

**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS**

En la Ciudad de México, D.F., el día 6 de septiembre del 2011 los que suscriben:

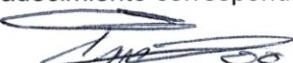
IVAN PANIAGUA MORALES  
HECTOR VEGA PINTADO  
AYADET ELENA ALANIS VILLA  
ALEJANDRO CORTES ULLOA  
NANCY MARTINEZ VIDAL  
GUADALUPE ALICIA BRIONES PICHARDO

Pasantes de las Licenciaturas:

Contador Público  
Licenciatura en Relaciones Comerciales  
Licenciatura en Negocios Internacionales

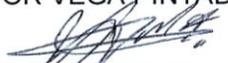
Manifiestan ser autores intelectuales del presente trabajo final, bajo la dirección del C.P. Gabriel Chávez Valerio y **ceden los derechos totales del trabajo final IMPLEMENTACIÓN DEL LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN UNA EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD GENERAL**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en la Biblioteca Digital y en formato impreso en el Catálogo 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 las siguientes direcciones electrónicas, **archi512@hotmail.com, cosmo\_rhcp@hotmail.com, ayadet@hotmail.com, homerogrados@hotmail.com, nancymartinezvidal@hotmail.com, butterfly\_gabp@hotmail.com**. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

  
IVAN PANIAGUA MORALES

  
HECTOR VEGA PINTADO

  
AYADET ELENA ALANIS VILLA

  
ALEJANDRO CORTES ULLOA

  
NANCY MARTINEZ VIDAL

  
GUADALUPE ALICIA BRIONES PICHARDO

**AUTORES**



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN**

**SANTO TOMAS**

SEMINARIO:

**LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
CREATIVA**

IMPLEMENTACIÓN DEL LIDERAZGO DE EXCELENCIA EN UNA EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD GENERAL.

**TRABAJO FINAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**CONTADOR PÚBLICO**

**PRESENTAN:**

IVAN PANIAGUA MORALES

HÉCTOR VEGA PINTADO

**LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES**

**PRESENTAN:**

AYADET ELENA ALANIS VILLA

ALEJANDRO CORTÉS ULLOA

NANCY MARTÍNEZ VIDAL

**LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PRESENTA:**

GUADALUPE ALICIA BRIONES PICHARDO

**CONDUCTOR: C.P. GABRIEL CHAVEZ VALERIO**

MEXICO D.F.

AGOSTO DEL 2011



## **DEDICATORIAS**

### **AL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL**

Por llenarnos de orgullo y privilegiarnos al ser parte de esta gran historia, que sin duda ha demostrado la valía de la educación pública y el desarrollo conjunto de un proyecto nacional, a la vez que nos ha complementado una visión para mejorar como seres humanos.

### **A LA ESCA STO TOMÁS**

Cuyo palmarés en tenacidad, perseverancia innovación y liderazgo en el ámbito educativo de México y América Latina nos compromete a perseguir la excelencia. Por todo el conocimiento y formación la cual representa un baluarte ante las vicisitudes cotidianas en este oficio tan sinuoso de ser joven y latinoamericano en estos tiempos de portentos para el cual no existe un pago monetario capaz de cubrirlo.

### **A NUESTRO COORDINADOR GABRIEL CHAVEZ VALERIO**

Representante de ese último vínculo con nuestros estudios profesionales, quién siempre estuvo presente: con la palabra precisa, el pensamiento adecuado e incitante por excelencia a la reflexión de contenido. Cuya línea siempre consecuente nos invitaba a la correcta expresión, humildad y sencillez. Bajo su tutela confirmamos el respeto a nuestros compañeros y la necesidad de actuar con inteligencia.

Por su manera desinteresada de apoyarnos y ver por nuestro futuro laboral sin hacer distinción o predilección y el haber hecho valedera la decisión de tomar este seminario.

## **MAMITA: María Eugenia Pichardo González**

En verdad no tengo palabras para agradecerte todo lo que me has dado y tantos sacrificios que has hecho, que nada alcanza a describir esa palabra. Gracias por darme la vida y por enseñarme lo que hay en ella, a enseñarme con tu ejemplo a luchar y a ser una guerrera en la vida para demostrarme a mí misma que puedo salir adelante, que no hay obstáculo pequeño y que todo en esta vida se puede. Gracias por enseñarme desde siempre a ser toda una mujer en todos los ámbitos de mi vida, con todos los consejos que sólo una sabia madre puede dar, a saber que tengo un valor y que debo demostrarlo siempre con la humildad que me has demostrado e inculcado, por enseñarme el respeto a los demás y a valorar a las personas por lo que son, por demostrarme cómo defender a los míos ante quién sea. Te agradezco por darme esa protección de madre, que me has dado desde que he estado en tu vientre formándome con todo tu amor y que si volviera a nacer y me dieran a elegir te elegiría a ti, por que aún en los momentos más difíciles y felices de mi vida y de la tuya, en los que he estado lejos o cerca de ti, he sentido ese mismo calor, ese mismo amor y tus brazos como el gran apoyo que siempre han sido para seguir adelante y tu hombro para llorar cada que no había nadie conmigo y gracias también por estar conmigo en esos momentos en que sentía que la vida me dejaba sola y sentirte cerca ha sido lo mejor, pues gracias a eso y a Dios no te deje, por que “siempre juntas” te acuerdas? Por todo esto y por seguir siendo mi gran apoyo, que a pesar de mis buenas o malas decisiones en la vida, me has brindado, ha llegado hasta este momento tan importante en mi vida a tu lado por que siempre tuve en mi mente los momentos de cuando me llevabas a la escuela cubriendo mis pequeña manos para que no tuviera frío y me sintiera segura de que todo iba a estar bien, quiero agradecer que estés conmigo ahora en esta etapa de mi vida cómo mi guerrera incansable e imparable, mi amiga, mi ejemplo, mi madre, mi TODO. TE AMO!

