado, justificando el por qué. Finalmente, serán el resto de participantes los que, uno por uno, reubiquen a los demás en el estilo que ellos consideran oportuno. Así, un participante puede considerarse un líder inspirador, pero el resto del equipo lo ve más como uno autoritario.

Objetivo de la actividad

Esta actividad facilita el descubrir cuales son las fortalezas y debilidades del directivo, para poder reforzar las primeras y subsanar las segundas.

Duración de la actividad: Hora y media.

Materiales o recursos: Cartulina, marcadores.

Actividad 6

Nombre de la actividad: Los líderes no nacen, sino que se van construyendo paulatinamente

Desarrollo: se divide a los participantes en dos grupos y organiza tantas pruebas como integrantes de cada equipo. Cada integrante ejercerá el liderazgo en uno de los ejercicios, guiando a sus compañeros. Tras la primera ronda, serán los propios participantes los que decidan qué profesional de su equipo será el más capacitado para dirigirlos en una última prueba.

Objetivo de la actividad

Este ejercicio, permite reconocer en los empleados aquellas características propias de un líder y así poder potenciarlas. Aquellos que tienen en cuenta las necesidades del grupo antes de tomar decisiones.

Duración de la actividad: hora y media

Materiales o recursos: Hoja de papel, lápiz, borrador

Actividad 7

Nombre de la actividad: Toma la pelota y suéltala

Desarrollo: Los participantes forman un círculo, uno de ellos tendrá el cronometro y el otro sostendrá la caja con las 12 pelotas colocadas en una de las divisiones. La otra división está vacía de forma inicial, luego otro de los participantes se ubicará fuera del círculo y tendrá el control del cronómetro, de las hojas y lapiceros. El resto de los participantes tomarán una pelota y la entregarán a uno de sus compañeros. Una ronda consiste en hacer circular las 12 pelotas. El ejercicio consiste en 10 rondas. La primera ronda se debe completar en un minuto y 45 segundos, la segunda en 10 segundos y así sucesivamente. El encargado de cronometrar anotará el tiempo utilizado para cada ronda en las hojas, ya que esto servirá para que el equipo conozca el grado de cumplimiento de meta. Si los tiempos se van cumpliendo, las rondas siguen. De lo contrario, se puede proponer un tiempo fuera en el que los participantes dialoguen sobre como se sienten, revisen su estrategia, tomen decisiones, generen propuestas o realicen cambios.

Objetivo de la actividad

Esta ayuda a mejorar el trabajo en equipo, además, permite a los participantes poner en práctica habilidades de liderazgo como comunicación, planeación y ejecución, toma de decisiones, negociación, gestión del tiempo, entre otras.

Duración de la actividad: Hora y media.

Materiales o recursos: 12 pelotas, 1 cronometro, Hojas, lapiceros, 1 caja de cartón con separador.

Actividad 8

Nombre de la actividad: Seis gorras para pensar

Desarrollo: Se trabaja de manera individual, donde a cada participante se le entrega una hoja con el significado de cada gorra. Se inicia la actividad mostrando una a una las tarjetas con los colores que se utilizarán en el ejercicio: blanco, rojo, negro, amarillo, verde y azul, en ese mismo orden. Empieza con el color blanco, preguntando a los participantes ¿qué simboliza para usted el color blanco? Posteriormente, anotará en las tarjetas cada una de las opiniones que los participantes expresen y las colocará en una pizarra. Luego, tomando como base las características señaladas, colocará en una nueva tarjeta el significado del color blanco que se utilizará en el ejercicio. Se procederá de la misma forma con los colores restantes, hasta concluir con el azul. Si los participantes no identifican el significado del color a utilizar en el ejercicio o demoran en hacerlo, se les ayudará indicándoselo. Posteriormente, se colocará el significado de cada color en una pizarra en la que se han puesto gorras de cada color, la cual se utilizará como referencia durante el ejercicio.

