



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACION
SANTO TOMAS

SEMINARIO:

**LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACION
ESTRATEGICA CREATIVA**

IMPLEMENTACIÓN DEL LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN UNA
TIENDA DE AUTOSERVICIO

TRABAJO FINAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTAN:

DANIEL ANTONIO BAUTISTA
ASTRID PAOLA GUZMAN REYNA
BERENICE RODRIGUEZ GARCIA

LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

PRESENTA:

ALMA DELIA PIÑA GONZALEZ



CONDUCTOR: C.P CHÁVEZ VALERIO GABRIEL

México, D.F.

AGOSTO 2011.

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F., el día 06 del mes de Septiembre del año 2011 los que suscriben:

DANIEL ANTONIO BAUTISTA
ASTRID PAOLA GUZMAN REYNA
BERENICE RODRIGUEZ GARCIA
ALMA DELIA PIÑA GONZALEZ

Pasantes de la(s) Licenciatura(s):

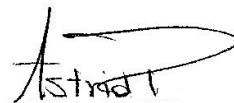
CONTADOR PÚBLICO
LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

Manifiestan ser autores intelectuales del presente trabajo final, bajo la dirección de C.P Gabriel Chávez Valerio **y ceden los derechos totales del trabajo final** "Implementación del Liderazgo de Excelencia en una Tienda de Autoservicio", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión para fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en la Biblioteca Digital y en formato impreso en el Catalogo Colectivo del Sistema Institucional de Bibliotecas y Servicios de Información del IPN.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección electrónica berenicergarcia@hotmail.com, almadpg@hotmail.com, astrid_guzmanreyna@hotmail.com y evil_twin71@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



DANIEL ANTONIO BAUTISTA



ASTRID PAOLA GUZMAN REYNA



BERENICE RODRIGUEZ GARCIA



ALMA DELIA PIÑA GONZALEZ

AUTORES



DEDICATORIAS.

AI IPN

Le dedicamos nuestro triunfo por aceptarnos dentro de ella, por permitir que nos formarnos como profesionistas dentro de sus instalaciones. Nos sentimos muy orgullosos de haber pertenecido a está gran institución académica.

A LA ESCA "SANTO TOMÁS"

Por ser una segunda casa, en la cual conocimos a personas importantes, maestros, compañeros y amigos.

AL C.P. GABRIEL CHÁVEZ VALERIO

A nuestro coordinador y último profesor en la ESCA, gracias por los conocimientos transmitidos en este seminario y por la amistad brindada. Con cariño y respeto queremos que sepa que es una gran persona y ahora nos atrevemos a decir ¡Gracias Amigo!



A mi Mamá.

Gracias mamá por tu amor, motivación, confianza, apoyo incondicional y por saber escucharme siempre que te lo pido. Gracias Mamá porque tú lucha hasta el día de hoy han sido las puertas que me has ayudado a abrir en el camino para seguir alcanzando mis sueños, mis triunfos y mis alegrías. Sé que siempre cuento contigo y aunque no pueda pagarte el regalo más bello que es la Vida quiero dedicarte este triunfo que es de nosotros, sin tu ayuda hubiera sido más complicado llegar hasta aquí.

Por tus enseñanzas sé que los triunfos son parte de una constante, formada por el esfuerzo continuo, y ante los retos que me esperan, tu amor es y será el motor que me lleve a ser mejor persona.

Por la gran mujer que siempre has demostrado ser te agradezco con todo mi amor, con toda mi admiración quiero que sepas que te mantengo en todo momento en una parte especial en mi corazón.

Te amo no solo por ser mi mamá, sino también mi gran amiga, me has dado tanto cuanto has podido o que te llegue a pedir, por tu lucha de todos los días, siempre das lo mejor día a día. Gracias Mamá por tus consejos y muchas gracias por el Amor Infinito que siempre me has demostrado tener.

DANIEL ANTONIO BAUTISTA



A mi Papá.

El hombre que es mi modelo a seguir, te agradezco papá por ser mi mejor amigo, gracias por ser una magnífica persona, porque siempre lo has sido con mi mamá, mis hermanos y todas aquellas personas que nos rodean, te admiro porque a pesar de los problemas siempre muestras tu mejor cara y nos motivas a prepararnos, siempre has visto por nosotros y más te admiro porque aunque ha pasado el tiempo tu siempre insistes en luchar.

Aun me hace falta aprender más de ti, por tu gran parte humana que tienes es que te admiro, por el amor que le demuestras a mi Mamá es que quiero ser como tú, por el afecto que nos demuestras a mis hermanos y a mi es que te Quiero y sin dudar me veo como tú.

Te agradezco papá porque ahora puedo titularme gracias a tu esfuerzo, por tus sabios consejos, por tu forma de ser, por tu tiempo y la motivación contante.

Este es un gran paso que me ayudaste a dar, es nuestro triunfo, que te dedico con una inmensa alegría, porque esto nos ayudó a estar más unidos y me hizo crecer como persona. Aunque nunca te pueda pagar lo que me has brindado te dedico esta victoria y las que vienen.

DANIEL ANTONIO BAUTISTA



"A ti Dios mío, por no abandonarme, por demostrarme que soy uno de tus hijos. Gracias por ayudarme a levantarme de mis fracasos, por aprender de ellos y principalmente realizar el sueño más importante de mi vida y estar en cada momento de mi existir".

ASTRID PAOLA GUZMAN REYNA



A MI MAMI.

La presente tesina se la dedico con amor y cariño a mi mamá Lidia Reyna Salazar por haberme dado la vida y que en todo momento has estado conmigo, gracias mamá por darme una gran herencia que son los valores y como lo es una carrera para mi futuro y creer en mí, en este momento de corazón quiero pedirte disculpas en la forma en la que actuó en ocasiones, se antemano que de los errores se aprenden.

Quiero que sepas que eres una gran mamá, me has apoyado y me has ayudado a lograr de lo que he concluido hoy finalmente, mami sabes que hemos pasado momentos difíciles y quiero decirte que contarás con mi apoyo incondicional en las buenas y en las malas, mama te reitero que te amo mucho y te respeto, agradezco por darme tus sabios consejos y quiero compartir contigo en este momento mi etapa final ya que hiciste un gran esfuerzo y un sacrificio para poderme dar esta riqueza.

Le puse empeño a este importante trabajo para que estuvieras satisfecha y orgullosa de mi, pues soy el ejemplo a seguir, se que tú hubieras querido tener una carrera pero para mí no es obstáculo porque a pesar de ello eres mi ángel de la guarda.

Estoy agradecida con papá Diosito por darme a una gran amiga que eres tú mami y que estés conmigo hoy para cerrar esta gran etapa de mi vida que me entregaste con amor. Mami estoy agradecida contigo por ayudarme a construir mis sueños porque eres una mujer excepcional y cada momento que paso junto a tí tu compañía me alienta y me protege con el calor de madre.

TE AMO MUCHO MAMÁ

ASTRID PAOLA GUZMAN REYNA



A MI PAPI.

La presente tesina se la dedico también con amor y cariño a mí papá Hugo Jaime Guzmán Villarreal por todo su amor y su gran apoyo incondicional, por permitirme llevar a cabo este gran sueño y que haya dado es hermosa dicha. Papá gracias de todo corazón te amo, en que siempre estuviste presente conmigo gracias papi; como suele decirse abriendo paso y enseñándome con ahínco lo bueno y lo malo dicen que detrás de un padre hay un buen hijo, me has enseñado que las piedras en las que tropezamos no debe de haber ningún obstáculo para enfrentarlas, hoy en mi mente están tus enseñanzas y si alguna vez te falle quiero decirte que aprendí de ello para no equivocarme te agradezco papi los momentos gratos por tenerte aun conmigo. Sabes que te admiro por la gran persona que eres trabajador, admiro lo que has logrado en la vida por darme esta oportunidad de crecer lo valoro mucho porque me lo das con todo tu amor y quiero decirte que te amo mucho papá.

Me siento orgullosa de la persona que me ha ayudado a salir adelante, quiero compartir contigo esta etapa final de mi vida haciéndote entrega de este importante trabajo, unimos nuestro esfuerzo y quiero que te sientas satisfecho por haberme dado una carrera para mí futuro y así mismo por brindarme los recursos necesarios que fueron con sacrificios ya que eso no fue impedimento para salir adelante.

Estoy agradecida con Dios por dejarme compartir contigo este momento tan especial, pero más por dejarte vivir en estas pequeñas líneas que salieron de mi corazón te doy las gracias papá.

TE AMO PAPÁ

ASTRID PAOLA GUZMAN REYNA



"Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño"

A ti Dios por darme la oportunidad de venir a este mundo, por regalarme una familia maravillosa y sobre todo por amarme sin condición alguna. Te amo y siempre lo hare pues has permanecido a mi lado fiel aun cuando te he fallado. Gracias por todas las bendiciones que has dado a mi vida.

BERENICE RODRIGUEZ GARCIA



"Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño"

A ti mami (Norma Lucia García Pedroza) por cargarme en tu vientre durante nueve meses y darme la vida, por alimentarme día a día de tus sabios consejos a pesar de que muchas veces no quise escucharte.

También agradezco el eterno amor que me has brindado, por cultivar e inculcar en mí grandes valores de respeto y honestidad. Mami para mí eres la mejor madre pues me has llevado por el buen camino, camino que ha estado lleno de fe y amor por que a pesar de todos esos momentos difíciles que has pasado sigues de pie y firme para seguir guiándome en este camino.

Esta tesina también es tuya pues tú has puesto un gran esfuerzo para darme todo cuando yo he necesitado y no solo me refiero a la parte económica sino también a la parte emocional, siempre estuviste a mi lado motivándome, recordándome lo grande que podía llegar a ser y hoy mami puedo decirte que ese sueño que has tenido llegó. Gracias por creer y confiar en mí.

Que seas mi madre y mi amiga es el más preciado tesoro que tengo y que agradeceré a Dios eternamente. Nuevamente te agradezco por llenar mi vida con tanta felicidad.
¡Te Amo Mami!

BERENICE RODRIGUEZ GARCIA



"Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño"

A ti papi (José Francisco J. Rodríguez Guerrero) a quien agradezco el cariño, la comprensión, la paciencia, el conocimiento y el apoyo que me has brindado para culminar mi carrera profesional.

Gracias por la enseñanza que me diste desde pequeña, luchar para alcanzar mis metas, esto me lleva hoy a terminar una etapa mas de mi vida y a comenzar una nueva, se que con la ayuda de Dios será aun mejor. Gracias por darme lo más valioso que necesite para cumplir mis sueños, la vida.

Esta tesina es también para ti pues contribuiste en lo económico junto con mi mami para lograr que esto fuera posible, te agradezco cada mañana que te levantas para ir al trabajo, cada dificultad que pasas por conseguir traer a casa el pan a la mesa. Por tu honestidad y tu lealtad, gracias. Dios te recompense y te llene de salud hoy y siempre. ¡Te amo papi!

BERENICE RODRIGUEZ GARCIA



A Papá Dios.

Doy gracias a Dios primeramente por permitirme la vida que me ha regalado, por que bien es cierto que me formo desde el vientre de mi madre y permitió que naciera en una hermosa familia, y ocupa el lugar que mi padre biológico dejo vacío en mi niñez.

Gracias papá Dios por guardarme en el hueco de tu mano preciosa y por rescatarme de las circunstancias adversas que me permitiste pasar, pero estoy segura que tenias el control de cada detalle de mi formación hasta el día de hoy.

Te doy mil gracias por todas las bendiciones que me has dado: mi mamá, mi papá, mis hermanos Juan C., Adriana, Julio C., Luis A. y Fco. Javier, mi esposo, y por que has permitido que encuentre gente hermosa alrededor de mi camino.

Se que tienes un propósito para mi vida el cual aún no se ha cumplido y por esa razón se que sigo aquí con vida.

Te Amo Papá Dios y nunca dejaré de darte la gloria y la honra solo a ti.

ALMA DELIA PIÑA GONZALEZ



A mi Madre.

Con todo mi amor, cariño y respeto.

Tal vez nadie conozca tus esfuerzos por ser la mamá más maravillosa del mundo, primeramente quiero darte las gracias por darme la vida, por ser padre y madre a la vez, por estar conmigo en los momentos más difíciles, por que se que nuestra vida ha tenido que ser un poco diferente a la de los demás, por que desde pequeña aprendí de ti a luchar, a defenderme y no desmayar ante cualquier adversidad en la vida, gracias mamá por todas esas noches de desvelo que te hice pasar preocupada por mi, quiero que sepas que eres la bendición más grande que Dios me dio y por eso eres parte fundamental en mi vida, por que me impulsas a seguir adelante y cuando estoy en alguna situación adversa siempre digo si mamá puede yo también puedo.

Nadie como tu me ha dado un ejemplo de lucha, responsabilidad y amor, porque has pasado tu vida entera trabajando para mis hermanos y para mi. Nunca olvidare lo que has hecho por mí.

¡Te Amo Mamá!

ALMA DELIA PIÑA GONZALEZ



INTRODUCCIÓN

El liderazgo es una función necesaria. Sin líderes las naciones, empresas y las familias serían incapaces de salir adelante. El líder de excelencia sabe que hacer crecer a su gente es saber motivar al desarrollo, y debe dejar crecer a sus empleados, estimulando la creatividad de todos ellos. Se necesita crear confianza y siempre esperar lo mejor de las personas. El líder tiene la misión histórica de ser el mejor, de dar lo mejor de sí mismo y saber motivar a todos a dar lo mejor de sí mismos.

El presente trabajo de investigación es implementar el liderazgo de excelencia en la tienda de autoservicio. Analizaremos el liderazgo que ejercen los jefes de departamento de dicha tienda. Por lo tanto queda estructurado el trabajo de la siguiente manera: en el **capítulo uno**, realizaremos una descripción del proceso administrativo y sus etapas como punto de partida para comprender su importancia y establecer un referente. Una vez inmersos en el proceso, en el **capítulo dos** haremos énfasis en la etapa de la dirección como punto fundamental ya que de ahí, surge el liderazgo observando su importancia, principios, etapas así como sus elementos. Entendido cabalmente este punto, en el **capítulo tres** nos dirigiremos hacia el liderazgo, sus vertientes, variantes y propósitos. Acto seguido, en el **capítulo cuatro** hablaremos del liderazgo de excelencia sentando bases para definir su importancia en la empresa. Establecida la relevancia, en la segunda parte de nuestra investigación donde se encuentra el **capítulo cinco**, trataremos acerca de la historia de la empresa siguiendo con el **capítulo seis**, observando la estructura organizacional y en el **capítulo siete** conoceremos su misión, visión, valores y el manual de políticas, sin duda todo lo mencionado con anterioridad nos ayudara a abrir el **capítulo ocho**, que será donde se realizarán una serie de preguntas para los jefes y empleados, una vez aplicados estos cuestionarios entrará nuestra opinión como investigadores para determinar en que nivel se encuentra el liderazgo en esta empresa y así poder concluir con una propuesta localizada en el **capítulo nueve**.