**Guadalupe Alicia Briones Pichardo.**

## **PAPITO: Gerardo Briones Nieto**

No encuentro otra palabra más grande que gracias, por todo lo que me has dado en la vida, ya que si lo existiría, esa sería la correcta. Gracias por darme la vida y por darme la oportunidad de conocer a esta persona tan grande, sabia y poderosa que eres, pues si volviera a nacer y me dieran a elegir tú serías el único para mí. Gracias por haberme enseñado tantas cosas en la vida que con tantos sacrificios has logrado, los cuales me han dado las fuerzas para luchar, ser grande y hacerme saber que la vida es una y hay que vivirla al máximo! Gracias por darme la libertad de tomar mis propias decisiones en la vida, por enseñarme a caer y levantarme, por enseñarme a vivir intensamente, por mostrarme lo bella que es la vida y también por ayudarme a vencer mis miedos desde siempre, por esos detalles que siempre me has dado como ser un gran amigo para mí, que a pesar de todo siempre has estado a mi lado y demostrarme esa fortaleza en los momentos en que pensabas que ya no estaba más con ustedes pues eso me dio la fuerza para salir adelante y saber que no hay enemigo pequeño. Gracias por siempre demostrarme tu amor en los momentos difíciles y lindos de mi vida, por enseñarme a ser la mejor en lo que haga y a hacerlo bien, por darme el ejemplo de que trabajar es un gusto, una responsabilidad y que debo respetar para que me respeten, a no exigir las cosas, sino pedir las con humildad, por protegerme siempre y hacerme más livianas las cosas, por darme siempre una oportunidad para todo. Gracias, por darme ese ejemplo de Líder que siempre has sido, que nunca se deja vencer ante las adversidades y ver por los suyos como si fueran una extensión de sí mismo, por estar conmigo en esta etapa de mi vida, como siempre, por todo esto y mil cosas más... TE AMO!

**Guadalupe Alicia Briones Pichardo.**

GRACIAS PAPÁ.

Padrecito Somos dos y parecemos uno sólo, gracias por ser como eres, por darme todo, por luchar tanto para sacarme adelante. Gracias por enseñarme el respeto y el valor Siempre lo llevaré en mi corazón.

Y tu sabiduría es tan grande, que me das cariño y comprensión, te llena mi triunfo, me quieres verme sonreír y quieres que lleve la frente en alto. Eres mi padre del corazón te siento así, formas parte de mi vida, gracias por tu apoyo, tu cariño, por tus atenciones, tu comprensión, sobre todo por tu paciencia.

Gracias por ser mi papá.

Ayadet E. Alanis Villa.

GRACIAS MAMÁ.

Tus brazos siempre se abrían cuando quería un abrazo. Tu corazón comprendía cuando necesitaba una amiga. Tus ojos tiernos se endurecían cuando me hacía falta una lección. Tu fuerza y tu amor me guiaron, y me dieron alas para volar.

Eres capaz de dar todo sin recibir nada. De querer con todo su corazón sin esperar nada a cambio. De invertir todo en un proyecto sin medir la rentabilidad que le aporte su inversión. Sigues teniendo confianza en mí cuando todos los demás la han perdido. Gracias por ser mi madre.

Eres la única persona del mundo que siempre está, de forma incondicional. Si te rechazo, me perdonas. Si me equivoco, me acoges. Si los demás no pueden conmigo, me abres una puerta. Si estoy feliz, celebras conmigo. Si estoy triste, no sonrías hasta que me hagas reír. Tú eres mi mamá.

Gracias por ser mi Mamá.

Ayadet E. Alanis Villa.

Mamacita.

Quiero decirle que la amo con todo mi corazón, es usted la personita más fuerte, cariñosa y valiente, es por eso que quiero agradecerle por todo lo que me ha dado, amor, confianza y ese apoyo incondicional que siempre está ahí, sus consejos y regaños que a veces me resisto a escuchar esa frase tan sabia, yo sé lo que te digo, yo sé lo que hago, como siempre apoyándome, diciéndome que soy la mejor, que soy muy inteligente y cómo no si me parezco a usted, gracias por todo mamacita, pero sobre todo por darme la vida a sus 45 años, que Dios me la bendiga.

Gracias mamacita linda.

Nancy Martínez Vidal.

Papi

Es realmente complicado dirigirme a usted, no encuentro las palabras adecuadas para darle mi eterno agradecimiento por haberme dado la vida, por haber estado siempre a mi lado contribuyendo a mi crecimiento y educación, como profesionalista y ser humano.

Aún recuerdo cuando era niña usted platicaba conmigo, sobre lo importante que era estudiar, salir adelante, ya que de lo contrario quedarse en el pueblo significaba, sufrir (desde su punto de vista) ya que eso implicaba quedarse a cuidar chivos y vacas, y eso usted no quería para mí; la confianza y seguridad que siempre me dio fueron la base para llegar a la meta, sus sabios consejos y sus regaños me hicieron independiente.

Nancy Martínez Vidal.

A mi Mamá.

Esta es una pequeña dedicatoria comparado a todo lo que has hecho por mí, gracias por darme la vida, gracias por soportar los malos modos, los retos, la pereza, la terquedad... Te mantuviste firme y continuaste queriéndome, no se cómo lo conseguiste pero gracias. Gracias por perdonarme cuando lo que había hecho era sencillamente imperdonable, muchas gracias por guiarme aceptarme con todos mis defectos y virtudes, no hay forma de agradecer lo mucho que has hecho por mí, estoy muy orgulloso de que seas mi mamá, eres insuperable, eres la mejor... Te Amo Mamá.

Héctor Vega Pintado.

A mi papá.

No podría expresar o decir cuándo estoy agradecido contigo, cuando nací aplaudías mis últimos logros, cuando me hacía mayor, me enseñaba la diferencia entre el bien y el mal, de adolescente era la autoridad que ponía límites a mis deseos, gracias papá, por cuidarme siempre, por ser mi guía, mi horizonte, mi límite ante los excesos y sobretodo, por darme la oportunidad de ser tu hijo, sólo un padre es poseedor del arte necesario para inspirar en sus hijos el respeto, el amor y la amistad al mismo tiempo, así eres tú, estoy orgulloso de que seas mi Papá... Te Amo Papá.