A continuación, se les entregará hojas de papel de los seis colores y se les solicitará que elaboren una gorra.

Luego, se les entregará un caso para que lo analicen y, durante el ejercicio, buscarán cómo resolver la situación que se plantea allí. El facilitador leerá pausadamente el caso y luego solicitará a los participantes que se coloquen las gorras. Es preferible que se mantenga el mismo orden de colores utilizado (blanco, rojo, negro, amarillo, verde, azul). Cada participante propondrá soluciones para el caso, procurando que sus opiniones reflejen el significado del color de la gorra que tiene puesta, iniciando con el color blanco hasta concluir con el azul. Este último color deberá

integrar todas las opiniones expresadas por los demás participantes, pero también deberá incluir su “juicio propio”. Se colocará en una pizarra las soluciones planteadas. Cabe aclarar que ninguna solución debe ser invalidada; por el contrario, todas ellas se considerarán importantes.

Una vez que todos los participantes han expresado sus soluciones, pasarán su gorra al compañero ubicado a su izquierda (para mantener la secuencia de colores) e iniciarán una nueva ronda, indicando sus soluciones de acuerdo con el significado del color de la gorra que tienen puesta en ese momento (se inicia con el color blanco y se concluye con el azul). El ejercicio finaliza en el momento en que todos los miembros del grupo se han puesto todas las gorras y han expresado sus opiniones para solucionar el problema.

Posteriormente, al finalizar las rondas, cada participante deberá integrar en una oración las distintas soluciones ofrecidas por todos los miembros del equipo, correspondientes al color de la gorra que tiene puesta. Para ello, puede marcar palabras clave en las distintas soluciones, que le faciliten identificar su “solución integrada” y escribirla en una sola oración, que luego colocará en la pizarra, junto con las soluciones de todos los miembros del grupo.

Seguidamente, se analizarán y ajustarán grupalmente las seis soluciones integradas de manera individual, para luego tratar de integrar esas seis soluciones en una oración que reúna todas las ideas expuestas. Luego se presentarán en plenarios los resultados del ejercicio. Se motivará la reflexión con preguntas como las siguientes: ¿Con cuál color se sintieron más cómodos? y ¿con cuál color fue más difícil identificarse y brindar una solución? Al finalizar la actividad, se realizará una breve reflexión sobre la importancia de contar con estos diferentes patrones de pensamiento, pues todos son importantes y les agregan valor a las discusiones que se producen entre los equipos de trabajo, siempre y cuando exista respeto hacia las diferencias de los puntos de vista de cada

miembro. Si todas las opiniones son consideradas, los participantes resultarán beneficiados individual y grupalmente.

Objetivo de la actividad

Propiciar la apertura personal hacia diferentes formas de pensar para facilitar su comprensión; y crear y vivir un ambiente favorable para el trabajo en equipo, en el que se valora el respeto y la tolerancia.

Duración de la actividad: 2 horas

Materiales o recursos: Afiche con información sobre el significado de las gorras de colores
 - Gorras de seis colores diferentes: blanco, rojo, negro, amarillo, verde y azul (se requiere una gorra para cada participante). - Caso: “El problema de consumo de licor en la empresa Los Chilotes”. - Seis carteles, uno para cada gorra de color.

Actividades	Cronograma	Recursos	Medios de verificación
Diseñando un liderazgo excepcional	Semana 1. Hora y 30 minutos	Hoja de papel, lápiz, borrador	Reflexión individual y grupal.
La torre más alta	Semana 2. Hora y 30 minutos	Paquete de espaguetis, malvaviscos por equipo, cinta	Reflexión individual y grupal.
Energía positiva y energía negativa	Semana 3. 1 hora	Hoja de papel, lápiz, borrador	Plenaria, Reflexión individual y grupal.
Capacidad de dirección	Semana 4. 45 minutos	Humanos, habilidades	Plenaria, Reflexión individual y grupal.
Fortalezas y debilidades	Semana 5. Hora y 30 minutos	Cartulina, marcadores	Plenaria, Reflexión individual y grupal.