INDICE

	Pág.
CAPITULO I	
"PROCESO ADMINISTRATIVO"	1
1.1. Planeación.	2
1.2. Organización.	5
1.3. Integración.	9
1.4. Dirección.	13
1.5. Control.	17
CAPITULO II	
"DIRECCIÓN"	20
2.1. Elementos de la dirección.	21
2.2. Principios de la dirección.	21
2.3. Importancia de la dirección.	23
Capitulo III	
"LIDERAZGO"	24
3.1. Definición de líder.	24
3.2. Definición de liderazgo.	24
3.3. Elementos.	25
3.4. ¿Por qué es importante el liderazgo?	27
3.5. ¿Los líderes nacen o se hacen?	27
3.6. Funciones administrativas del liderazgo.	27
3.7. Tipos de liderazgo.	30
3.8. Estilos de liderazgo.	31



	Pág.
CAPITULO IV	
“LIDERAZGO DE EXCELENCIA”	33
4.1. Definición.	33
4.2. ¿Qué es un verdadero líder de excelencia?	34
4.3. Filosofía del líder de excelencia.	35
4.4. Bases de excelencia.	35
4.5. Principios fundamentales del líder de excelencia.	38
4.6. Habilidades de un líder de excelencia.	39
4.7. Responsabilidades de un líder de excelencia.	39
4.8. Virtudes para los líderes de la era del cambio.	40
4.9. Creando excelencia.	41
CAPITULO V	
“ANTECEDENTES DE LA EMPRESA”	43
5.1. Historia.	43
CAPITULO VI	
“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL”	45
6.1. Organigrama de la empresa.	45
CAPITULO VII:	
“CULTURA ORGANIZACIONAL”	46
7.1. Misión.	46
7.2. Visión.	46
7.3. Valores.	46
7.4. Manual de políticas y procedimientos para el personal.	48



	Pág.
CAPITULO VIII:	
"INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN"	52
8.1. Cuestionario cerrado dirigido al empleado.	53
8.2. Cuestionario cerrado dirigido al jefe.	54
8.3. Cuestionario dirigido al investigador.	55
8.4. Resultados del cuestionario aplicado a los empleados.	56
8.5. Resultados del cuestionario aplicado a los jefes.	62
8.6. Resultados del cuestionario aplicado a los investigadores.	68
8.7. Resultado general de las variables del liderazgo.	74
CAPITULO IX:	
"PROPUESTA"	76
9.1. En base a la variable de motivación.	76
9.2. En base a la variable de relación personal.	78
9.3. En base a la variable de creatividad.	79
9.4. En base a la variable de flexibilidad.	80
9.5. En base a la variable de comunicación.	81
9.6. En base a otras variables del liderazgo.	82
9.7. Conclusión.	87
9.8. Recomendación.	88
BIBLIOGRAFÍA	89



CAPITULO I

PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración se denomina arte cuando intervienen los conocimientos a través de la experiencia. Sin embargo, cuando se utiliza el conocimiento organizado, y se sustenta la práctica con técnicas, se denomina ciencia. Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas; métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia. A partir de estos conceptos nace el proceso administrativo, el cual sirve para simplificar el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y eficacia. El proceso administrativo, como núcleo de su teoría con sus cinco elementos: planeación, organización, integración, dirección y control, se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos internos que componen la empresa, con el objetivo de dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficacia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los empleados, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar. Muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebir la participación de los puestos gerenciales para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo. En el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, tanto el administrador como los órganos y cargos internos se interrelacionan y forman un proceso integral. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la empresa y el empleo de todos los demás recursos internos y externos, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la empresa.

A continuación se definen las cinco etapas que integran el proceso administrativo.



1.1. PLANEACIÓN.

Definición.

La planeación es un proceso por medio del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos en una empresa. Consiste en fijar el curso concreto de la acción que ha de seguirse, estableciendo principios que habrán de orientar la secuencia de operaciones para realizarla y determinar los tiempos necesarios para su realización.

Importancia.

Planear es tan importante como el hacer, porque:

- Permite el desarrollo de la persona o la empresa.
- Reduce los niveles de incertidumbre y riesgos que pueden presentarse a futuro aunque no los elimina del todo.
- Prepara a la persona o a la empresa para enfrentar las contingencias (imprevistos) que se presenten.
- Mantiene una mentalidad optimista teniendo clara la visión y la misión.

Elementos.

Se consideran para iniciar cualquier plan de acción y son:

- Objetivo: resultados deseados.
- Cursos alternos de acción: diversos caminos, formas de acción o estrategias.
- Elección: determinación, análisis y selección de la decisión más adecuada.
- Futuro: prever situaciones futuras, anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.



Tipos.

- 1) Planeación personalizada: el ser humano posee cualidades derivadas de la herencia, la educación familiar, el medio social, la cultura, etc; es por estas cualidades que tiene que analizar los acontecimientos y las acciones de su persona para que tenga un equilibrio sostenible.
- 2) Planeación operativa: se refiere a la asignación previa de las tareas específicas que debe realizar el ser humano en cada una de sus unidades de operación.
- 3) Planeación estratégica: proceso que sienta las bases de una actuación integrada a mediano y largo plazo; establece un sistema continuo de toma de decisiones; identifica cursos de acción específicos; formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso.
- 4) Planeación para el “mejoramiento de la calidad de vida”: pretende resaltar el aspecto humano como finalidad y punto de partida de la planeación regional.
- 5) Planeación táctica: se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la empresa y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.
- 6) Planeación normativa: trata de someter a la voluntad humana, el curso y la dirección de procesos sociales, por una serie de procedimientos que imprimen racionalidad a las actividades que se realizan para conseguir determinadas metas y objetivos.



Principios de la Planeación.

- Factibilidad: debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.
- Objetividad y cuantificación: basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios; precisión, expresada en tiempo y dinero.
- Flexibilidad: es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.
- Unidad: todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.
- Del cambio de estrategias: cuando un plan se extienda, será necesario rehacerlo completamente. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente, las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

Después de haber hablado de lo importante que es planear un paso, una acción, un objetivo, seguimos con el siguiente paso del proceso administrativo que es la organización.



1.2. ORGANIZACIÓN.

Definición.

Consiste en agrupar las actividades necesarias para desarrollar lo planeado, definiendo los recursos y las responsabilidades, distribuyendo las actividades entre las personas participantes, una vez establecidos los objetivos a realizar durante la planeación.

Importancia.

Representa el medio más adecuado para definir las tareas y funciones de cada puesto de trabajo, orientado hacia los objetivos planeados, especificando los canales de comunicación y procedimientos para realizar las actividades.

Elementos.

La organización contempla los siguientes elementos:

- División del trabajo.
- Jerarquización de autoridad.
- Objetivo departamental.
- Detalle de funciones.
- Tareas y actividades específicas para cada persona.



Principios de organización.

- Unidad de mando: un subordinado sólo deberá actuar recibiendo instrucciones de un solo jefe; cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.
- Especialización: consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.
- Paridad de autoridad y responsabilidad: la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.
- Equilibrio de dirección – control: consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.
- Definición de puestos: se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.



Tipos de organización.

- Organización formal: es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. La organización formal debe ser flexible.
- Organización Informal: se considera como organización informal, cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente objetivo, aún cuando contribuya a resultados conjuntos, así podemos tener el ejemplo de personas que juegan ajedrez.

Proceso de la organización.

El proceso de organizar busca establecer la estructura orgánica más eficiente y eficaz, utilizando los principios científicos de la administración. Una buena empresa debe satisfacer, además, la necesidad objetiva de que cada empleado conozca y realice su función dentro del organismo con el mínimo de esfuerzo, el menor costo y el máximo rendimiento. En ese sentido los pasos esenciales en el proceso de organizar son:

- 1) Identificar las funciones, actividades y tareas necesarias para alcanzar los objetivos principales de la empresa.
- 2) Preparar el organigrama funcional de la empresa que muestre las distintas actividades o funciones a realizar por esta.



- 3) Definir las funciones con sus correspondientes deberes en términos de la descripción de las diferentes clases de cargos que existirán dentro de la empresa.
- 4) Seleccionar al personal adecuado para cubrir los cargos.
- 5) Preparar el manual de la empresa y el manual descriptivo de las clases de cargos, con las funciones, tareas y actividades a realizar por las personas que los ocupen.
- 6) Preparar el manual de normas y procedimientos para la ejecución de las actividades a realizar por las personas que ocupen los cargos.
- 7) Identificar y cuantificar los recursos materiales necesarios para la ejecución de las actividades.
- 8) Conseguir y acondicionar el área física para los funcionamientos de la empresa.

Posterior a la organización encontraremos a la etapa de integración que servirá para proporcionar a la empresa todos los recursos necesarios para poder realizar la planeación y organización, como etapas de este proceso.



1.3. INTEGRACIÓN.

Definición.

Consiste en dotar al organismo social de los diversos recursos que requiere para la eficiencia y desempeño, al planear y organizar. Deben tenerse en cuenta los recursos financieros, materiales, técnicos, y humanos con los que se podrán contar; por consiguiente, la integración se encuentra estrechamente relacionada con la planeación y la organización.

Reglas.

Para hablar de integración como parte del proceso administrativo la empresa tendrá que cumplir con las siguientes reglas:

- El hombre adecuado para el puesto adecuado.
- De la provisión de elementos necesarios.
- De la importancia de la introducción adecuada.



Etapas.

Existen etapas para llevar a cabo la integración estas son:

- Reclutamiento: es recolectar información de empleados y así poder tener una bolsa de trabajo. Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. el proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de personal y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento. Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante. Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad.
- Selección: una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Después de hacer el reclutamiento si hay una vacante, se recurre a la bolsa de trabajo.
- Inducción: conocer todo lo necesario para desempeñarte en el trabajo.



- Capacitación: es una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan dentro y fuera de la empresa. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.

Principios.

Dentro de la integración existen principios los cuales se dividen en principios de las cosas y principios de las personas.

Principios de las cosas:

- Carácter administrativo: es tener especialistas en cada área, conocedores y preparados para realizar sus actividades.
- Abastecimiento oportuno: tener las cosas necesarias, en cantidad y tiempo.
- Instalación y mantenimiento: tener un lugar adecuado y bien acondicionado.
- Delegación y control: transmitir autoridad y hacer buen uso ella.



Principios de las personas:

- Ecuación de nombres y funciones: poner en claro cuáles son las funciones que se van a llevar a cabo, y que las personas sean las correctas para desempeñarlas.
- Previsión de elementos administrativos: tener a la gente necesaria para cubrir las funciones.
- Introducción adecuada: saber todo acerca del lugar donde trabajan, no tener ningún tipo de incertidumbre.

Después de conocer las etapas de cómo integrar a los empleados dentro de la empresa ahora hablaremos de la dirección que se debe ejercer dentro de está.



1.4. DIRECCIÓN.

Definición.

La dirección es el elemento más importante de la administración en el cual se lleva a cabo todo lo planeado, por medio de la autoridad, ejerciéndose a base de la toma de decisiones. Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la empresa y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan, para lograr el futuro que surge de los pasos de la planeación y la organización; los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos, trabajo en equipo y comunicación. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa.

Importancia.

Es esencial que la administración se apegue a lo más real y humano, puesto que influye sobre las personas para que trabajen de forma responsable, voluntaria y con la decisión para cumplir con las metas. Comunicarle a la gente lo que se espera de ella.



Elementos.

Corresponde al líder administrativo asignar las tareas para llevar a cabo lo planeado, como son:

- Toma de decisiones.
- La integración de las actividades.
- La motivación personal para que se desee trabajar.
- Comunicación (fundamental para lograr entender).
- La supervisión de las acciones que se están llevando a cabo por parte del equipo.

Pasos a seguir en la dirección.

- 1) Selecciona el equipo de colaboradores.
- 2) Negocia y especifica los objetivos.
- 3) Delega (facultades, poder y autoridad) y reparte actividades.
- 4) Facilita los recursos necesarios especificados en la planeación.
- 5) Motiva y capacita al personal.
- 6) Interviene y media constructivamente los conflictos.



Etapas.

- Toma de decisiones: lo primero a realizar es definir el problema, después analizarlo y así poder evaluar las alternativas.
- Integración: en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento y obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán o dicho en otras palabras, se les ambientará para finalmente capacitarlos.
- Motivación: es la labor más importante de la dirección, ya que a su vez es la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo.
- Comunicación: es el proceso a través del cual se transmite y recibe la información en un grupo social y consta de 3 elementos:
 - 1) Emisor, en donde se origina la información.
 - 2) Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.
 - 3) Receptor, que recibe y debe entender la comunicación.
- Supervisión: consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.



Principios de dirección.

- Coordinación de intereses: el logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se obtenga coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda del objetivo.
- Impersonalidad del mando: la autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.
- Resolución de conflictos: debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menor disgusto a las partes.
- Aprovechamiento de conflictos: debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones.
- Vía jerárquica: al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante.



1.5. CONTROL.

Definición.

Nos sirve para verificar, comparar y regular resultados, así como ejercer autoridad y delimitar o restringir acciones sobre algo. Los procesos de control comprenden los siguientes elementos de manera recurrente:

- Involucra una decisión o política de la acción.
- Está sujeto a disturbios internos o externos.
- La comunicación de retroalimentación es percibida por quien toma las decisiones.

Técnicas del control.

- Presupuestos básicos.
- Presupuestos de erogaciones e ingresos.
- Presupuestos de tiempo, espacio, material y producto.
- Presupuestos de gastos de capital.



Etapas de Control.

Establecimiento de Estándares:

- 1) Estándar: unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Los estándares representan la expresión de las metas de planeación de la empresa o departamento en términos tales que el logro real de los deberes asignados puedan medirse contra ellos. Pueden ser físicos y representar cantidades de productos, unidades de servicio, horas-hombre, velocidad, volumen de rechazo, etc., o pueden estipularse en términos monetarios como costos, ingresos o inversiones u otros términos de medición.
- 2) Medición de resultados: si el control se fija adecuadamente y si existen medios disponibles para determinar exactamente que están haciendo los subordinados, la comparación del desempeño real con lo esperado es fácil. Pero hay actividades en las que es difícil establecer estándares de control por lo que se dificulta la medición.
- 3) Corrección: si como resultado de la medición se detectan desviaciones, es preciso corregir inmediatamente esas desviaciones y establecer nuevos planes y procedimientos para que no se vuelvan a presentar.
- 4) Retroalimentación: una vez corregidas las desviaciones, es necesario reprogramar el proceso de control con la información obtenida causante del desvío.



Factores que comprende el control.

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control.

- Cantidad: este factor se aplica a actividades en la que el volumen de producción es importante.
- Tiempo: a través del factor tiempo se controlan las fechas programadas que establezca la empresa.
- Costo: el factor costo es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades.
- Calidad: el factor calidad se refiere a las especificaciones que deben reunir un cierto producto o ciertas funciones de la empresa.

Después de definir cada etapa del proceso administrativo en forma sintetizada hablaremos de forma más amplia en el siguiente capítulo de la definición, importancia y elementos de la dirección.



CAPITULO II: DIRECCIÓN

Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos. Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador se da cuenta pronto que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección. Aunque el administrador forma parte del grupo, es conveniente, por muchas razones, considerarlo como separado de sus subordinados. Para lograr los objetivos de la empresa se le han asignado recursos humanos y de otra índole y tiene que integrarlos.

También es conveniente pensar en el administrador como separado del grupo por que es su jefe. Como jefe no es tanto uno de los del grupo como aquel que ha de persuadir al grupo para que haga lo que él quiere o deba hacerse. La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas.



2.1. ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN.

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la empresa.

2.2. PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN.

- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses: la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Los objetivos de la empresa solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo cual facilitará conseguir las metas de la empresa, si los objetivos individuales e intereses personales son satisfechos.
- Impersonalidad de mando: se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la empresa para obtener ciertos resultados, por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal.



- De la supervisión directa: se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
- De la vía jerárquica: postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden será transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.
- De la resolución del conflicto: indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa al momento en que aparezcan; ya que al no tomar una decisión en relación con un conflicto por insignificante que parezca, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales.
- Aprovechamiento del conflicto: el conflicto es un problema, que se antepone al logro de las metas de la empresa, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.



2.3. IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN.

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Entendiendo ahora lo que es la dirección como etapa del proceso administrativo pasamos al siguiente capítulo a conocer el tema central de esta tesis que es el liderazgo.



CAPITULO III LIDERAZGO

3.1. DEFINICIÓN DE LÍDER.

Líder: En ingles "lead" tiene dos significados: como nombre significa "plomo" y como verbo se traduce como "dirigir, guiar, dar dirección". Así el líder que no dirige se convierte en plomo, en un obstáculo para el grupo.

3.2. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.

El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas. El autor Raliph M. Stogdill, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto.

Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como: "el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas."

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.



- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma y de hecho lo hacen a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

3.3. ELEMENTOS

- Líderes y seguidores: cuando usamos la palabra administrador nos referimos a una persona que posee un título y una autoridad formal. Cuando decimos líder, aludimos a quien puede ser administrador o subordinado. Un líder siempre cuenta con la habilidad de influir sobre los demás; un administrador tal vez no. Un seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder. Los buenos seguidores no son "los que dicen amen a todo" y siguen a ciegas al líder.



- Influencia: influir es el proceso en el que un líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio.
- Objetivos organizacionales: los líderes eficaces influyen en los seguidores para que no piensen en función de sus propios intereses, sino en los de la empresa. El liderazgo ocurre cuando los seguidores sienten la necesidad de hacer lo que es ético y benéfico para la empresa y para ellos mismos. Los integrantes de la empresa necesitan trabajar en conjunto, orientados hacia un resultado que deseen tanto el líder como los seguidores, un porvenir deseado o un propósito compartido que los motive a alcanzar ese resultado.
- Personas: la palabra persona no se menciona en forma específica en nuestra definición de liderazgo, luego que los líderes y seguidores disfrutan del trabajo con las personas y ayudan a que éstas tengan éxito.
- Cambio: las empresas necesitan modificarse continuamente, adaptándose a un ambiente global que se transforma con rapidez.