Héctor Vega Pintado.

A mi madre.

Esta dedicatoria es para agradecer en primera instancia el que me brindaras la vida y ser mi mentora a lo largo de este camino, en el cual pasamos momentos de alegría, otros muy difíciles y algunos tristes, gozando las victorias y apoyándonos en las derrotas, siempre guiándome en la incertidumbre con un buen consejo o un fuerte regaño y en ocasiones un castigo, por tu firme convicción a protegerme y cuidarme en todo momento y circunstancia, por premiarme y regocijarte en mis triunfos y metas logradas, por inculcarme la perseverancia y el trabajo fuerte, a la par de la humildad y la calma, por darme el más grande tesoro que cualquier ser humano puede tener, mi familia; por sembrar en mí el amor a mi prójimo, el respeto a mi enemigo y a valorar un buen amigo, por darme la suficiente confianza para tomar mis decisiones y defenderme en la vida. Son tantas cosas que tengo que agradecerte que una vida no me alcanzaría para decirte gracias, por lo que te dedico este logro por ser mi madre y mi mejor amiga.

GRACIAS MAMÁ.

IVAN PANIAGUA MORALES.

A mi padre.

Esta dedicatoria es tan sólo una forma de expresar mi más sincero reconocimiento a un triunfo que se originó gracias a cada enseñanza que me haz brindado a lo largo de este camino, cada consejo dado, aquel regaño proporcionado, a todas esas noches de desvelo que pasaste por auxiliarme en el estudio o por cuidarme en la enfermedad o lesión, por cada palmada de aliento y por cada grito eufórico por celebrar una victoria a mi lado, por las veces que me levantaste y consolaste ante una derrota, siempre mostrando carácter e inculcándome valía, coraje y humildad, por mostrarme siempre un mundo de oportunidades y de grandes metas por cumplir, por inculcarme el amor y respeto hacia mi más grande tesoro que es mi familia, por mostrarme y siempre predicar con el ejemplo de rectitud, honestidad y carácter infranqueable ante las responsabilidades y por hacerme perseverar para llegar cada vez más alto y ser campeón en cada aspecto de mi vida. Por eso y más.

GRACIAS PAPÁ.

IVAN PANIAGUA MORALES.

## **A mi Papá.**

Que siempre me inculcó la importancia de completar los ciclos de vida ya no dejar las cosas inconclusas. Sus enseñanzas continuarán a través de los años así como el amor que siempre transmitió a su familia y sus semejantes. Se que le hubiera gustado observar este logro. Gracias totales.

Alejandro Cortés Ulloa.

## **A mi Mamá.**

Cuya característica principal además del amor, es ser ese bastión alrededor del cual he aprendido a ser una persona correcta, justa e inteligente sin importar las adversidades. Por haberme dado la libertad de acción y la responsabilidad que ello conlleva.

Alejandro Cortés Ulloa

## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. El Proceso Administrativo</b>	<b>2</b>
1.1 Planeación	3
1.1.1 Proceso de la planeación actual	4
1.1.2 Función de la toma de decisiones	7
1.1.3 Etapas de la toma de decisiones	7
1.2 Organización	7
1.3 Integración	10
1.4 Dirección	12
1.4.1 Importancia	13
1.4.2 Principios	13
1.5 Control	14
1.5.1 Características	15
<b>Capítulo 2 Dirección</b>	<b>19</b>
2.1 Elementos	20
2.2 Teorías del contenido	21
2.3 Teorías del enfoque externo	22
2.4 Importancia	23
2.5 Principios	24

2.6 Etapas	26
<b>Capítulo 3 Liderazgo</b>	<b>28</b>
3.1 Definición	29
3.2 Importancia	30
3.3 El proceso de Liderazgo	31
3.4 Tipos de Liderazgo	33
3.5 La rejilla administrativa	35
3.5.1 Dimensiones de la rejilla	35
<b>Capítulo 4 Liderazgo de excelencia</b>	<b>37</b>
4.1 Conceptos de Liderazgo, Líder y Excelencia	39
4.2 Líder de excelencia	40
4.2.1 Características de un Líder	41
4.3 Diferencias entre un jefe y un líder	43
4.4 El líder frente a los cambios	43
4.5 ¿Cómo se conjugan entonces, Liderazgo y Excelencia empresarial?	44
<b>Capitulo 5 Antecedentes del Grupo Estrella Blanca</b>	<b>46</b>
<b>Capítulo 6 Organigrama</b>	<b>58</b>

<b>Capítulo 7 Misión, Visión, Valores</b>	<b>59</b>
7.1 Misión	59
7.2 visión	59
7.3 Valores	59
7.4 Filosofía	60
<b>Capítulo 8 Instrumentos de medición</b>	<b>61</b>
8.1 Resultado de encuestas aplicadas a los líderes	61
8.2 Resultado de encuestas aplicadas a los empleados	69
8.3 Resultado de encuestas aplicadas a los investigadores respecto a los líderes	77
8.4 Resultado de encuestas aplicadas a los investigadores respecto a los empleados	85
8.5 Resultado general de las variables que se utilizaron en la aplicación de las encuestas a los empleados y líderes para encontrar un liderazgo de excelencia	93
<b>Propuesta</b>	<b>101</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>104</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>105</b>
<b>Fuentes</b>	<b>107</b>

## INTRODUCCIÓN

En los tiempos de portentos que caracterizan nuestra sociedad actual, donde la competitividad, desarrollo y rendimiento óptimo son una característica completamente necesaria, debemos realizar una introspección a las empresas que desean alcanzar la excelencia operativa y de esta manera reconocer las áreas de oportunidad tanto como las fortalezas que sinérgicamente ayudarán a obtener el resultado deseado. En este trabajo analizaremos al departamento de contabilidad de la empresa ESTRELLA BLANCA. En el **capítulo uno**, realizaremos una descripción del proceso administrativo 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 Dirección como punto fundamental del cual surge el liderazgo observando su importancia, principios, etapas así como sus elementos. Entendido cabalmente este punto, en el **capítulo tres** dirigiremos nuestro enfoque netamente hacia el liderazgo, sus vertientes, variantes y propósitos. Acto seguido, en el **capítulo cuatro** hablaremos del liderazgo de excelencia sentando bases para erigir su importancia en la empresa y su proyección. Establecida la relevancia, en la segunda parte de nuestra investigación en el **capítulo cinco** trataremos acerca de los antecedentes e historia de la empresa siguiendo con el **capítulo seis** observando el organigrama empresarial, en el **capítulo siete** conoceremos su misión, visión y valores sin duda importantes para realizar las preguntas pertinentes que tratamos en el **capítulo ocho** y utilizamos como instrumentos de medición en la búsqueda del Liderazgo de Excelencia cuyo análisis nos dieron los elementos necesarios para plasmar una propuesta y brindar una conclusión a nuestro tema.