Los líderes no nacen, sino que se van construyendo paulatinamente	Semana 6. Hora y 30 minutos	Hoja de papel, lápiz, borrador	Plenaria, Reflexión individual y grupal.
Toma la pelota y suéltala	Semana 7. Hora y 30 minutos	12 pelotas, 1 cronometro, Hojas, lapiceros, 1 caja de cartón con separador.	Plenaria, Reflexión individual y grupal.
Seis gorras para pensar	Semana 8. 2 Horas	Afiche, 6 gorras, Caso, 6 carteles	Plenaria, Reflexión individual y grupal.

Fase Devolución Creativa

Análisis de Cumplimiento de Objetivos.

Durante el desarrollo del protocolo de intervención, fue posible desarrollar oportunamente los objetivos establecidos inicialmente, por medio de los parámetros o directrices decretados para dicho proyecto. Fue muy gratificante el poder diseñar el instrumento que evaluaría los estilos de liderazgo, ya que nos permitió profundizar en las diversas problemáticas y necesidades que presentaba la compañía, los cuales fueron necesarios para elaborar las actividades para la intervención de las mismas.

Posterior al análisis de los resultados obtenidos del instrumento, se confirmó la hipótesis inicial acerca de las dificultades que manifestaban los empleados de la compañía, respecto a la relación con sus líderes. El liderazgo inadecuado que se estaba implementando generaba además de actitudes negativas en los miembros del equipo, un ambiente negativo y “pesado” que dificultaba el cumplir de manera satisfactoria con los objetivos de la empresa.

Debido a esto, el protocolo de intervención se basó principalmente en una serie de actividades enfocadas en el reconocimiento de los diversos estilos de liderazgo por parte de los líderes, la identificación de estos con cada estilo, las diversas problemáticas que puede presentar un líder con su equipo, la manera indicada de resolverlas en pro de los resultados de la compañía y la satisfacción de todos los empleados.

Aciertos, Dificultades y Barreras en el Proceso.

Durante este proceso, se evidenciaron dificultades en el proceso de recopilación de datos e información por parte de la organización, ya que esta es muy hermética y cuidadosa al compartirlas, debido al posible plagio y a la competencia en el mismo medio en el que se mueve la marca. Adicional a esto, poca disponibilidad de tiempo por parte de los líderes debido a la agenda de actividades y compromisos que mantienen constantemente en todas las tiendas. Asimismo, se presentó cierta barrera por parte de algunos empleados ya que surgía el miedo a ser despedidos o que la compañía tomara represalias en contra de ellos por hacer parte de este proceso, ya que desconocían que la empresa tenía conocimiento de la implementación de este protocolo. Sin embargo, en los espacios que se proporcionaron se pudo obtener información precisa para el desarrollo del proyecto y de la implementación del protocolo como tal. Ya que la compañía estuvo comprometida con el proceso para poder mejorar y darle solución a tantas dificultades que perturbaban el desarrollo.

Reflexión Teórica

Durante los últimos años las organizaciones tienen un crecimiento y una evolución ya que la sociedad así lo amerita. Debido a esto se ha visto la necesidad de poseer capacidades y