3.4. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL LIDERAZGO?

- Los administradores deben ser conscientes de que la motivación y el liderazgo son la clave para formar directores y gerentes competentes.
- La habilidad de liderazgo es importante al dirigir una empresa en crecimiento.
- La productividad se ha estancado, pese al incremento en la tecnología, pues las empresas se centran en las destrezas tecnológicas en lugar de las habilidades humanas.

3.5. ¿LOS LÍDERES NACEN O SE HACEN?

Quizá considere capciosa la pregunta, pues la respuesta es ambas ya que los líderes eficaces no sólo nacen con cierta capacidad de liderazgo, sino que además la cultivan. Los investigadores señalan que muchas habilidades cognitivas y rasgos de personalidad son innatos.

3.6. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL LIDERAZGO.

Henry Mintzberg definió función, como el conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor e identificó diez funciones que los líderes realizan para lograr los objetivos en las empresas.



Funciones interpersonales.

- Función de representación: los líderes desempeñan la función de representación cuando actúan en nombre de la empresa o del área al que dirigen en actividades legales, ceremoniales y simbólicas. En general a los altos ejecutivos se les considera figuras emblemáticas de la organización.
- Función de líder: es desempeñar las labores administrativas para operar en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o gerente en la empresa.
- Función de enlace: los líderes desempeñan la función de enlace al interactuar con personas externas a la unidad de la empresa. El enlace implica crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener la información y aceptación.

Funciones informativas.

- Función de vigilancia: los líderes desempeñan la función de monitoreo al obtener la información, la mayor parte de la cual se analiza para detectar problemas y oportunidades, y para entenderse de sucesos externos a la unidad de la empresa, dicha información se transmite a otras personas de la unidad (función de difusión) o a gente externa a la unidad (función de portavoz).
- Función de difusión: los líderes desempeñan la función de difusión al enviar la información al resto del personal de su unidad en la empresa.
- Función de portavoz: los líderes desempeñan la función de portavoz cuando rinden informes a personas externas a la unidad de la empresa. Los administradores deben informar a su jefe.



Funciones decisionales.

- Función de emprendedor: el líder desempeña la función de emprendedor al innovar e iniciar mejoras, apoyándose en ideas obtenidas mediante la función de vigilancia.
- Función de manejo de dificultades: los líderes desempeñan la función de manejo de dificultades al llevar a cabo acciones correctivas durante las crisis o situaciones conflictivas. Los líderes dan prioridad a esta función sobre las demás.
- Función de asignación de recursos: los líderes desempeñan esta función cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades presupuestarias.
- Función del negociador: el líder desempeña esta función cuando representa a la unidad de la empresa que preside en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos, como lograr un solo precio o término para la venta o adquisición de un producto o servicio, o el pago que se le dará a algún empleado.



3.7. TIPOS DE LIDERAZGO.

- 1) Autocrático: el estilo autocrático o también conocido como estilo directivo describe a un líder que por lo general tiende a centralizar la autoridad, y limita la participación de los subordinados. Este líder no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea para luego examinar muy de cerca su ejecución. Es un estilo adecuado cuando la escasez de tiempo impide explicar con detalle los asuntos; si el líder ha generado un clima de confianza, los subordinados asumirán que el líder ha cambiado a este estilo de liderazgo porque las circunstancias así lo requieren. Entre las falsas creencias en torno al estilo autocrático está la de que este significa uso despectivo del lenguaje o incluye amenazas e intimidación, lo cual no es cierto.
- 2) Democrático: el estilo democrático o participativo: los líderes de este estilo describen a un dirigente que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delegar autoridad y alentar a la participación de métodos y metas de trabajo entre todos. En este nivel de liderazgo, se adopta una postura estimuladora de las capacidades individuales induciendo a la responsabilidad, control e integración, donde el líder no se impone autoritariamente, pero nunca deja de marcar el camino a seguir. Es decir son ellos quienes toman la decisión final sobre lo que se debe hacer.
- 3) Estilo delegativo o liberal: ¿Cómo se comporta un Líder Laissez-Faire?: Ejerce poco control sobre los miembros del equipo. Esto inspira libertad de acción y creatividad, pero a veces genera poca motivación y deja el grupo a la deriva. ¿Cuándo es bueno?: Cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.



Conlleva a un compromiso mayor de los subalternos ya que su responsabilidad se incrementa por tener que auto motivarse y controlarse, sin perder la guía preestablecida por el líder, quien espera resultados, dejando hacer sin dar mucho apoyo. Los líderes cuyos subordinados son maduros y tienen experiencia, o aquellos otros que desean crear una experiencia de aprendizaje para sus subordinados, no tienen más que delegar su autoridad y dejar bien claro el propósito de la misión. Sin embargo, el líder sigue siendo responsable en último término.

- 4) Ad – hocrático: Es el tipo de líder que puede tomar cualquiera de las posturas anteriores, dependiendo de la situación, de la madurez del grupo y características de los subordinados, de su propia capacidad y aptitudes, de las características de la tarea y del tiempo disponible. El modelo ad-hocrático evita las estructuras burocráticas en especial las divisiones de trabajo, diferenciación de unidades, comportamientos formalizados y sistema de control. El poder de toma de decisiones lo tienen expertos y así hacen equipos multidisciplinarios formando un proyecto de innovación determinado, por tanto no hay nadie que monopolice el poder pues el fin de la empresa es innovar.

3.8. ESTILOS DE LIDERAZGO.

Según la diferenciación tarea/persona: se trata de considerar si el proceder del líder está dirigido a la realización de la tarea (conductas orientadas a facilitar al grupo el desempeño de la tarea) o al mantenimiento del grupo (conductas orientadas a mantener al grupo unido y a que sus miembros mantengan buenas relaciones interpersonales) de aquí se derivan las siguientes dos dimensiones:



- Orientados a la tarea: es el tipo de liderazgo que antepone el trabajo a realizar, a las tareas a las personas. Este estilo se da típicamente en tipos de trabajos en donde hay situaciones urgentes constantemente, situaciones que requieren decisiones inmediatas y por supuesto correctas: pilotos de avión, controladores aéreos, militares en batalla, cirujanos en algunas especialidades, etc. En la mayoría de estos escenarios, lo que apremia es la decisión y la tarea que resulta de la decisión: muchas veces no hay tiempo para consultar al equipo, para escuchar otras opiniones, no hay tiempo ni siquiera para analizar las alternativas. En resumen; el líder orientado a las tareas consiste en las actividades básicas que los líderes orientados a la tarea suelen efectuar y son: asignar tareas de grupo, explicar los procedimientos de trabajo a seguir, recalcando la necesidad de cumplir con los plazos, haciendo hincapié en la competencia o en el desempeño anterior y dejando que todos sepan lo que se espera de ellos.
- Orientados a las personas: es el tipo de liderazgo que antepone las personas a las tareas. Este estilo se da típicamente en situaciones en donde hay tiempo para analizar alternativas, para escuchar ideas. Hay tiempo para que el equipo junte información y la utilice en el proceso de decisión, proponga acercamientos al problema, genere ideas. La esencia de este estilo de liderazgo es su sensibilidad ante sus subalternos como personas. A estos líderes se les ha descrito como personas que se distinguen por su consideración hacia los demás, muestran interés por ellos, se centran en la relación, en los empleados o en la gente.

Una vez que hemos definido el liderazgo, así como sus elementos, sus funciones administrativas, tipos y los distintos estilos que hay, ahora abordaremos el tema de liderazgo de excelencia para mejor comprensión en el siguiente capítulo.



CAPITULO IV

LIDERAZGO DE EXCELENCIA

La verdadera crisis de nuestro tiempo, es la ausencia de líderes que logren llevar a sus seguidores a los objetivos deseados. La historia siempre ha sido escrita por unos cuantos, son los líderes los que han transformado al mundo, ya sea para bien o para mal, quienes han creado valores, iniciado religiones, revoluciones. Solamente generando líderes de calidad podremos tener una empresa de calidad. El líder es aquel que compromete a su gente a la acción, que convierte a los seguidores en líderes y que puede convertir a los líderes en agentes de cambio. La calidad de nuestra sociedad depende de la calidad de nuestros líderes.

4.1. DEFINICIÓN.

El líder de excelencia opera con los recursos emocionales y espirituales de la empresa, con valores, compromisos y aspiraciones; hace sentir a su gente el orgullo y la satisfacción de su trabajo. Inspira a sus seguidores a altos niveles de realización, mostrándoles como contribuye su trabajo a la realización de metas nobles; es un estímulo emocional a la necesidad de ser importante, diferente, útil, parte de una empresa exitosa. A la gente no le gusta ser administrada, quiere ser dirigida. Lo que un grupo grande o pequeño necesita, es tener al frente, no a un oportunista arrogante, sino a un servidor sincero. El líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, envuelve a los demás en un aire de espontánea simpatía; da poder a su gente; fortalece al grupo. El líder de hoy debe trabajar en equipo, conoce los caóticos esfuerzos individuales que significan mayor esfuerzo y mayor tiempo. El líder hace de la gente ordinaria, gente extraordinaria, la compromete con una misión, le da significado a la vida de sus seguidores, un por qué vivir, es un arquitecto humano. El líder se distingue por la forma en que trata a la gente y le serán fieles porque les ha dado un trato de seres importantes e indispensables, de seres únicos y trascendentales.



Los líderes saben que la mejor forma de comunicar es el ejemplo, es su mejor herramienta.

4.2. ¿QUÉ ES UN VERDADERO LÍDER DE EXCELENCIA?

Un verdadero líder de excelencia:

- Es el que atrae con su ejemplo, no dice hagan, sino hagamos; es el que hace y desaparece, es decir, no presenta facturas de cobro "por sus realizaciones... Por eso dice: hicimos, no hice".
- Es la persona que tiene la iniciativa de fomentar cambios en un ambiente, lugar o empresa y que con una visión totalmente convincente repercute en el comportamiento, postura o manera de pensar de los demás.
- Es aquél quien transforma las debilidades de los demás en sus fortalezas, gracias a su auto-manejo y utilización de las herramientas del conocimiento.
- Es aquella persona que pone en acción principios, planes y políticas, en una forma tan dedicada y efectiva, que al resto de nosotros le nace respaldarlo y ayudarlo en su trabajo.
- Es una roca segura para sus seguidores. Debe mantenerse firme en sus decisiones e inspirar seguridad frente a su equipo.
- Nos conduce hacia la victoria, y si no es así todos estamos convencidos de eso, pues nosotros nos proyectamos en esa persona, él es el reflejo de lo que nosotros no hacemos.



4.3. FILOSOFÍA DEL LÍDER DE EXCELENCIA.

¿De dónde han surgido las empresas de excelencia, como IBM, Disney, Sony y otras?; ¿Cómo logro Gandhi, un pequeño ser (físicamente hablando) liberar a un país de 350 millones de habitantes (la India) del imperio más poderoso en su tiempo sobre la faz de la tierra?; ¿Cómo logró Winston Churchill, acaudillar la resistencia más tenaz de la segunda guerra mundial?, entre otros. Todos los seres humanos poseemos una filosofía, unas más ricas que otras, así como hay vidas que trascienden, están también las de la gran mayoría que pasan desapercibidas en el transcurrir interminable del tiempo, en el que sus huellas fueron una tenue marca en la arena, que con la más leve brisa se borra para siempre. No se puede aspirar a ser un líder de excelencia a menos de que se posea una filosofía lo suficientemente trascendente que lo lleve a permanecer más allá de su tiempo.

4.4. BASES DE EXCELENCIA.

Estas bases refieren a que todo líder debe de seguirlas y practicarlas con la finalidad de maximizar la productividad de sus subordinados o equipo de trabajo.

- Comunicación: la comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes. La comunicación se ha definido como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales". Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado, pero el receptor no necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda.



- Confianza: es la opinión favorable en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones, los actos previos y las posibles pruebas halladas. La confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de un otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no-control del otro y del tiempo.
- Creación e innovación: es la capacidad para combinar ideas o sistemas de una manera original o para establecer asociaciones poco comunes entre las ideas. La empresa que estimula la creatividad desarrolla enfoques nuevos ante las cosas o soluciones singulares para los problemas. La innovación se entiende como un proceso consistente en convertir en una solución a un problema o una necesidad, una idea creativa.
- Trato: es la forma en cómo nos comunicamos con los miembros del equipo o colegas de trabajo, así como la delicadeza y coherencia en el momento de dar órdenes, instrucciones, opiniones y todo tipo de comunicación existente entre el líder y su equipo de trabajo.
- Aprendizaje: es el proceso a través del cual se adquieren nuevas experiencias, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación. El aprendizaje es una de las funciones mentales más importantes en humanos, animales y sistemas artificiales. El aprendizaje humano está relacionado con la educación y el desarrollo personal. Debe estar orientado adecuadamente y es favorecido cuando el individuo está motivado. El estudio acerca de cómo aprender interesa a la neuropsicología, la psicología educacional y la pedagogía.



- Actitud positiva: la actitud positiva es la actitud mental adecuada en cualquier situación ayudando a resolver los problemas que puedan aparecer en el camino. La actitud que se toma frente a los problemas o sucesos que se presentan cotidianamente es finalmente la que determina la dimensión e importancia de los mismos. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
- Trabajo en equipo: es aquel en que la fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.
- Saber escuchar: es saber comprender ampliamente lo que se nos está transmitiendo en un mensaje oral, con la finalidad de que el líder logre interpretar el contenido óptimo de este y evitar caer en malos entendidos o discrepancias dentro del equipo de trabajo, familia o círculos sociales, ya que oír no es lo mismo que escuchar.
- Motivación: son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.



4.5. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL LÍDER DE EXCELENCIA.

Algunos de estos principios son los siguientes:

- Busca siempre resultados, pues para él, triunfar no es lo más importante, es lo único.
- Es un comunicador que motiva y entusiasma y cuya vida irradia dinamismo positivo.
- Es congruente con lo que piensa, dice y hace, por lo que transmite confianza a sus seguidores, quienes se unen a él.
- Es creativo por naturaleza y descubridor permanente de problemas.
- Visualiza lo que sus seguidores pueden llegar a ser y crea expectativas, su trato es de excelencia.
- Es un aprendiz por excelencia, aprende permanentemente y se deja enseñar del éxito y del fracaso, así como del humilde y de sí mismo, teniendo como consigna aprender a amar.
- Educa a sus seguidores y les transforma en seres extraordinarios.
- Es un optimista obsesivo, esta actitud ante la vida hace de él, un ganador.
- Siendo un soñador increíble y un idealista, se fija un compromiso y compromete a sus seguidores con su sueño, envolviéndoles en su lucha.



4.6. HABILIDADES DE UN LÍDER DE EXCELENCIA.

El liderazgo de excelencia puede ser aprendido y debe ser ejercitado por todos y cada uno en la empresa y las habilidades esenciales para este liderazgo pueden ser:

- Adoptar una actitud creativa.
- Desafiando los patrones habituales.
- Tomar riesgo para explorar lo desconocido.
- Construir una cultura dinámica y estimulante.

4.7. RESPONSABILIDADES DE UN LÍDER DE EXCELENCIA.

Entre las responsabilidades primordiales de un líder de excelencia podemos identificar las de la motivación y la comunicación.

- La motivación debe estar relacionada con las distintas necesidades que el ser humano experimenta, las que le crean un estado de tensión y la búsqueda de una forma de satisfacerlas. La motivación es la fuerza impulsora que responde a esas necesidades insatisfechas, las que generan energía y dirección hacia cierto objetivo.
- La comunicación es un elemento esencial, ya que es el que permite que la empresa se ponga en movimiento. El liderazgo no puede generar acción sin la comunicación. El proceso de comunicación nos permite mantener abiertos los canales entre las personas, transmitir conocimientos, dialogar sobre metas, procesos y técnicas de trabajo.



4.8. VIRTUDES PARA LOS LÍDERES DE LA ERA DEL CAMBIO.

El comportamiento de un líder se ve regido por cualidades o virtudes que lo dotarán de características que le permitan emplear un buen ejercicio del poder y la lealtad de su equipo.