## **CAPÍTULO 1.**

### **EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo, proporciona información valiosa para entender cómo funcionan los principales procesos en la empresa y así tener la capacidad de realizar cambios necesarios para establecer un liderazgo de excelencia que nos lleve a optimizar los resultados cuantificables y calificables; de igual manera podemos saber cuáles fueron nuestras fortalezas, debilidades, necesidades, deseos y temores para mantener esa búsqueda de la excelencia humana.

De tal manera podemos decir que la Administración es un arte cuando intervienen los conocimientos empíricos, sin embargo cuando se utiliza conocimiento organizado y se sustenta la práctica con técnicas, se le denomina Ciencia. Por ello en esta época de turbulencia organizacional es necesario conocer y aplicar los aspectos conceptuales y metodológicos que conforman las etapas del proceso administrativo para tener el conocimiento de que la administración forma parte de toda organización en sus diferentes áreas como: recursos humanos, materiales, técnicos, etc., que integran a la misma con el objeto de lograr metas establecidas.

Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia

Entendiendo la importancia de este proceso a continuación desglosaremos las etapas del proceso administrativo.

## 1.1 PLANEACIÓN

Como punto de partida, establece el marco y el rumbo de las funciones de **organización, integración, dirección y control**. Tomando en cuenta que la capacidad de planear de un individuo, grupo u organización es intrínseca a las competencias gerenciales.

La planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado bajo los siguientes principios.

1. *Factibilidad*: Lo que se planea ha de ser realizable.
2. *Objetividad y cuantificación*: establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadística, estudios de mercado, cálculos probabilístico, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.
3. *Flexibilidad*: es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.
4. *Unidad*: todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.
5. *Intercambio de estrategias*: cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente.

Los planes, en cuanto al periodo establecido para su realización se pueden clasificar en:

- a. *Corto Plazo*: menor o igual a un año.
- b. *Mediano Plazo*: de uno a tres años.
- c. *Largo Plazo*: mayor a tres años.

### 1.1.1 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ACTUAL

Los pasos necesarios para realizar una planeación o planificación, son los siguientes:

#### **1. *Análisis de la situación actual***

En primer lugar debemos hacer un análisis externo, que nos permita conocer la situación del entorno y detectar oportunidades y amenazas, y un análisis interno, que nos permita conocer el estado o capacidad de la empresa y detectar fortalezas y debilidades.

En el análisis externo evaluaremos las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como a la competencia, clientes y proveedores. Evaluaremos aspectos que ya existan, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

Y en el análisis interno evaluaremos los recursos con que cuenta la empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

#### **2. *Establecer objetivos***

Una vez realizado el análisis de la situación, pasamos a establecer los objetivos de la empresa, de acuerdo a los recursos o la capacidad que ésta posea, y de acuerdo al entorno externo que hemos analizado.

### **3. Formular estrategias**

Una vez que hemos establecido los objetivos, debemos determinar las estrategias o las acciones que vamos a realizar, necesarias para alcanzar dichos objetivos.

### **4. Diseñar programas o planes de acción**

Una vez determinadas las estrategias o las acciones que vamos a realizar, es necesario desarrollar los programas o planes de acción, que consisten en documentos en donde se especifica cómo se van a alcanzar los objetivos propuestos, es decir; cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias o acciones formuladas.

En dichos programas o planes, debemos especificar:

- los pasos a seguir: ¿Qué tareas se van a realizar?, necesarias para implementar o ejecutar las estrategias o acciones.
- la asignación de recursos: ¿Qué recursos se van a utilizar y cómo se van a distribuir?.
- los responsables: ¿Quiénes serán los encargados de llevar a cabo, implementar o ejecutar las estrategias o acciones?
- el cronograma con fechas y tiempos: ¿Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias o acciones?, y ¿En qué tiempo se obtendrán resultados?
- El presupuesto: ¿Cuánto se invertirá en la implementación o ejecución de las estrategias o acciones?

De esta manera podemos construir una planeación estratégica y táctica adecuada, la cual debe tener como base importante los siguientes puntos que enunciamos ya que la **Planeación Estratégica**, es el proceso de:

- 1) Diagnosticar el entorno externo e interno de una organización
- 2) Establecer una visión y una misión
- 3) Idear los objetivos globales
- 4) Elegir y seguir estrategias generales
- 5) Asignar recursos para alcanzar las metas de organización.

Los gerentes y otros participantes deben adoptar un método que abarque toda la organización o la división en el proceso de planeación estratégica. El acento está en crear estrategias a fin de aprovechar con eficacia las oportunidades del entorno y encarar las amenazas con base en las fortalezas y debilidades de la empresa.

Su complemento es la **Planeación táctica**, la cual consiste en tomar decisiones concretas respecto a ¿qué hacer, quién debe hacerlo y cómo debe hacerlo? – todo esto basado en un horizonte temporal de un año o menos-. Los gerentes de mandos medios, de primera línea y los equipos participan en forma en la planeación táctica. Esta suele comprender el desarrollo de objetivos cuantitativos y cualitativos que sustenten el plan estratégico de la organización, identificar cursos de acción para instrumentar nuevas iniciativas o mejorar operaciones en curso y formar presupuestos para cada departamento, división y proyecto dentro del ámbito de las directrices establecidas por la alta dirección.