habilidades que permitan el cumplimiento de los objetivos de la compañía. El liderazgo es una de ellas, considerada como la capacidad de coordinar grupos y motivarlos al logro, buscando el fin común, además, de motivar, gestionar, promover al equipo y llevarlos a tomar iniciativa. Lo que en esta compañía se veía como una dificultad, convirtiéndose en una oportunidad de mejora. Ya que el líder no tenía una imagen favorable dentro del equipo de trabajo y esto a su vez obstaculizaba el logro de las metas y guiaba al equipo a acciones dañinas y negativas para todo el colectivo. El modelo trabajado permitió la elaboración de una construcción profesional y personal, en la cual la adquisición de habilidades y competencias favoreció la aplicación de saberes y conocimientos durante todo el proceso. Ya que es importante que todo el personal de la compañía tenga claro la diferencia que existe en querer administrar y querer liderar, debido a que aunque estén encaminadas a un mismo objetivo, su ejecución va en dirección distinta. A su vez el Diplomado permitió incrementar las bases teóricas y un acercamiento a la realidad con el apoyo de la compañía, que favoreció el aproximarse a experiencias significativas. De igual forma, los aspectos subjetivos y vivencias personales del empleado definieron el estilo de liderazgo que se ejerció sobre él y la disminución en su productividad.

Conclusiones

Este proceso de intervención permite a la empresa Adidas LTDA implementar estrategias de mejora, permitiendo que los empleados fortalezcan sus habilidades de liderazgo beneficiando a todo el personal de la compañía. Consideramos que tener en cuenta la percepción de cada empleado respecto a la forma de trabajar de su líder facilita obtener información relevante y precisa de aquellas dificultades inmersas en todas las áreas de trabajo, esto con el objetivo de reconocer aquellas falencias y poder implementar en los líderes herramientas que mejoren su estilo de

liderazgo y por ende la productividad de los demás empleados. Para alcanzar los objetivos, se observa el crecimiento general de la organización, dando valor a la medición de conocimientos, al análisis de comportamientos y a la confrontación de problemáticas evidenciadas en el colaborador, para indagar acerca de los posibles procesos que afectan de manera negativa la tienda, para la ejecución de planes de acción que posibiliten minimizar la necesidad o la problemática.

Los elementos utilizados dentro de este protocolo de intervención permiten tener un acercamiento de forma pertinente a la aplicación de metodologías, frente a las circunstancias presenciadas en determinada organización. Como profesionales nos deja un enorme aprendizaje adquirido, formándonos como psicólogas competentes y responsables facilitando brindar un acompañamiento y orientación optima desde cualquier contexto profesional que se presente.

Referencias

- Checa-Calderón, V. &.-C. (2018). ANÁLISIS DEL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN LABORAL EN S.E.R.L.I. SOCIEDAD PRO-REHABILITACIÓN EN GUAYAQUIL EN EL AÑO 2016. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 155-170. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5235/523556567009/523556567009.pdf>
- Estrada Mejia, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 343-348. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4808064.pdf>
- Juliao Vargas, C. (2011). *El enfoque praxeológico*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO.
- Ministerio de salud . (11 de julio de 2012). *Ministerio de salud*. Obtenido de Ministerio de salud : <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>
- Pazmiño Solys, G., Beltran Morales, M., & Gallardo Medina , W. (2016). LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL: CASO PYMES DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA - ECUADOR. *Revista PUCE*, 355-369. Obtenido de <http://www.revistapuce.edu.ec/index.php/revpuce/article/view/45/200>
- Rivera González, L. (17 de junio de 2016). Liderazgo y Cultura Organizacional en Latinoamérica. *Liderazgo y Cultura Organizacional en Latinoamérica*. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12141/Liderazgo%20y%20Cultura%20Organizacional%20en%20Latinoamerica%20-%20Luis%20Rivera%20Gonzalez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodriguez, E. (2016). Clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Educacion en valores*, 3-18. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., & Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 62-67. Obtenido de <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/download/1669/1859>
- Segredo Pérez, A., García Milian, A., Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *INFODIR*, 86 -99. Obtenido de <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>

Uzurriaga Balanta, M., Osorio Quintana , C., & Arias Erazo, O. (2020). LIDERAZGO: DEFINICIONES Y ESTILOS. *LIDERAZGO: DEFINICIONES Y ESTILOS*. Obtenido de <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4680/LIDERAZGO%3a%20DEFINICIONES%20Y%20ESTILOS.pdf?sequence=3&isAllowed=y>