- Profundidad creativa: es la capacidad de plantearse las preguntas oportunas. Cada problema desde perspectivas diferentes. El líder siempre debe ver más allá, permitirse imaginar para crear sin límite alguno o restricción dada.
- Tacto: sensibilidad para tratar a los demás. El líder trabaja con personas con culturas integradoras y motivadas, también se da la seguridad en el trabajo y la buena calidad en la comunicación.
- Perspectiva: el futuro, el líder dará su punto de vista de cierto panorama y en cierta posición, ya sea una solución a un problema, conflicto o la toma de decisiones. Con la perspectiva el líder tendrá que dejar bien clara su misión.
- Flexibilidad: anticipación y aceptación del cambio. También tendrá la capacidad de preocuparse por otras metas. Será capaz de resolver los problemas inmediatos y tendrá que adaptarse de manera continua al cambio. También se puede definir como la facultad de otorgar cierta holgura en algunas reglas o leyes de carácter interno del equipo de trabajo, con la finalidad de maximizar capacidades de cada colaborador.
- Concentración: capacidad de enfocar de manera asertiva un objetivo para perseguirlo y lograrlo, sin que ningún desestabilizador externo o ajeno al equipo de trabajo perjudique dicho desempeño o proceso. Como poner en marcha el cambio y de existir armonía entre estrategia y cultura.



- Perseverancia: actitud de ser firme en alcanzar un objetivo, en el momento que uno se propone llegar al final. Destacando cualidades tales como la entrega, tolerancia a la frustración, responsabilidad, entre otras. El valor de la perseverancia es parte del perfil de la formación de la gente.

4.9. CREANDO EXCELENCIA.

La excelencia empresarial es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una empresa y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales incluyen:

- Énfasis en la acción: más que la solución óptima, se busca la rápida, una respuesta pensada, inteligente y ágil. Para ello se recurre al trabajo intensivo en pequeños grupos.
- Cercanía al cliente: se le escucha y se aprende de él. A cambio, se le da calidad, fiabilidad y durabilidad en productos y servicios.
- Autonomía e iniciativa: se potencia la creación. Estas empresas son hervideros de líderes, campeones, inventores, gente inquieta que tiene su sitio para innovar.
- Productividad contando con las personas: respeto a los empleados, consideración de éstos no como un par de manos, sino como una fuente de ideas.
- Manos a la obra eficazmente: el peso de los ideales es superior al de los recursos tecnológicos o económicos, por ejemplo.



- Zapatero a tus zapatos: no diversificarse excesivamente. La mayor productividad está en los negocios que se conocen.
- Estructuras sencillas, staff reducido: los directivos de las grandes empresas son relativamente pocos ejerciendo su labor mediante estructuras sencillas.
- Estira y afloja simultáneo: estas empresas son descentralizadas en la innovación y producción, pero muy centralizadas en los valores de la empresa.

Como conclusión de este capítulo podemos decir que no existe un líder sin seguidores y en las empresas el líder primario y natural, el reconocido por el equipo de trabajo es precisamente, o por lo menos inicialmente, el que ocupa el cargo de jefe, de tal manera que existen expectativas iniciales por parte de los colaboradores con relación a este líder nombrado por la empresa pero a su vez, está la expectativa que tienen los jefes de sus colaboradores frente a los resultados esperados.

El papel del líder es trascendente, pero no lo es todo. Para entender cómo las empresas excelentes han llegado donde están es necesario reconocer en ellas a buenos líderes. Pero lo llamativo es que éstos consiguieron crear una cultura y transmitir a la empresa unos valores que han ido más allá de ellos mismos. Un líder que no consigue contagiar su entusiasmo, fomentar sus valores y su modo de trabajar es un líder que encierra el modo al fracaso. Además, el líder tiene la obligación de ir formando nuevos líderes entre sus seguidores con vista a que el día de mañana pueda sustituirle.

Después de abordar en los capítulos anteriores todo el marco teórico del liderazgo, entramos en el siguiente capítulo a conocer parte de la empresa “tienda de autoservicio” por medio de su historia.



CAPITULO V

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

5.1. HISTORIA.

Los orígenes se remontan al año 1905 en la ciudad de Torreón Coahuila, cuando Don Pascual Borque estableció un negocio llamado “la tienda de ropa”, dedicado a la venta de telas a través de un mostrador. Poco a poco el negocio fue creciendo y en 1920 ya vendía además de telas, ropa y novedades como perfumería y artículos para el hogar entre otros. En los años treinta, cuando los fundadores de la empresa Don Armando y Don Francisco Martín Borque se integran al negocio familiar, “la tienda de autoservicio”, comercializando mercancía al mayoreo, cubriendo la Comarca Lagunera y gran parte de la sierra de Chihuahua y de Sonora. La apertura del primer centro comercial “tienda de autoservicio-norte” fue en noviembre de 1968, en la ciudad de Torreón, Coahuila.

Por sus dimensiones y la variedad de productos que manejaba esta tienda, se adelantó a su época, y su propuesta comercial fue muy bien recibida por la comunidad. Paso a paso los hermanos Martín Borque fueron construyendo la empresa. En 1971 deciden iniciar un plan de crecimiento acelerado y para mejorar el control y la administración del negocio, instalan las primeras oficinas corporativas del grupo en la ciudad de Torreón, Coahuila, e introducen el sistema de inventario detallista para la contabilidad del negocio. Derivado de los cambios que se dieron en la economía del país con motivo de la apertura comercial iniciada con la adhesión al Acuerdo General de Aranceles y Tarifas (GATT, por sus siglas en inglés), la empresa “tienda de autoservicio” hace también cambios en su estrategia y plan de negocios y entre otras medidas se deciden concentrar los esfuerzos empresariales en la operación de más tiendas de autoservicio.



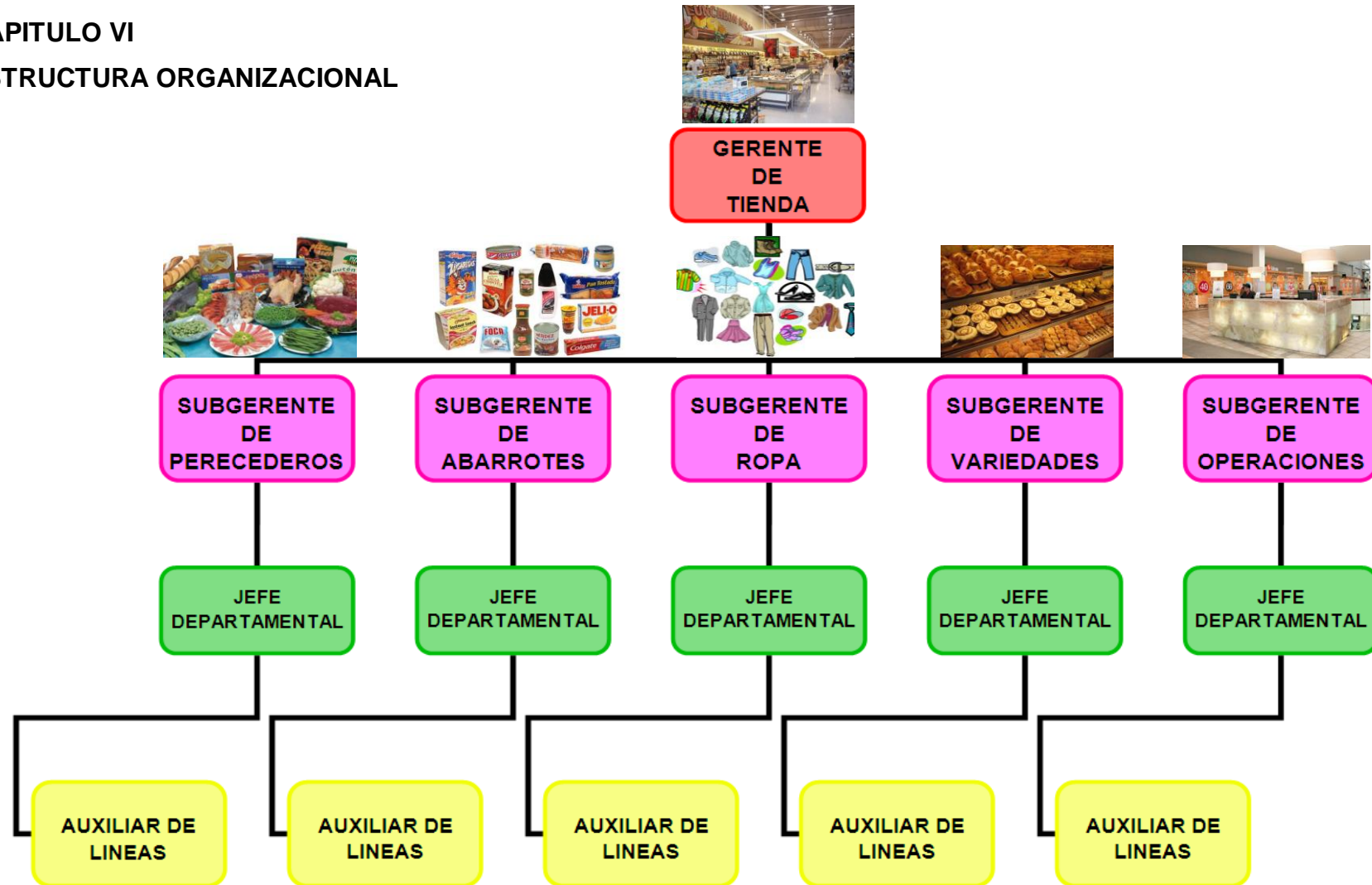
Ya con presencia de empresas detallistas globales en el mercado mexicano; en 1994 y con la búsqueda de sinergias y de fortalecimiento de la empresa para enfrentar un mercado cada vez más competitivo, la segunda generación de los fundadores decide unir nuevamente sus esfuerzos para fortalecer la “tienda de autoservicio”. En 1994 la “tienda de autoservicio” inicia el año con 26 tiendas, se agregan 15 que operaba “tienda de autoservicio-norte” y se abren 7 nuevas tiendas cerrando ese año con un total de 48 unidades en operación. En esas fechas se establece el objetivo de llegar a futuro a tener presencia a nivel nacional, iniciando la apertura de tiendas en el centro del país y, se fija como meta llegar a 100 tiendas en el 2000. Con las aperturas de tiendas en los siguientes años, sin descuidar su posicionamiento en el norte, paso a paso la empresa va fortaleciendo su posición en el centro. En diciembre de 1998 lamentablemente fallece don Francisco Martín Borque, uno de los fundadores de la empresa.

Dentro del plan para fortalecer y formalizar los programas de responsabilidad social corporativa, en 2004 se constituye la “Fundación Tienda de Autoservicio”, A. C.

A cuarenta años de su fundación, sin duda, los logros alcanzados por la empresa rebasan con creces las expectativas de sus fundadores y hoy se encuentra dentro de las más importantes empresas de México.

Después de conocer los antecedentes e historia de la empresa, en el próximo capítulo se mostrara la estructura organizacional de está, así podremos ver como esta organizada la tienda de autoservicio.

CAPITULO VI ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Posterior a conocer la estructura organizacional de la empresa, en el siguiente capitulo veremos toda la cultura de la empresa, como son: misión, visión, valores y políticas internas.



CAPITULO VII

CULTURA ORGANIZACIONAL

7.1. MISIÓN.

“Satisfacer las necesidades de productos y servicios de las comunidades donde estamos presentes; fomentar en cada uno de nosotros nuestra filosofía y valores para asegurar una relación permanente y valiosa con nuestros clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, comunidad y medio ambiente, obteniendo de esta manera una adecuada rentabilidad y garantizando así nuestra permanencia y crecimiento.”

7.2. VISIÓN.

“Servir cada vez a un mayor número de comunidades como líder, al ofrecer la mejor experiencia de compra para el cliente y el mejor lugar de trabajo para nuestros colaboradores, derivados de una constante innovación.”

7.3. VALORES

- Respeto: buscamos constantemente mantener la armonía en la relación con compañeros de trabajo, clientes y proveedores.
- Lealtad: tenemos un fuerte compromiso y mostramos fidelidad. Hacemos con respeto nuestras responsabilidades y manifestamos confidencialidad en los acontecimientos de la empresa.
- Honestidad: siendo íntegros para recibir a cambio la confianza de clientes internos y externos.



- Justicia: inclinándonos a dar a cada quien lo que le corresponde, la justicia es equidad y dignidad para todos.
- Responsabilidad: cumplimos de manera oportuna y precisa con las actividades propias de cada puesto para escalar y llegar a las metas fijadas.
- Compromiso: nos dedicamos a lograr el objetivo establecido y cumplimos responsablemente con las actividades propias del puesto.
- Cooperación: nos apoyamos mutuamente para llegar a los objetivos fijados.
- Disciplina: cumplimos normas y políticas que apoyan nuestro trabajo.
- Constancia: cumplimos en forma permanente y ordenada garantizando nuestra permanencia como empresa.
- Innovación: promovemos el cambio permanente en nuestros procesos, productos y servicios como el medio más importante para estar cumpliendo las expectativas de nuestros clientes.
- Espíritu de servicio: promovemos el trabajo con ánimo positivo, y de esta manera cumplir con el compromiso de servicio que refuerza la confianza de nuestros clientes.



7.4. MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PERSONAL.

Las políticas, normas y procedimientos que a continuación se mencionan, son de cumplimiento general para todos los empleados de la empresa que por algún motivo tengan que aplicar total o parcialmente este procedimiento.

Políticas generales para el personal de tienda:

- Todo empleado, demostradora, promotor, y personal de apoyo deberá de verificar al ingresar a la tienda todas sus pertenencias en la barra de protección, para evitar que posteriormente se les cobre al salir de la tienda.
- Todo empleado, demostradora, promotor, y personal de apoyo que desee realizar compras de mercancía durante su hora de comida deberá seguir el siguiente procedimiento:
 - Solicitará en barra de protección un gafete de comprador.
 - Saldrá a piso de venta por acceso a empleados para realizar sus compras.
 - Pagará su mercancía únicamente en las cajas ubicadas en la línea de cajas, y si la gerencia de la tienda así lo determina, en la caja que se designe exclusivamente para cobros a empleados.
 - En el caso de alimentos preparados, vinos, dulcería y productos de farmacia estos se deberán de pagar en la caja de la isla correspondiente.
 - Recabará firma del supervisor o jefe de cajas en su ticket de compra.



- Regresará a la barra de protección para que el guardia le revise mercancía contra ticket y proceda a la verificación de la mercancía.
- Los empleados podrán realizar sus compras en la tienda antes y/o después de su horario de trabajo y en su día libre como cualquier cliente de la tienda. Deberán entrar y salir de la tienda por los accesos de clientes sin necesidad de que sea firmado el ticket de compras.
- Queda prohibido para todo empleado, demostradora, promotor, y personal de apoyo dejar en custodia cualquier tipo de mercancía de carácter personal en el área de informes.
- Todo empleado, demostradora, promotor o personal de apoyo no podrá comprar mercancía de remate, sino hasta pasadas 24 horas de su exhibición en piso de venta, siguiendo con el procedimiento de compra de empleados establecido y estipulado en el punto número 2.
- Ningún empleado, demostradora, promotor o personal de apoyo podrá apartar, esconder o guardar en bodegas mercancía que saldrá o salió en remate para su compra posterior; toda mercancía en remate deberá de estar exhibida en el piso de ventas.
- Todo empleado perteneciente a los departamentos de cajas, caja general, a los vendedores con caja de islas y todo el personal de la tienda que apoye en el cobro de mercancía deberá de dejar bajo custodia del guardia de la barra de protección su dinero en efectivo y bonomatic, el cual se le recibirá contra vale y podrá disponer de el en su horario de comida o al terminar sus labores.



- Queda prohibido para todo empleado, demostradora, promotor, y personal de apoyo consumir alimentos en piso de ventas al igual que consumir degustación.
- Queda prohibido para todo empleado de la tienda recibir obsequios por parte de algún proveedor, sea el motivo que sea.
- Queda prohibido para toda demostradora y promotor sacar de la tienda mercancía previamente verificada como producto para degustación a clientes.
- El horario para el uso del comedor por parte de empleados, demostradoras, promotores y personal de apoyo es de 9 a 18 hrs.
- Toda persona interna o externa que salga por la puerta de personal deberá ser registrada en su persona y en sus pertenencias.
- Todo personal interno o externo, no importando su jerarquía, deberá ingresar por la puerta de entrada de personal a la tienda, quedando estrictamente prohibido ingreso y egreso por accesos de clientes, salvo en situación de evacuación de tienda por alguna emergencia.
- Se prohíbe el acceso a toda persona, incluyendo empleados, que no presenten identificación de la empresa que representan, excepto cuando lo autorice el gerente de tienda o subgerente responsable de la tienda.
- Toda persona que ingrese a la tienda por las puertas de personal o recibo, deberá portar permanentemente su gafete de identificación.
- Sé prohíbe el acceso al personal interno ó externo que se presente a laborar con vestimenta deportiva.