### **1.1.2 FUNCIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES.**

Aunque en condiciones menos arriesgadas, gerentes y empleados toman decisiones todos los días, siguiendo un proceso que contiene los mismos elementos básicos.

### **1.1.3 ETAPAS DE LA TOMA DE DECISIONES**

Identificación y diagnóstico del problema

Generación de soluciones alternativas

Selección de la mejor alternativa

Evaluación de alternativas

Evaluación de la decisión

Implantación de la decisión

## **1.2 ORGANIZACIÓN**

Es un sistema de actividades coordinadas formado por dos o más personas; en el cual la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización.

Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Todas las organizaciones tienen sus propias culturas y políticas que surgen de las diferencias entre los grupos de interés y reciben influencia de su entorno. Las organizaciones difieren en metas, grupos que sirven, papeles sociales, estilos de

liderazgo, incentivos, tipos de tareas que realizan y estructuras. Estas características ayudan a explicar las diferencias en la manera en que las organizaciones utilizan los sistemas de información. En la organización es preciso primero establecer sus leyes o al menos principios teóricos para así continuar elaborando una teoría sobre ellos.

En base a lo anterior podemos afirmar que las organizaciones se pueden catalogar por su finalidad con objeto de lucro, ya que con su actividad buscan el enriquecimiento. Por su actividad son de servicio, debido a que brindan una prestación o servicio al público en general, con la característica jurídica de organizarse en sociedades por la razón de que se compone por dos o más de estas, que les da una estructura formal por tener bien establecido un organigrama que plasma jerarquías y canales de comunicación, característica que a la vez las hace de gran tamaño o macro empresa y de presencia internacional que es cuando cuentan con presencia en dos o más países. De carácter privado, por el origen de su capital ya que no proviene del sector público sino de la iniciativa privada, característica que le da la virtud de estar totalmente integrada, ya que socios y empleados conforman un ente y laboran por un fin común. De actitud flexible ante los cambios por que acatan las adversidades y modificaciones con cierta holgura que les permita seguir con su fin y enfocada a brindar servicios al público en general. Y la modalidad más importante y en la cual se enfoca más Grupo Estrella Blanca es: El modelo matricial o de red, pues surgen como respuesta a los cambios, sirven para resolver consecuencias disfuncionales de la organización tradicional en base jerárquica y al mismo tiempo menos burocrática, cooperativas, laterales y basadas en el trabajo en equipo.

De acuerdo a lo anterior, cabe mencionar que las organizaciones difieren en metas, grupos que sirven, papeles sociales, estilos de liderazgo, incentivos, tipos de tareas que realizan, estructuras y características generales tales como:

- 1.-Reglas explícitas
- 2.-Grado de formalización
- 3.-La organización se da en un espacio, tiempo y cultura determinada
- 4.-Presenta conductas recurrentes
- 5.-La organización es básicamente orden
- 6.-Se orientan a una finalidad
- 7.-Generan consecuencias en el ambiente.
- 8.-Creados en un punto temporal: Inicio de actividad.
- 9.-Orden jerárquico establecido, normas y reglas que cumplir.
- 10.-Producen o venden bienes y servicios (empresa).
- 11.-Dan y generan trabajo (empresa).
- 12.-En la organización se da cierta cultura.
- 13.-Generan, transmiten y poseen poder.
- 14.-Crean, imágenes, símbolos, prestigios, etc.
- 15.-Son indicadores de la sociedad actual.
- 16.-Producen y transmiten tecnología.
- 17.-Son medios para crear, conservar, y transmitir conocimiento

### 1.3 INTEGRACIÓN

Una vez realizada la planeación y organización nos corresponde el saber formar un todo, algunos autores ignoran la fase de integración viéndola como parte del control de una organización pero podemos diferir ya que la integración en sí misma es una parte fundamental que facilita los pasos siguientes del proceso administrativo (dirección y control) así como es un vínculo importante de los pasos previos (planeación y organización). Imaginemos unir las primeras dos etapas con las últimas dos sin la integración debida, plasmemos un horizonte en el cual sabemos hemos definido nuestro objetivo y organizado nuestros recursos para poder dirigirlos propiamente. Por ello se convierte en una labor fundamental el poder formar un todo conforme a los recursos obtenidos o conseguir los necesarios acorde a nuestra planificación. Es entonces cuando llegamos a las preguntas básicas

INTEGRAR:

¿A quién?

¿Qué?

¿Cómo?

Integrar es el arte de obtener y articular los elementos humanos, de capital, administrativos y tecnológicos para un funcionamiento óptimo.

Es necesario unir los recursos mecánicos con los humanos y obtener lo mejor de cada uno, esto mediante una selección adecuada del personal y sus labores, priorizando sus talentos y pensando en el desarrollo tanto personal como profesional.

Es necesario formar una sinergia ya que al buscar este objetivo se convierte en una situación provechosa para todas las partes involucradas y se logra un avance no solo económico sino social y espiritual. Todo esto debe de ser acorde al tipo de organización ya que no todos los estilos de dirección, liderazgo ni de persona funcionan por igual sino que debemos tener una estructura que sea ad hoc para nuestros fines.

Esta integración debe de mantener siempre un orden, primeramente reclutar a las personas y el material necesario, con ello podemos hacer una selección óptima sabiendo cual es nuestro objetivo y realizando las preguntas adecuadas con miras en el fin común.

Este proceso de selección es de suma importancia ya que en ocasiones vemos la descentralización no tan exitosa de esta labor que sin duda es vital para las miras a futuro, si bien es cierto que esta acción se realiza bajo la creencia sobre dejar esto en manos de expertos, en ocasiones nos encontramos con una selección carente de compromiso sin la intención de que nuestro proyecto florezca conforme a nuestros deseos.

Es por ello indispensable el integrar correctamente todos los elementos a nuestro alcance para una vez hecho esto dirigir y controlar los puntos álgidos que pudieran presentarse.

Una integración deficiente planteará un rompecabezas cuya complejidad aumentará de manera algebraica y requerirá todas nuestras capacidades para solucionarlo de una manera satisfactoria.