- Todo empleado, demostradora o promotor podrá salir de la tienda solamente en sus horarios de comida, terminando su jornada laboral o bien presentando pase de salida autorizado por el gerente de tienda o subgerente del área en caso de los empleados y en el caso de las demostradoras y promotores también deberá llevar la firma de promonet. Esta norma queda sin valor en caso de una evacuación por emergencia.
- Quedan prohibidas las visitas y llamadas de carácter personal a empleados, demostradoras, promotores y personal de apoyo, excepto en casos de emergencia o de enfermedad de algún familiar.
- Queda prohibido a todo empleado, demostradora, promotor y personal de apoyo, introducir a la tienda aparatos electrónicos, teléfonos celulares, mp3, radio grabadoras, radiocasetes portátiles, juegos de vídeo, etc.
- Todo empleado, demostradora, promotor y personal de apoyo es responsable de cuidar la mercancía y activos de la empresa, evitando caer en cualquier situación de merma, ni aprovecharse para beneficio personal de fallas u omisiones administrativas o comerciales en el precio de algún producto.
- Es responsabilidad de todo empleado, demostradora, promotor y personal de apoyo apegarse estrictamente a las normas establecidas para la conservar la seguridad e higiene dentro de la empresa, evitando así poner en riesgo la integridad de sus compañeros, el establecimiento y la suya propia.

Después de conocer la misión, visión y políticas de la empresa, pasamos en el próximo capítulo a utilizar los instrumentos de medición para evaluar el liderazgo de excelencia en la tienda de autoservicio.



CAPITULO VIII

INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN PARA REFORZAR EL LIDERAZGO

La investigación tiene como finalidad detectar el comportamiento de los líderes de la tienda de autoservicio, así como analizar las variables del liderazgo de excelencia seleccionadas por los investigadores (motivación, relación personal, creatividad, flexibilidad, comunicación y respeto) para ayudar a mejorarlas ya que se encuentran en áreas o departamentos, el cual se verá afectado por las distintas variaciones que puedan surgir. Se detectará cuáles son las variables que tienen un bajo nivel de atención para ello necesitamos implementar cuestionarios, estadísticas, logística tanto para el jefe como para el empleado, y así poder unificar los distintos puntos de vista que tienen ambos, considerando también la de nosotros como investigadores. Una vez teniendo los resultados daremos paso a la interpretación de cada variable, respecto a ello se explicara en donde no se está cumpliendo el objetivo deseado y el porque está fallando.

Se dará una gran importancia a toda la investigación con el fin de equilibrar y poder llevar por buen camino dichas variables como también a las demás que no se le dio tanta profundidad, aclarando que se encuentran relacionadas con las demás; se dará un buen manejo de estrategias o soluciones estableciendo métodos a seguir u/o formas que se puedan adecuar a cada una, se debe tener consideración en que se debe de lograr borrar las desviaciones producidas; que efectivamente se aplique la fórmula a seguir con esto usted estaría cumpliendo todas las expectativas anheladas, que su equipo de trabajo se sienta con seguridad, confianza. Para cumplir con esto y alcanzar el éxito se rompieron paradigmas, miedos, inseguridades, etc.



8.1. CUESTIONARIO CERRADO DIRIGIDO AL EMPLEADO.

OBJETIVO: Recabar información necesaria para la realización de un diagnóstico sobre el liderazgo de excelencia en la empresa.

- 1) ¿Cuándo desempeña sus tareas sus resultados son reconocidos? (Motivación)
- 2) ¿Cuándo usted tiene problemas laborales o personales, le platica a su jefe? (Relación personal)
- 3) ¿Cuándo se produce un error, su jefe no busca culpables, sino genera soluciones? (Creatividad)
- 4) ¿Se le permite opinar acerca de como llevar a cabo sus actividades? (Flexibilidad)
- 5) ¿Es comprensible el mensaje cuando se le da una instrucción o una explicación por parte de su jefe? (Comunicación)
- 6) ¿Su área de trabajo cuenta con los recursos necesarios para desempeñar de forma eficiente sus labores? (Respeto)





8.2. CUESTIONARIO CERRADO DIRIGIDO AL JEFE.

OBJETIVO: Recabar información necesaria para la realización de un diagnóstico sobre el liderazgo de excelencia en la empresa.

- 1) ¿Usted reconoce el trabajo de sus empleados? (Motivación)
- 2) ¿Usted presta atención a sus empleados cuando tienen problemas personales o laborales? (Relación personal)
- 3) ¿Cuándo se produce un error y los resultados obtenidos no son favorables, usted busca solución al problema en vez de buscar culpables? (Creatividad)
- 4) ¿Usted toma en cuenta las opiniones de sus empleados para llevar a cabo sus actividades? (Flexibilidad)
- 5) ¿Considera usted, qué cuando da una instrucción ó una explicación a sus empleados, ellos comprenden su mensaje? (Comunicación)
- 6) ¿Cree que sus empleados cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo de forma eficiente sus labores? (Respeto)



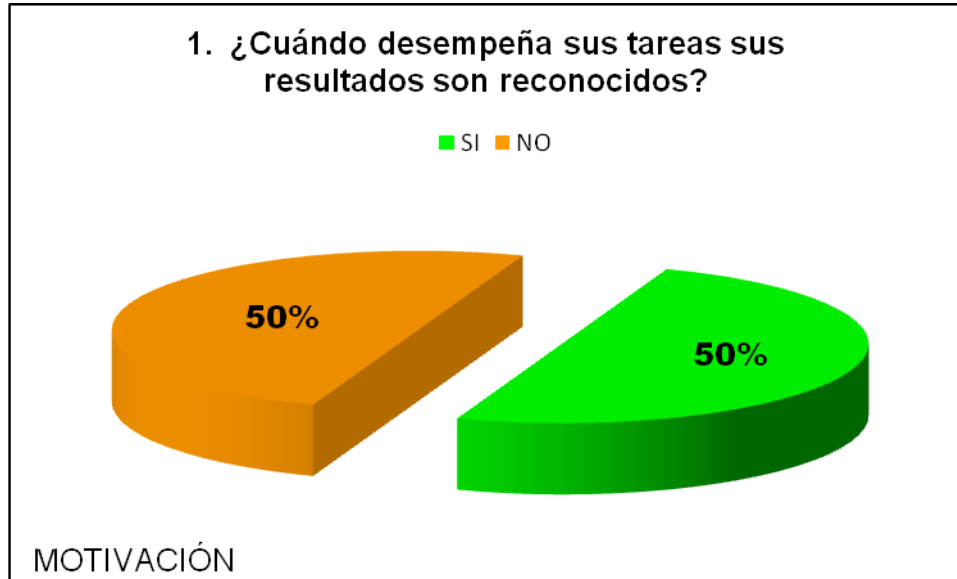


8.3. CUESTIONARIO DIRIGIDO AL INVESTIGADOR.

OBJETIVO: Recabar información necesaria para la realización de un diagnóstico sobre el liderazgo de excelencia en la empresa.

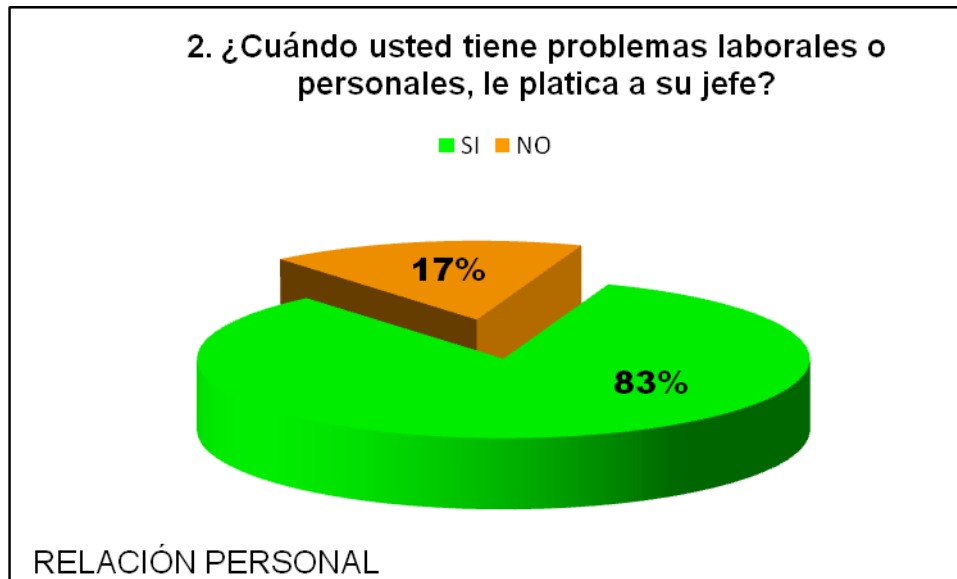
- 1) ¿Percibió si el jefe reconoce el trabajo de sus empleados? (Motivación)
- 2) ¿Se percato sí el jefe tiene la capacidad para escuchar a sus empleados en problemas laborales así como personales? (Relación personal)
- 3) ¿Se cercioró si el jefe busca una solución al problema en vez de buscar culpables? (Creatividad)
- 4) ¿Te diste cuenta si el jefe le permite a sus empleados dar opiniones de como llevar a cabo sus actividades? (Flexibilidad)
- 5) ¿Notaste si el jefe es claro al dar una orden o una explicación a sus empleados? (Comunicación)
- 6) ¿Comprobaste si el jefe proporciona a los empleados los recursos necesarios para que puedan llevar a cabo sus labores de forma eficiente? (Respeto)

8.4. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS.



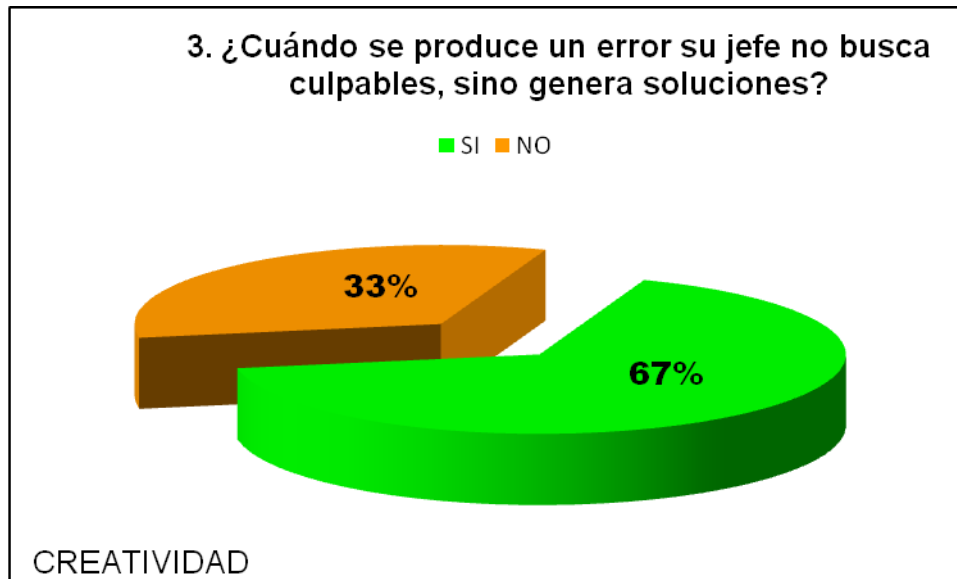
El 50% de los empleados mencionan que si son reconocidos sus resultados, mientras que el otro 50% dicen que no lo son.

Se interpreta que a los empleados les hace falta que su trabajo sea reconocido por sus jefes, ya que la mitad de los encuestados tuvo una respuesta negativa a esta pregunta, por ello se recomienda que los jefes de cada departamento trabajen con el reconocimiento y motivación hacia sus empleados para obtener mejores resultados para la empresa.



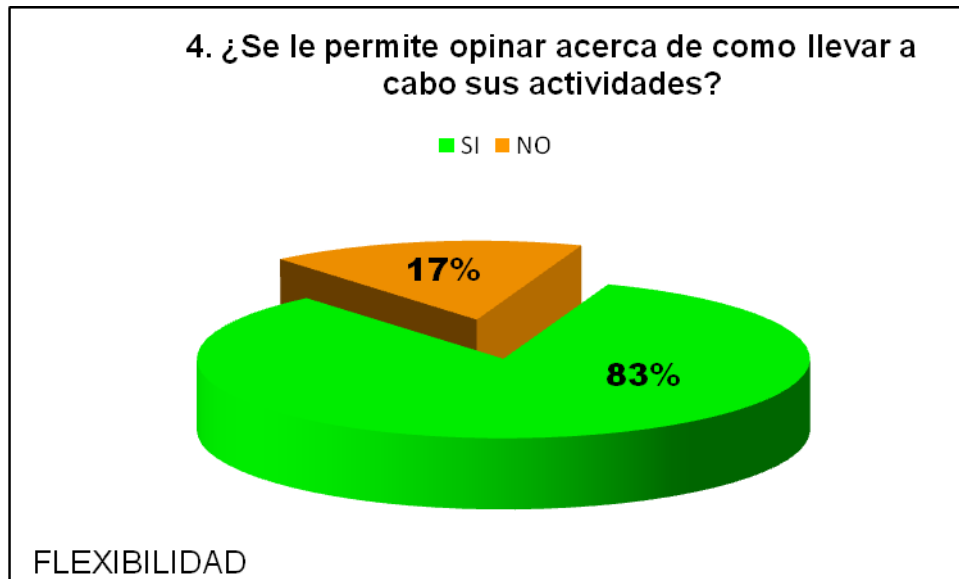
El 83% de los empleados mencionan que les comentan sus asuntos personales como laborales a su jefe, mientras que el otro 17% son reservados en esas cuestiones.

Se interpreta que en la mayoría de los empleados existe una buena relación con sus jefes; sin embargo un 17% muestra lo contrario, por lo tanto, se recomienda que el jefe trabaje en la relación personal y de confianza con este porcentaje mínimo ya que con el resto del personal no existe este problema.



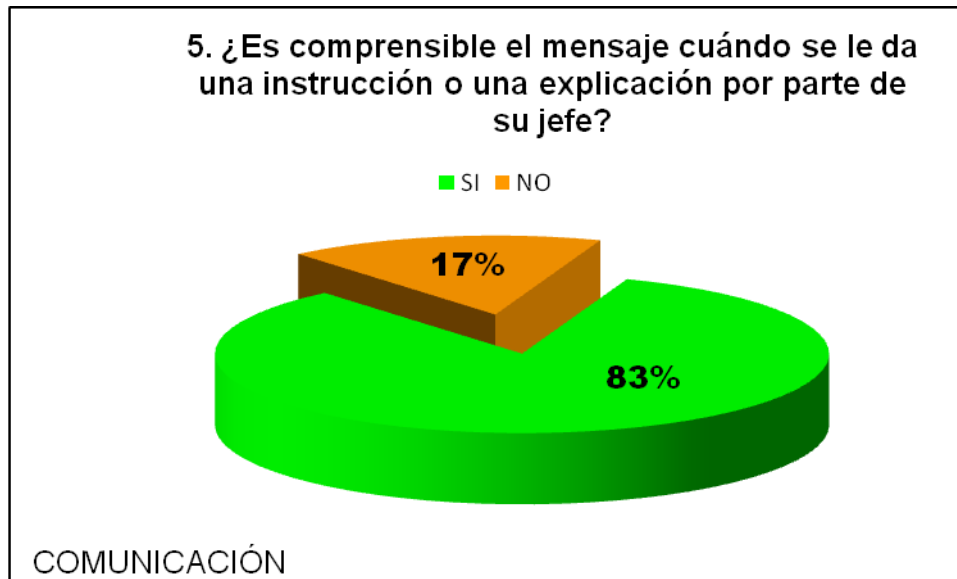
El 67% de los empleados mencionan que el jefe genera soluciones cuando existe un error. Mientras que el 33% dicen que no.

Se interpreta que el 33% de los jefes buscan culpables en vez de dar soluciones, por lo tanto, se sugiere trabajar en su liderazgo con respecto a su creatividad e innovación para alcanzar un mejor rendimiento.



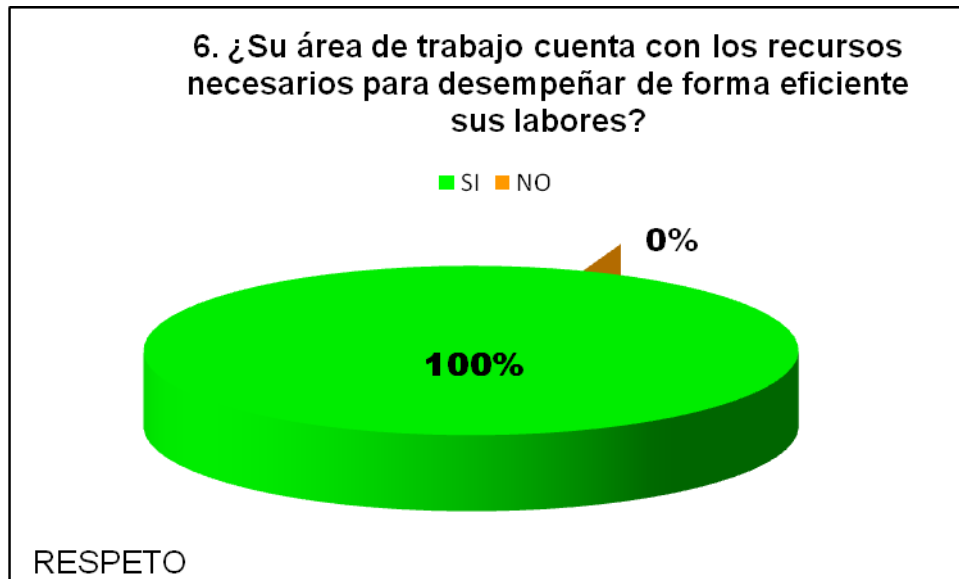
El 83% de los empleados mencionan que si son consideradas sus opiniones para llevar a cabo sus actividades, mientras que el 17% dicen que no.

Se interpreta que el 17% de los jefes no toman en cuenta las opiniones de sus empleados debido a que tienen que acatar las órdenes de los mandos superiores y esto provoca estar en desacuerdo, por lo que se sugiere que el jefe trabaje con la buena actitud de los empleados.



El 83% de los empleados mencionan que el jefe si es claro al dar una orden o una explicación, mientras que el 17% nos indica que no lo es.

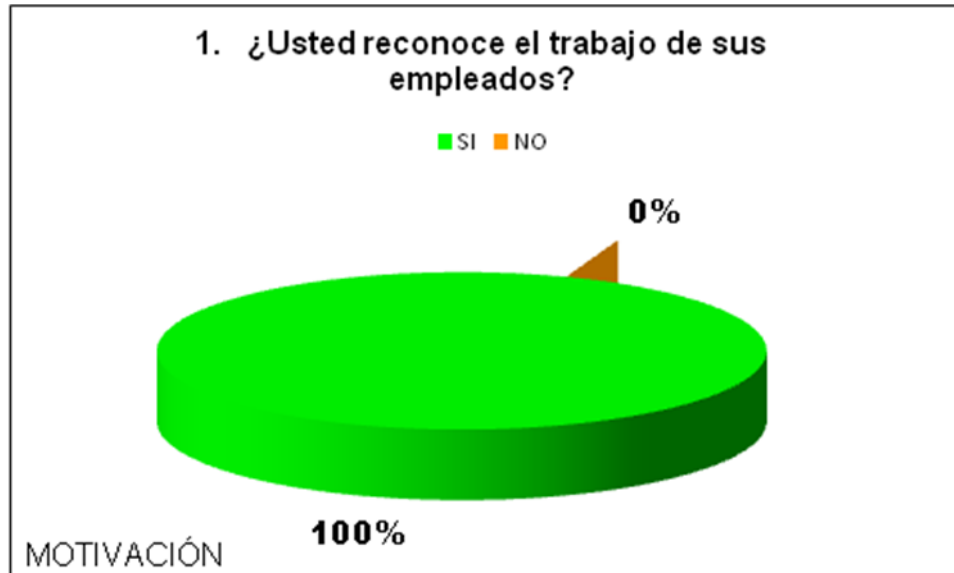
Se interpreta que es necesario buscar una mejor manera por parte del jefe de explicar las indicaciones para realizar el trabajo que se requiere, y pueda tomar en cuenta la capacidad de comprensión de cada uno de sus empleados, para así contrarrestar el 17% negativo y finalmente exista una comunicación adecuada.



El 100% de los empleados mencionan que existen los recursos necesarios para desempeñar su trabajo.

Se interpreta que los resultados reflejados indican que si existe un respeto hacia los empleados por lo que se sugiere que se mantengan los recursos necesarios para obtener buenos resultados.

8.5. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS JEFES.



El 100% de los jefes consideran que si reconocen el trabajo de sus empleados.

Se interpreta que los jefes si motivan a sus empleados, por lo tanto se sugiere que se mantenga el reconocimiento del trabajo realizado y por consecuencia el empleado se sentira contento de pertenecer a la empresa y esto generará buenos resultados.

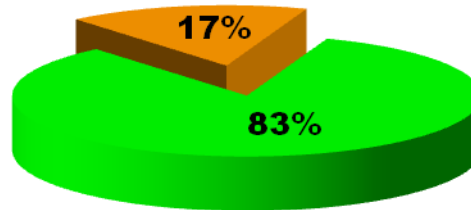


El 67% de los jefes dicen que si prestan atención a sus empleados cuando tienen problemas personales o laborales, mientras que el 33% considera que no.

Se interpreta que la mayor parte de los jefes prestan atención a sus empleados cuando se encuentran en problemas, sin embargo el 33% de ellos no lo hacen por lo que se sugiere que el jefe trabaje con las habilidades de un lider de excelencia y pueda desarrollar el trato y el saber escuchar a sus empleados para que se genere una mejor relación personal y laboral.

3. ¿Cuándo se produce un error y los resultados obtenidos no son favorables, usted busca solución al problema en vez de buscar culpables?

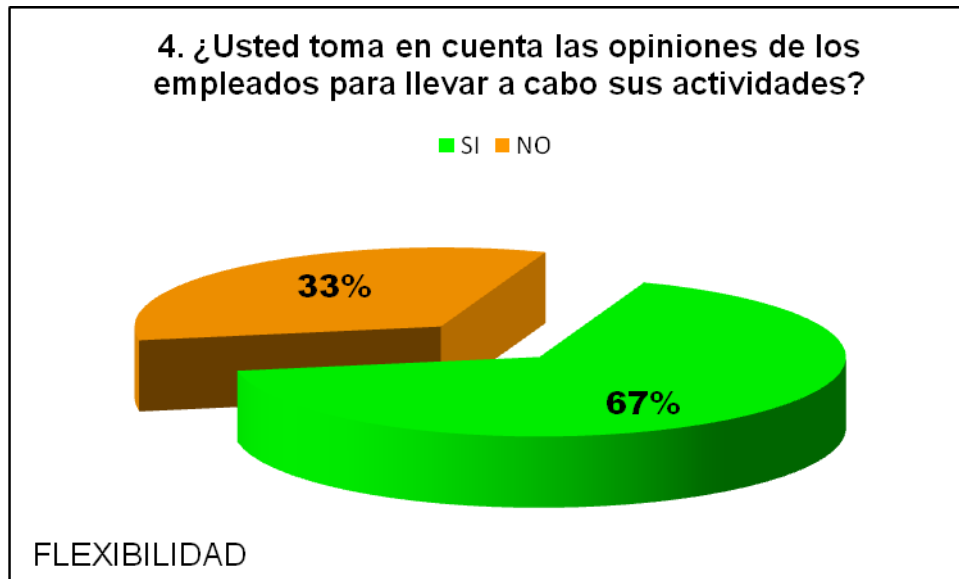
■ SI ■ NO



CREATIVIDAD

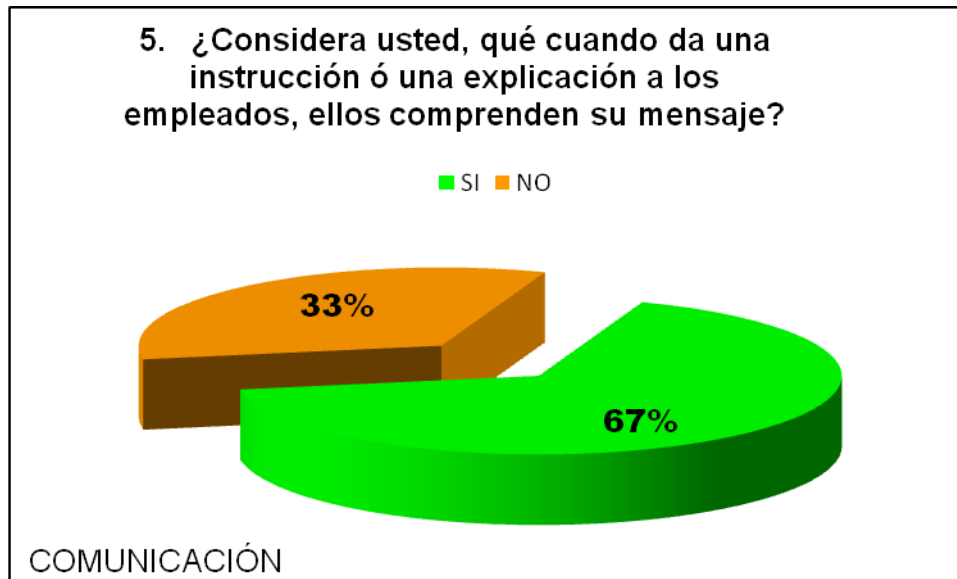
El 83% de los jefes consideran que cuando se produce un error y los resultados obtenidos no son favorables, ellos buscan solución al problema en vez de buscar culpables, mientras que el 17% dice lo contrario.

Se interpreta que la mayoría de los jefes cuenta con la habilidad de dar solución a los problemas que se presentan en el día a día, sin embargo es necesario trabajar con el coeficiente intelectual de algunos jefes, los cuales carecen de esta habilidad y por consecuencia no hay resultados favorables en su totalidad.



El 67% de los jefes consideran que si toman en cuenta las opiniones de sus empleados para llevar a cabo sus actividades, mientras que el 33% considera que no.

Se interpreta, que en ocasiones no se pueden tomar en cuenta todas las opiniones de los empleados ya que existen reglas y normas establecidas que no permiten la libre opinión de los mismos, por lo que se sugiere seguir trabajando con la buena actitud de los empleados al ejecutar sus tareas asignadas.



El 67% de los jefes consideran que cuando dan una instrucción o una explicación a los empleados, ellos comprenden su mensaje; mientras que el 33% consideran que no.

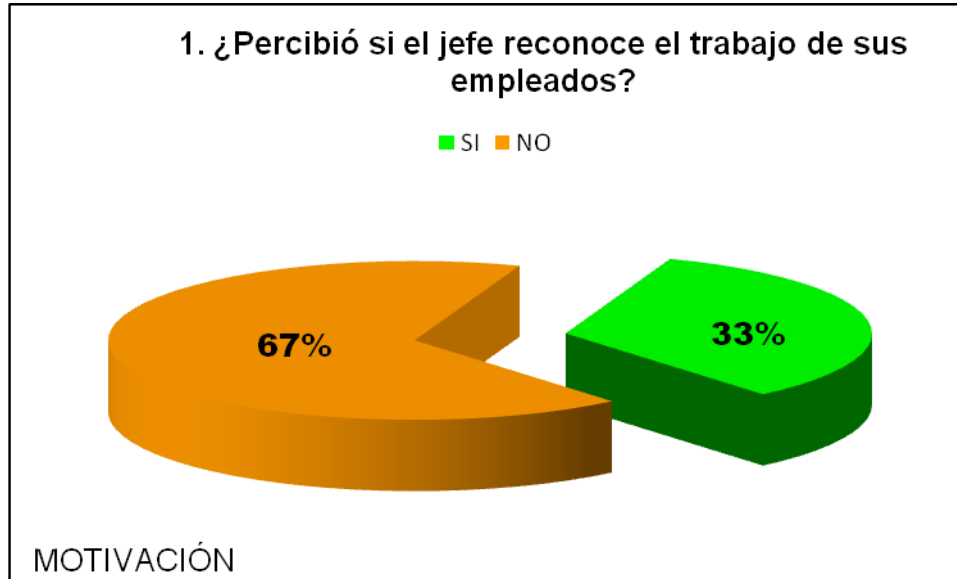
Se interpreta que el resultado obtenido en la gráfica sugiere que hay actividades que no permiten flexibilidad, porque son obligatorias y parte del proceso. En general la comunicación se da, solo el 33% tiene duda, por lo que se sugiere implementar otra forma de comunicación y retroalimentar con respecto a la acción.



El 100% de los jefes creen que los empleados cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo de forma eficiente sus labores.

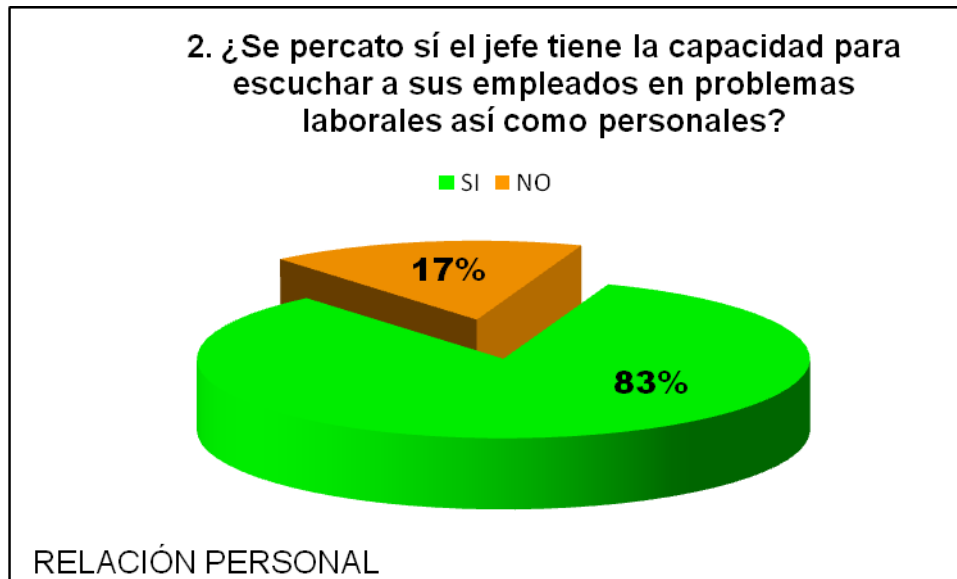
Se interpreta que estos resultados nos muestran que si hay respeto, por lo que se sugiere que se mantenga y podemos notar que se está llevando a cabo el liderazgo en esta variable.

8.6. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS INVESTIGADORES.



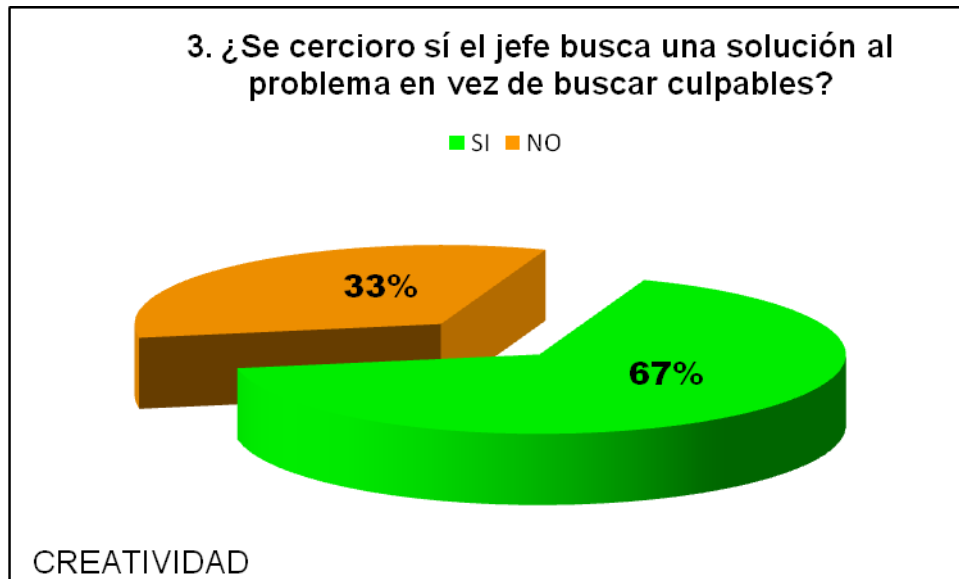
El 67% de los investigadores creen que el jefe no reconoce el trabajo de sus empleados, mientras que el 33% creen que si.