## 1.4 DIRECCIÓN

Continuando con el proceso llegamos a la etapa de dirección que podemos definir como la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización 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, de hecho 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 planificación y la organización, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.

La dirección es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa.

Los elementos del concepto son:

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
2. Motivación.
3. Guía o conducción en los esfuerzos de los subordinados.
4. Comunicación.
5. Supervisión.
6. Alcanzar las metas de la organización.

### **1.4.1 IMPORTANCIA**

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
3. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad.
4. 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.
5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

### **1.4.2 PRINCIPIOS**

1. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.
2. Impersonalidad de mando. Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados;
3. De la supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados
4. De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal.

5. De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa.
6. Aprovechamiento del conflicto. El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización.

## **1.5 CONTROL**

Una vez realizados los anteriores procesos de manera exitosa cerramos con la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales. La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

### **La función de control consta de cuatro pasos básicos:**

1. Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.

2. Checar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año, etc.).
3. Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
4. Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

### **1.5.1 CARACTERÍSTICAS.**

#### **1.- Requisitos de un buen control**

- Corrección de fallas y errores: El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.
- Previsión de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.

#### **2.-Importancia del control**

El control se emplea para:

- Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen

materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.

- **Producir ciclos más rápidos:** Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes
- **Agregar valor:** Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor.
- **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:** La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia.

### **3.- Bases del control**

Definir ¿Qué es una base? Bastaría traer a nuestra memoria y fijarnos en la clase de geometría cuando nos explicaban que un triángulo está conformado por dos

elementos principales: base y altura. Asimismo funciona con el control organizacional y sus fundamentos, podríamos decir que el control se basa en la consecución de las siguientes actividades:

- Planear y organizar.
- Hacer.
- Evaluar.
- Mejorar.
- Los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitarán alcanzar la meta de esta.
- El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos.
- El evaluar que no es más que la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, se puedan tomar decisiones acerca de qué medidas deben ser necesarias tomar.
- La mejora es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema.

#### **4.-Elementos del control**

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

- Establecimiento de estándares
  - Estándares de cantidad
  - Estándares de calidad.

- Estándares de costos
- Evaluación del desempeño
- Comparación del desempeño con el estándar establecido
- Acción correctiva.

## **5.-Áreas del control**

Las principales áreas de control en la empresa son:

- Áreas de producción
- Control de producción
- Control de calidad
- Control de costos
- Control de los tiempos de producción
- Partes y herramientas, productos, tanto sub-ensamblados como terminados, entre otros.
- Control de operaciones Productivos
- Control de desperdicios
- Área comercial.

Hemos establecido con claridad los procesos que conforman el proceso administrativo y su importancia, hecho esto retomaremos en el siguiente capítulo el proceso de DIRECCIÓN ya que es en esta etapa donde emerge el liderazgo el cual es la piedra angular para una correcta aplicación de los conceptos expuestos.

## **CAPÍTULO 2.**

### **DIRECCIÓN**

Para llevar a cabo un correcto liderazgo es necesario comprender a la dirección como el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

La dirección surge del proceso administrativo de forma sistemática. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. Existen dos estratos para obtener éstos resultados:

a) En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer “ejecutar”, “llevar a cabo”, aquéllas actividades que habrán de ser productivas.

b) En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquél que es jefe, se trata de “dirigir” no de “ejecutar”. El jefe como tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten, tienen no obstante su “hacer propio” el cual consiste precisamente en dirigir, así es que la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes y con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación, la organización y la integración. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección y ésta a su vez, debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura. La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

La dirección es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales.

## 2.1 ELEMENTOS

Dentro de las figuras más importantes para que la etapa de la dirección cause sus verdaderos efectos, encontramos a los siguientes.

- **Jefe:** es aquel que tiene la función de dirigir
- **Los dirigidos:** son a los que dirige el jefe.
- **La situación:** es el momento donde se lleva a cabo la dirección.

Aparte de estos elementos que ya mencionamos existen otros que de la misma forma son de suma importancia para esta etapa del proceso administrativo los cuales son:

- **Motivación al personal:** La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la

ejecución del trabajo, tendiente a la obtención de los objetivos y de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes teorías. Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

## 2.2 TEORÍAS DEL CONTENIDO

Estas tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base en procesos internos.

- ✓ **Jerarquía de las necesidades, de Maslow.** Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:
- ✓ **Básicas**
  - Fisiológicas. Aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, etc.
  - De seguridad. La necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.
  - Amor o pertenencia. Los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.

- De estimación. La necesidad de confianza en si mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etc.

### 2.3 TEORÍAS DEL ENFOQUE EXTERNO

Llamadas también del aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional, parten del puesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación; relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos.

- **Utilizar un liderazgo efectivo:** El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

En esta función concluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de la comunicación.
- La relación entre jefe-subordinado.
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Por lo tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variará el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

- **Mantener un excelente sistema de comunicación:** La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección.

La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la información fue desvirtuada.

## **2.4 IMPORTANCIA**

Si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar, de nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros 4 elementos administrativos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor las tareas.

Las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección, por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo; por tal motivo a continuación presentamos las principales características de la dirección:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.

2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

3. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

4. 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.

5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

## 2.5 PRINCIPIOS

1. **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.

2. **Impersonalidad de mando.** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización 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 o arbitrio.

3. **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 estos se realicen con mayor facilidad.

4. **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 sea transmitida a través de los niveles jerárquicos

correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.

5. **De la resolución del conflicto.** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales.

6. **Aprovechamiento del conflicto.** El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

7. **De la motivación.** La eficacia y eficiencia de los programas de motivación que se implementen para el personal, y por consecuencia el éxito de la empresa, dependerá en gran parte del grado de cuidado con que los directivos y administradores evalúen oportunamente los diversos programas de estímulos y recompensas para sus trabajadores.

8. **Del liderazgo.** La eficacia y eficiencia de la dirección de personal, dependerá en gran medida de la comprensión y aplicación de medidas a sabiendas de que el personal que se involucra en su organismo social, tiende y es influenciado por quien le ofrece medios para la satisfacción de sus metas personales.