Se interpreta que no existe la motivación por parte de los jefes como se puede apreciar en la gráfica, por lo tanto se sugiere capacitar a los jefes en esta base de excelencia para poder desarrollar buenos líderes y la empresa obtenga excelentes resultados.



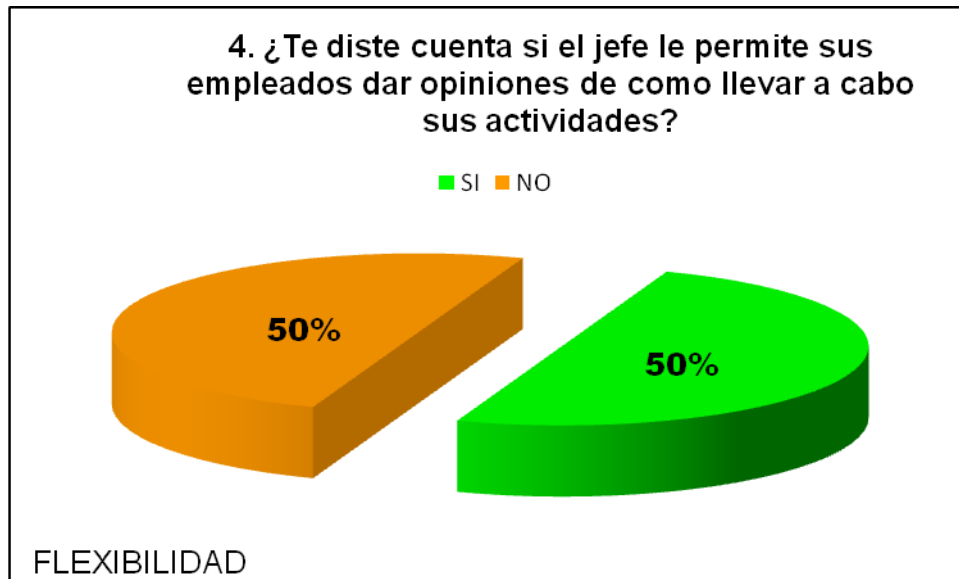
El 83% de los investigadores opinan que el jefe si tiene la capacidad para escuchar a sus empleados en problemas laborales así como personales, mientras el 17% opinan que no.

Se interpreta que en general la relación personal si existe, sin embargo se necesita implementar el buen trato entre jefe y empleado.



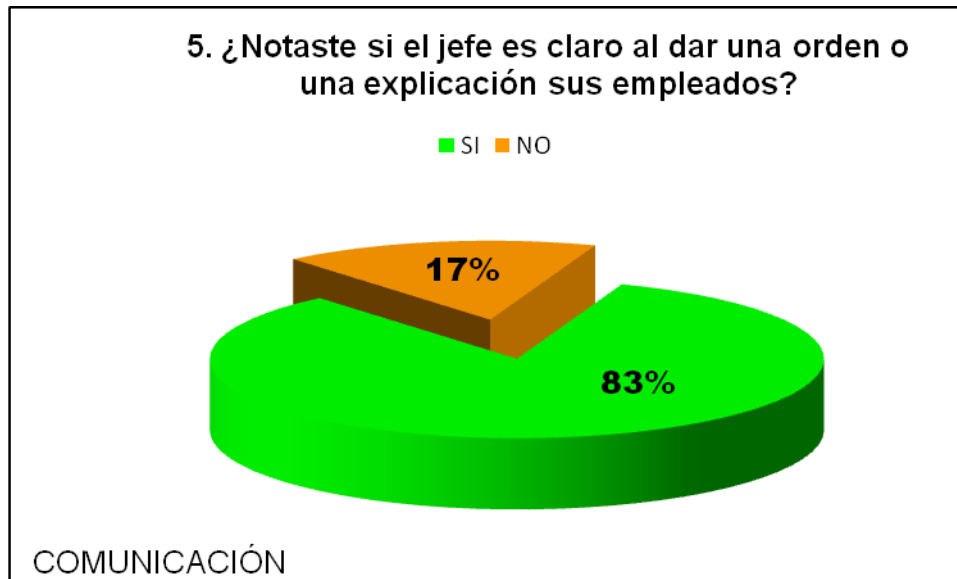
El 67% de los investigadores piensan que el jefe busca soluciones a los problemas en vez de buscar culpables, mientras que el 33% piensa lo contrario.

Se interpreta que si existe la creatividad por parte de los jefes, sin embargo se sugiere trabajar y mejorar la toma de decisión al presentarse un problema.



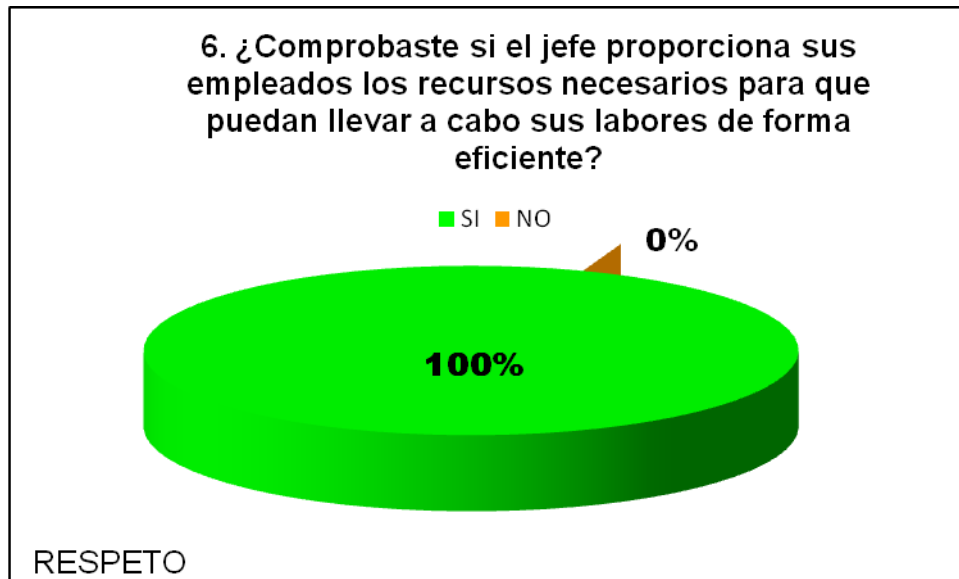
El 50% de los investigadores consideran que el jefe les permite a los empleados dar opiniones de como llevar a cabo sus actividades. Mientras el otro 50% consideran que no.

Se interpreta que se necesita elaborar un nuevo programa para trabajar con la actitud, y saber escuchar las opiniones de los empleados.



El 83% de los investigadores cree que el jefe si es claro al dar una orden o una explicación a los empleados. Mientras que el 17% cree que no.

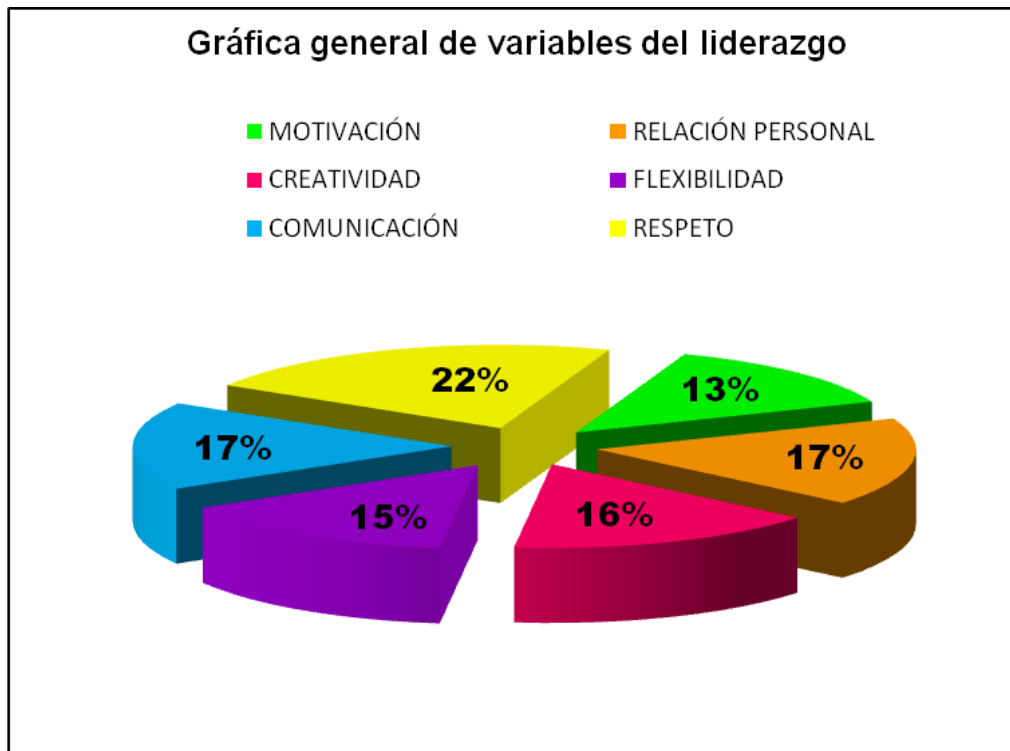
Se interpreta que solo se necesita mejorar la forma de explicar las indicaciones a cumplir y que el jefe conozca la capacidad y habilidad de cada uno de sus empleados.



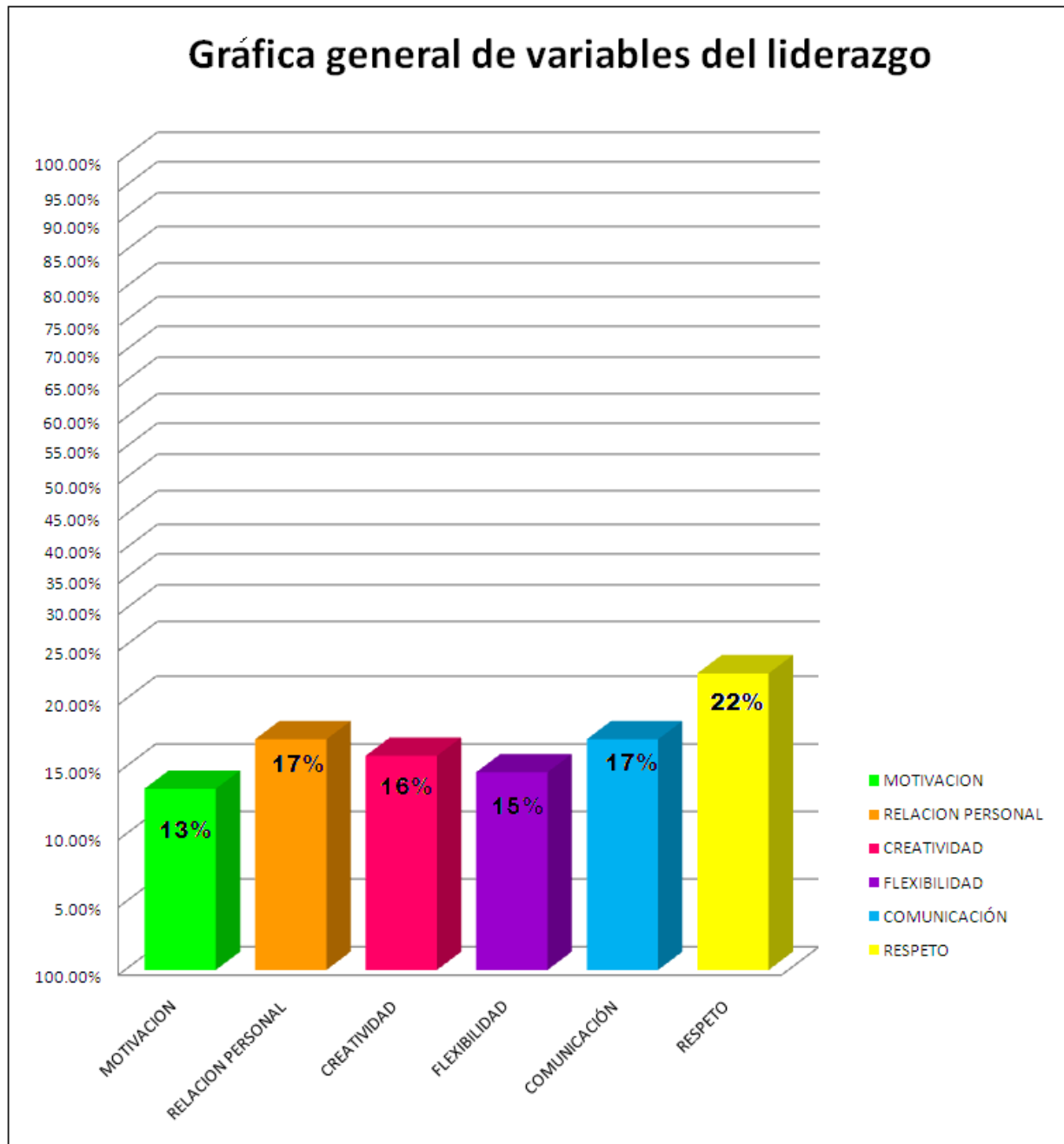
El 100% de los investigadores cree que el jefe si proporciona a los empleados los recursos necesarios para que puedan llevar a cabo sus labores de forma eficiente.

Se interpreta que si existe el respeto por parte del jefe y sugiere mantener la misma línea que los ha llevado a tener un 100% en los recursos necesarios para el buen desempeño de sus labores.

8.7. RESULTADO GENERAL DE LAS VARIABLES DEL LIDERAZGO.



Dados los resultados obtenidos, podemos ver que la motivación esta con un 13% por debajo de todas las variables evaluadas, después le sigue la flexibilidad con un 15% y pegada a esta se ubica la creatividad con un 16%, mientras que la comunicación y la relación personal están empatadas con un 17%; y sobresaliendo de estas 6 variables del liderazgo, se encontró al respeto con un 22%.



Posteriormente después de haber utilizado los instrumentos de medición y haber realizado la evaluación de estos, pasamos al siguiente capítulo para proponer a los jefes de cada departamento variables del liderazgo que les ayudarán a obtener mejores resultados.



CAPITULO IX PROPUESTA

9.1 EN BASE A LA VARIABLE DE MOTIVACIÓN.

Nosotros recomendamos que se establezca un criterio en el cual se pueda detectar la buena comunicación por parte de usted hacia sus subordinados. Se detectó un bajo nivel de reconocimiento en el trabajo de sus empleados, esto se debe a la falta de interés que les trasmite, así como por parte de ellos no tienen la iniciativa de mejorar sus resultados dentro de sus actividades laborales; también está presente la falta de motivación por ambas partes demostrando una pereza para ejecutar las actividades que realizan y caen en el mecanismo de hacerlo por cumplir únicamente con la tarea.

A través de los resultados reflejados, le sugerimos que lleve a cabo varios métodos los cuales le van a funcionar para la implementación de los mismos, a continuación le daremos los pasos a seguir:

- 1) Desarrollo de autoestima y trato adecuado al personal
 - Saludar al empleado; ser amable con él.
- 2) Mejoramiento de la destreza en comunicación.
 - Procure reunirse con ellos de forma periódica para hablar de los temas que les preocupe. Comer juntos en un restaurante puede ser una buena excusa o en el comedor de la empresa.
- 3) Mejoramiento de las relaciones interpersonales con el equipo de trabajo.
- 4) Evaluaciones en equipo.
 - Cerciórese que estén ejecutando bien su trabajo.



- 5) Propiciar el reconocimiento o recompensa en el equipo.
 - Reconozca y premie a los trabajadores que presenten un desempeño extraordinario.

- 6) Ambiente de trabajo positivo
 - Fomente la creatividad, las nuevas ideas, la iniciativa, las puertas abiertas.

- 7) Participación en las decisiones.
 - Facilite a los empleados un ámbito para que tomen sus decisiones y respételas.

- 8) Involucración en los resultados
 - Haga saber al empleado cómo puede afectar su trabajo a los resultados del departamento o de la compañía.

- 9) Capacitación
 - Proporcione retroalimentación de su desempeño indicando los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse.

- 10) Agradecimiento
 - Agradezca sinceramente los esfuerzos. Una simple nota con un ¡Gracias! manuscrito encima de su mesa puede ser suficiente.

- 11) Celebre los éxitos de los empleados
 - La celebración hace justicia a los esfuerzos desempeñados para conseguir el éxito.



9.2 EN BASE A LA VARIABLE DE RELACIÓN PERSONAL.

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas en la tienda de autoservicio, podemos determinar que se necesita trabajar con los jefes de departamento para que desarrollen la capacidad y habilidad de comprensión con sus empleados; y puedan conocer el estilo de comportamiento de cada uno de los miembros de su equipo para lograr entablar una relación cordial entre jefe y empleado. La mejor manera de adquirir esta capacidad es capacitarlos, y enseñarles como generar confianza con sus empleados, además de apreciar los valores de cada uno de ellos. También se deben programar reuniones regulares con sus empleados para facilitar oportunidades de una comunicación amplia y estas deben ser programadas en su agenda de trabajo. Es importante también manejar reuniones informales cuando suceda algo que todo el personal debe saber, reuniéndolos y compartiendo las noticias o la inquietud; algunas cosas no se deben responder hasta la siguiente reunión regular. La espontaneidad por si misma puede ser positiva en muchas empresas, especialmente cuando el curso normal de acción es seguir una rutina establecida.

En las reuniones espontáneas pueden compartirse las buenas noticias, los problemas que necesitan solución inmediata, o a las novedades que podrían ser fácilmente mal interpretadas si se comunican a través de los rumores. Siempre habrá conflictos; si no se manejan en forma rápida y constructiva, se volverán costosos en términos de pérdida de tiempo, de productividad, de cooperación futura o de valiosos empleados. No pueden ignorarse, ya que si un conflicto sin resolver se afianza, puede destruir la empresa; particularmente si otros empleados toman bandos y convierten un desacuerdo relativamente insignificante en un escándalo incontrolable, en estos casos se debe actuar con rapidez en respuesta a conflictos que estén gestando, antes de que los problemas se vuelvan serios.



9.3. EN BASE A LA VARIABLE DE CREATIVIDAD.

De acuerdo al estudio que realizamos respecto a cómo actúa el jefe en los diversos problemas o errores que se cometen cuando se está llevando a cabo el trabajo, ya que se tiene un nivel estable que usted busca soluciones, por otra parte se encontraron deficiencias en las que usted como jefe busca culpables por el error que se originó ante dicha situación, proponemos que tanto usted y como su equipo de trabajo se consulten las dudas o las soluciones convenientes, así mismo que puedan ser aplicados para eliminar el error generado; cuando trabaje bajo presión debe de cerciorarse que no se encuentre estresado, puesto que bloquearía su mente, se encontraría en una actitud pesimista y de mal humor; frente a la situación debe de relajarse por lo menos 10 a 15 min. para que usted se encuentre bien consigo mismo y ante los demás; con esto entraría a un trance donde genere lluvia de ideas.



9.4. EN BASE A LA VARIABLE DE FLEXIBILIDAD.

Nos parece que podemos concluir que debido a las necesidades de la empresa, es conveniente pensar que llevar a cabo las actividades en la forma en como los empleados creen que sería mejor les ayudaría a alcanzar las metas y el éxito en sus tareas. Para eso es necesario contar con el personal adecuado que posea el talento para tomar decisiones acertadas y no sea dependiente de un solo individuo. La finalidad de nuestra perspectiva es que el personal reconozca que es capaz de formular su propio plan de acción y que sabe cómo resolver conflictos. Se debe permitir a cada uno de los empleados formular su propio juicio de cómo mejorar su trabajo en forma individual y colectiva. Es necesario que el empleado se conozca a sí mismo para poder ser solidario con sus compañeros de trabajo, solo así puede dejar de forma clara lo que piensa y siente, además de que sus propuestas tienen sentido y claridad. Para saber si se tiene al personal indicado se debe tener conocimiento de sus necesidades personales.

El jefe solo debe intervenir en los casos necesarios, debe proyectar un ambiente de confianza y hacer sentir a los empleados que todos son clave para que la empresa se pueda desarrollar de forma eficiente. La comunicación es fundamental. Entonces el gerente debe entender que pasa a ser un colaborador, donde debe ayudar y aconsejar a sus empleados, solo debe solicitar que se le vaya informando resultados, recibir aportes en cuanto a la forma de realizar las tareas inmediatas y a su vez dar mayor responsabilidad.



9.5. EN BASE A LA VARIABLE DE COMUNICACIÓN.

Podemos concluir que la comunicación es clave para desarrollar la confianza mutua que debe existir entre jefes y subordinados, pues permite conectar a los empleados con el negocio, entregándoles lineamientos, oportunidades, retroalimentación y orientación. La comunicación nos permite transmitir las informaciones de forma clara, objetiva y subjetiva. Recordemos que sin comunicación nos sería imposible transmitir el valor "confianza".

A través de la comunicación a los empleados pueden desarrollar sentimientos de pertenencia o implicación hacia un proyecto, una empresa o un equipo, asumiendo los objetivos de la empresa como propios. Una buena comunicación en la empresa comienza en la dirección. Es importante que provoque conversaciones en grupo, así como dejar claro su interés en una buena comunicación. Haga también que dialoguen entre ellos delante de usted, sin su intervención. Es una buena manera de detectar posibles conflictos entre ellos. Anímelos a que aporten ideas para mejorar las relaciones en la empresa y dele valor a todos sus comentarios, para alentarlos a que se involucren en la empresa. En estas reuniones se organizará el trabajo de la semana y podrá aclarar como lo quiere, asegurándose de que cada uno ha entendido perfectamente su tarea. Una recomendación para mejorar la comunicación en el grupo de trabajo es tratar a todos por igual.



9.6. EN BASE A OTRAS VARIABLES DEL LIDERAZGO.

En base a las propuestas antes mencionadas nos parece que podemos inferir en este contexto y proponer más variables del liderazgo para que también se puedan implementar en esta empresa y así conseguir un liderazgo de excelencia.

Responsabilidad.

La primera variable que se propone es la responsabilidad y para que los líderes asuman el compromiso y la responsabilidad de las actividades realizadas por su equipo de trabajo se le sugiere:

- Conocer las normas administrativas establecidas por la empresa, para que así conozca cómo va a trabajar con su equipo de trabajo.
- Propiciar un clima de compromiso a las tareas asignadas, es decir tomar en serio el papel que esta desempeñando.
- Optimizar los recursos.

Trabajo en equipo.

Se le recomienda al líder que ejerza la integración de un equipo de trabajo dentro de la empresa, con el objetivo claro de alcanzar la meta mediante la interacción entre los miembros.



Se entiende que el equipo es como las diferentes partes del cuerpo humano y se debe "pensar con la misma cabeza", o sea que aunque los empleados desarrollen diferentes funciones están integradas en un organismo que los llevará al éxito de la empresa, porque esta depende, en gran medida, de la comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente.

Si el gerente es capaz de formar entre los empleados un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos, la empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad. Pero para poder llevarla a cabo, en el equipo se deben elaborar reglas, que deben ser respetadas por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo.

Confianza.

Todos en la empresa pueden comenzar a originar confianza, pero el peso principal proviene de los directivos. Si ellos generan confianza, es mucho más sencillo que ésta se extienda a los diferentes niveles dentro de la empresa. La confianza se transmite, en primer lugar, a través del ejemplo, es decir, que los directivos deben ser un ejemplo haciendo lo que exigen a los demás y haciendo lo que dicen. En segundo lugar, a través de las políticas de evaluación real de los trabajadores, es decir que si se proclaman unos valores que luego no son tenidos en cuenta en absoluto a la hora de evaluar a la gente, no hay consistencia con las políticas reales.



La confianza es un valor significativo, podemos generar confianza a través de valores auténticos, como por ejemplo la lealtad, el compromiso, la confianza y cumpliendo promesas. Notamos en seguida como dichos valores no son exclusivos del mundo empresarial, bien al contrario, nos encontramos pues que la confianza "funciona", se "genera" y "rompe" con los mismos estándares o moldes que en las relaciones personales. Por lo cual podemos concluir que es necesario que el gerente haga ver a sus subordinados que tener confianza en ellos mismos, genera respeto. Los empleados deben tener confianza para compartir sus ideas con el resto de la empresa. Necesitan confiar en que pueden cometer errores sin sufrir consecuencias negativas.

Adaptación al cambio.

Es tarea del jefe capacitar al personal, plantear objetivos y compartir información, para que el personal pueda ir creciendo personalmente y laboralmente. Aquí solo cabe mencionar que nos podemos enfrentar a la *zona de confort, que no es más que el conjunto de creencias y acciones a las que estamos acostumbrados, y que nos resultan cómodas.* Aquello que está *dentro* de nuestra zona de confort lo podemos hacer muchas veces sin mayor problema y no nos produce una reacción emocional especial; en cambio, lo que está *fuera* de nuestra zona de confort nos incomoda, nos produce un cierto rechazo, nos provoca ansiedad o nerviosismo. Permanecer en nuestra zona de confort es señal de conformismo, ignorancia, miedo, falta de confianza, falta de nuevas aspiraciones y falta de ambiciones.



Una vez que llegamos a nuestra zona de comodidad, podemos tomar un leve descanso, pero hay que considerar que estamos en un escalón, y que existen otros escalones que subir. El líder puede lograr que su personal sea curioso, la curiosidad tiene una función contraria. La curiosidad nos llena de esperanza y entusiasmo, nos abre. Tener curiosidad ayuda a abrir nuevos caminos para entender nuevas cosas y una vez asumido y entendido algo nuevo, la angustia y el miedo desaparecen. Para concluir hace falta que el jefe plantee nuevas aspiraciones a su grupo para seguir superándose.

Perseverancia.

La perseverancia es una de las características principales que debe asumir el jefe y transmitir a sus empleados para lograr sus metas y objetivos. La habilidad de manejar efectivamente el cambio y el estrés de los desafíos diarios conduce a altos niveles de confianza. Saber que es posible crear un camino sencillo a pesar de dificultades, permite resolver problemas y determinar su dirección y su destino.

En la empresa se debe aplicar como un sistema de progreso que haga evolucionar de forma positiva la eficacia, la calidad del producto, los costos y el ambiente de trabajo.



La perseverancia es un valor que se puede lograr si se es constante en las actividades y se previenen los obstáculos. Se recomienda al líder:

- Tener firmeza en las dificultades y ser constante en la búsqueda del bien.
- Enfrentar los retos sin miedo, con un compromiso pleno y decidido para cumplir con la vocación.
- Aprender a valerse por si mismos y trabajar con empeño para alcanzar las metas.
- Estar consciente de que nadie puede responder por nosotros.



9.7. CONCLUSIÓN.

Si la tienda de autoservicio tiene a bien tomar en cuenta nuestra propuesta llegarán a tener un Liderazgo de Excelencia por lo que el resultado de ello será satisfactorio para la empresa y empleados y consecuentemente habrá una mayor rentabilidad y repercutirá principalmente en la utilidad para la empresa.



9.8. RECOMENDACIÓN.

Se recomienda tomar un curso al gerente y jefes de departamento de esta tienda de autoservicio de Coaching Humano o Calidad de Vida, ya que cualquiera de estos cursos va a repercutir en el liderazgo de la empresa, tomando en cuenta que el factor clave de éxito de toda empresa es que sus empleados aprendan aprender y por lo tanto generen creatividad e innovación en sus puestos de trabajo.



BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS:

- 1) Título: En busca de la excelencia.
Autor: Peters Thomas, J. Watermar y Jr. Robert.
Editorial: Lasser Press.
Año de Edición: 2004

- 2) Título: Liderazgo al mas alto nivel.
Autor: Ken Blanchard.
Editorial: Norma 1ª Edición.
Año de Edición: 2007

- 3) Título: Administración de empresas.
Autor: Agustín Reyes Ponce.
Editorial: Limusa, Noriega Editores.
Año de Edición: 2004

- 4) Título: Administración "Proceso Administrativo".
Autor: Idalberto Chiavenato.
Editorial: McGraw-Hill Interamericana.
Año de Edición: 2006

- 5) Título: "Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz".
Autor: Bennis, W. y B. Nanus.
Editorial: Norma.
Año de Edición: 2005



- 6) Título: Introducción empresarial.
Autor: Josué Salas B., S. Elena Betancourt D.
Editorial: Grupo Editorial Exodo.
Año de Edición: 2005

- 7) Título: Inteligencia emocional.
Autor: Goleman, Daniel.
Editorial: Kairos.
Año de Edición: 2010

- 8) Título: El ABC del liderazgo.
Autor: John C. Maxwell.
Editorial: Vergara & Riba Editoras.
Año de Edición: 2007

- 9) Título: Taller el desafío del liderazgo.
Autor: James M. Kouzes, Barry Z. Posner.
Editorial: John Wiley and Sons.
Año de Edición: 2007

- 10) Título: Liderazgo y coaching.
Autor: Jd Roman, Manuel Ferrández.
Editorial: LibrosEnRed.
Año de Edición: 2008

- 11) Título: No jefes sino lideres.
Autor: Adair, John.
Editorial: FC Editorial.
Año de Edición: 2007



- 12) Título: Dirección Estratégica.
Autor: Victor Manuel Eceves Ramos.
Editorial: McGraw-Hill.
Año de Edición: 2009

- 13) Título: El arte de dirigirse y dirigir.
Autor: Mario Borghino.
Editorial: Grijalbo.
Año de Edición: 2007

- 14) Título: Como crear y dirigir la nueva empresa.
Autor: Julio Flores Andrade.
Editorial: Ecoe Ediciones.
Año de Edición: 2004

- 15) Título: Planeación estratégica creativa.
Autor: Martínez Villegas Fabián.
Editorial: Instituto Mexicano de Planeación Estratégica.
Año de Edición: 2002

- 16) Título: La mente del estratega.
Autor: Ohmae Kenichi.
Editorial: McGraw-Hill.
Año de Edición: 2004

- 17) Título: Alejandro Magno. La excelencia desde el liderazgo.
Autor: Manuel Campuzano Arribas.
Editorial: Editorial Visión Libros.
Año de Edición: 2008



- 18) Título: Perfil del líder. Hacia un liderazgo virtuoso.
Autor: Alexander Dianine, Havard.
Editorial: Palabra.
Año de Edición: 2004

- 19) Título: Pronósticos: estrategia y planificación para el siglo XXI.
Autor: Spyros G. Makridakis.
Editorial: Ediciones Díaz de Santos.
Año de Edición: 2002

- 20) Título: El líder ejecutivo al minuto.
Autor: Blanchard K., Patricia Zigarmi y Drea Zigarmi.
Editorial: Grijalbo.
Año de Edición: 2007

- 21) Título: Guía completa de coaching en el trabajo.
Autor: Perry Zeus, Suzanne Skiffington.
Editorial: McGraw-Hill.
Año de Edición: 2002

- 22) Título: Perseverancia.
Autor: Juan Torres.
Editorial: Panamericana.
Año de Edición: 2004

- 23) Título: Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios.
Autor: Ronald B. Adler, Ronald Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst.
Editorial: McGraw-Hill.
Año de Edición: 2005



- 24) Título: Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.
Autor: María Teresa Palomo Vadillo.
Editorial: ESIC Editorial.
Año de Edición: 2008

- 25) Título: Coaching. La última palabra en desarrollo de liderazgo.
Autor: Marshall Goldsmith, Laurence Lyons.
Editorial: Prentice Hall.
Año de Edición: 2001

Consultas por internet:

- 1) <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>

- 2) <http://uproadmon.blogspot.com/>

- 3) <http://www.rppnet.com.ar/liderazgo1.htm>

- 4) <http://www.deltaasesores.com/articulos/autores-invitados/iaap/2225-tipos-de-lider>

- 5) <http://personales.jet.es/amoarrain/>

- 6) http://www.ejemplode.com/50-recursos_humanos/1209-concepto_de_liderazgo_de_excelencia.html

- 7) <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>

- 8) http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/motivacion_laboral.msp



- 9) <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/554533/Cuatro-fuentes-de-la-motivacion-laboral.html>
- 10) <http://www.scribd.com/.../El-Proceso-Administrativo-Dirección-y-Control>

Apuntes del Seminario:

- 1) LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CREATIVA
Autor: C.P. Gabriel Chávez Valerio.
ESCA "Santo Tomás"