## 2.6 ETAPAS

**1. Toma de decisiones.** Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Al tomar decisiones es necesario:

- Definir el problema.
- Analizar el problema.
- Evaluar las alternativas.
- Elegir entre alternativas.
- Aplicar la decisión.

**2. Integración.** Comprende recursos materiales así como humanos, estos últimos, son los más importantes para su ejecución. Sus reglas son, que debe estar el hombre adecuado en el puesto adecuado, toda persona debe tener la provisión de los elementos adecuados para realizar sus funciones, el proceso de inducción debe ser adecuado.

**3. Motivación.** Motivar significa “mover, conducir, impulsar a la acción”. Esta labor es la más importante de la dirección e igualmente la más compleja. A través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares esperados. La complejidad de la motivación requiere de un enfoque de contingencias que tomen en cuenta los factores ambientales, entre los cuales debe incluirse el clima organizacional.

**4. Comunicación.** En la actualidad, la información organizacional debe fluir con mayor rapidez. Incluso una breve suspensión en una línea de producción de rápido movimiento puede resultar muy costosa, por consiguiente es necesario tener una excelente comunicación para tomar las medidas correspondientes a una

situación de esta categoría. En una organización eficaz la comunicación fluye en varias direcciones, en forma ascendente, descendente y cruzada, la combinación de todas y cada una de estas formas de comunicación es lo ideal para la empresa, debido a que es necesario para un funcionamiento eficaz.

Las formas de comunicación pueden ser de manera verbal, formal, mímica, gesticular, visual, audiovisual, escrita o informal. Las bases para la buena comunicación son las siguientes, ser empático (comprender y ponerse en el lugar del receptor), saber escuchar (mostrar interés, educación), correcta redacción e interpretación de escritos y convencer o persuadir (ser positivo, claro, verídico y sólido).

**5. Supervisión o Liderazgo.** El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante el se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos. En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán: la productividad del personal para lograr los objetivos, la observancia de la comunicación, la relación entre jefe-subordinado, la corrección de errores y la observancia de la motivación y del mercado formal de disciplina.

Hemos revisado a detalle la etapa de Dirección dentro del proceso administrativo, una innegable del liderazgo, tema en el cual nos adentraremos en el siguiente capítulo y resaltar de esta manera su importancia hacia procesos de excelencia.

## **CAPÍTULO 3.**

### **LIDERAZGO**

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio\_global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo cual ha generado que sus integrantes sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo correcto es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración tienen importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes

le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones. Por ello debemos comprender ampliamente el liderazgo.

### **3.1 DEFINICIÓN**

Como definición, tenemos que el liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño. Aquí, se entenderá el liderazgo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

### 3.2 IMPORTANCIA

Como ya lo hemos dicho el liderazgo es de suma importancia en la actualidad, ya que no nada más es una herramienta de la administración si no que puede ser aplicado a grupos no organizados, por tal motivo, a continuación presentamos 4 de los aspectos más importantes en el liderazgo:

1. 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.

2. 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.

3. La capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

4. Es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de 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. Aclarado el punto, analicemos este proceso.

### 3.3 EL PROCESO DE LIDERAZGO

Para entender el proceso del liderazgo, es necesario primero entender que las personas se pueden dividir en tres grupos:

- 1) Los que aspiran a ascender y se identifican con la organización.
- 2) Los indiferentes, que aceptan las exigencias de la organización pero aíslan su propio interés real.
- 3) Los ambivalentes, que necesitan la seguridad de la organización, pero tropiezan con dificultades para desempeñar el papel.

La diferenciación entre estima y status es importante para el administrador. Este dispone del poder necesario para conferir símbolos de status a un individuo, pero se estima sólo al hombre que lo merece por su desempeño. Homans hace la siguiente distinción entre estima y status. La estima puede determinar por sí sola una situación de liderazgo, sin necesidad de una jerarquía formal. El individuo estimado tiene mayores posibilidades de promover cambios en el grupo, pero también está expuesto a perder su aprecio si el grupo considera que la desviación es excesiva.

El liderazgo no depende de los rasgos individuales sino de la interrelación de la personalidad con los factores situacionales de carácter social. El administrador debe reconocer que en la empresa existe un sistema social trasladado de la sociedad en general a la empresa. Para actuar en este sistema social, primero el administrador debe tener conocimiento de los fenómenos de la conducta humana y abordarlos. Esto último implica cierta comprensión de las necesidades y las motivaciones humanas, y capacidad perceptiva para analizar al individuo.

Una vez que haya aprendido todo acerca de la conducta humana, puede orientar el rumbo del liderazgo mediante el incentivo y la motivación. Para obtener una acción eficaz del subordinado, el administrador no debe basarse sólo en la relación autoritaria y jerárquica entre ellos, por el contrario debe motivar al subordinado para que ejecute una tarea de calidad superior. El administrador nada realiza por sí mismo, pues ejecuta su acto sólo mediante la administración o la coordinación de los actos ajenos. De ésta forma se ve presionado entre el deseo de complacer a sus superiores y pares, y el de complacer a sus subordinados. Si posee percepción social y comprensión de la conducta humana, hará mucho por dejar satisfechos a ambos grupos.

Para tener éxito, el liderazgo debe ser capaz de comprender el comportamiento humano, la jerarquía de necesidades y los problemas de la percepción social.

### 3.4 TIPOS DE LIDERAZGO

a) **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 directivo está la de que este significa uso despectivo del lenguaje o incluye amenazas e intimidación, lo cual no es cierto.

b) **DEMOCRÁTICO.** 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.

c) **LAISSEZ FAIRE (Dejar Hacer).** Este líder 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.

d) **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 adhocrático 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 organización es innovar.

### **3.5 LA REJILLA ADMINISTRATIVA**

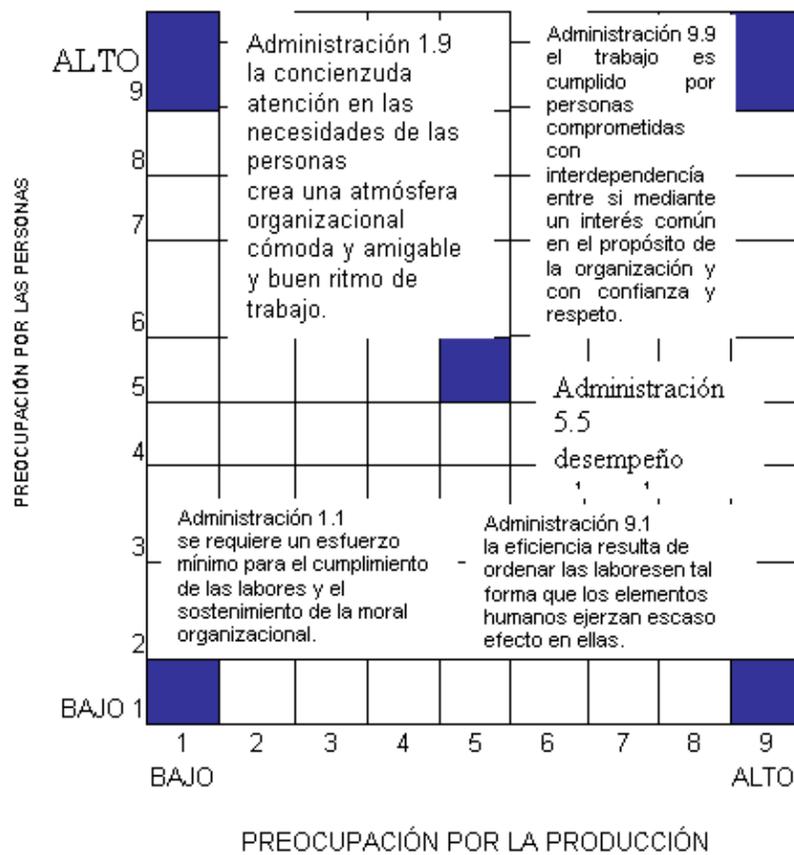
Uno de los enfoque más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla resultante, se ha usado ya en todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

#### **3.5.1 DIMENSIONES DE LA REJILLA**

La rejilla tiene dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton en este caso la expresión "preocupación por" significa "cómo" se interesan los administradores en la producción o "cómo" se interesan en las personas, no, por ejemplo "cuánta" producción les interesa obtener de un grupo. La "preocupación por la producción" incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, pro-staff, la eficiencia laboral y el volumen de producción. La "preocupación por las personas" también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en

la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

### LA REJILLA ADMINISTRATIVA



## **CAPÍTULO 4.**

### **LIDERAZGO DE EXCELENCIA**

El liderazgo de excelencia es generador de una cultura de excelencia, donde el carácter es un valor central imprescindible.

El líder debe tenerlo para crear un ambiente y una cultura donde todos y cada uno pueden dar lo mejor de sí mismos. La sabiduría del líder queda manifestada por el aprovechamiento que hace de sus recursos. El talento es un recurso que no debe ser menospreciado. El líder debe crear la atmósfera donde todo el equipo pueda destacarse y salir del anonimato y nada es más motivador que el reconocimiento.

Un buen líder de excelencia, cree en los demás, cuenta con una gran mente estratégica, están sus acciones bien centradas, son sinérgicos, no le temen al cambio, tienen auto renovación y trabajan en pro de la propia realización, muy positivos, inspiran confianza, logran un buen clima organizacional, manejan adecuadamente la influencia del poder; alientan a sus seguidores, es paciente, cumple con las promesas que hace, son responsables, están prestos a servir, a escuchar y a enfrentar con actividad positiva los cambios.

Un buen líder con rumbo a la excelencia, quiere y trabaja para construir un mundo cuerdo, una empresa ordenada, creativa y equilibrada, en donde se usa eficientemente el potencial humano.

El líder es una persona con un llamado a la excelencia y su misión es despertar en otros ese llamado. No se logra una organización excelente sin un liderazgo que los llama continuamente a la excelencia.

El liderazgo de excelencia puede ser aprendido y debe ser ejercitado por todos y cada uno en la organización y las habilidades esenciales para este liderazgo pueden ser: Adoptar una actitud creativa, desafiando los patrones habituales; tomar riesgo para explorar lo desconocido, innovar en visión, gente, sistemas y productos, construir una cultura dinámica y estimulante, transformar la organización, entre otros.

Los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implante.

Para que pueda haber un líder de excelencia deberán darse las circunstancias favorables, es decir, que se conjuguen las necesidades de la comunidad y las inquietudes de cambio.

#### 4.1 CONCEPTOS DE LIDERAZGO, LÍDER Y EXCELENCIA.

**Líder:** En inglés “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.

**Liderazgo:** Es la capacidad de una persona para influir en la conducta de los demás, contando en este con un carácter circunstancial, dependiendo de las actividades, conocimiento y habilidad que utilice para hacerlo productivo.

**Liderazgo:** Es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.

**Liderazgo:** Capacidad de ejercer una influencia dominante sobre un grupo, influyendo en las actividades del mismo para establecer y alcanzar metas previamente establecidas.

**Excelencia:** Es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

**Excelencia:** Es fijarse como objetivo el alcanzar el cero defecto por miles o millones de unidades producidas, contemplando para ello y a los efectos de su medición los factores críticos tanto de los clientes internos como externos.

## 4.2 LÍDER DE EXCELENCIA

El Líder de excelencia opera con los recursos emocionales y espirituales de la organización, 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 institución 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 de excelencia inspira confianza, inyecta entusiasmo, envuelve a los demás en aire de espontánea simpatía; da poder a su gente; fortalece al grupo. De la misma forma, 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, 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

#### 4.2.1 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

El líder no resalta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.). Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder. Por tal motivo, a continuación presentaremos las características más importantes que un líder debe tener para ser tomados en cuenta como tal:

**1. Excelencia en las actividades básicas del día a día:** actúa apasionadamente, es optimista, motiva y valora a su gente, demuestra sus valores en pequeños actos con todos, todo el tiempo (honestidad, coraje, perseverancia, lealtad, humildad).

**2. Excelencia en relaciones personales:** el liderazgo no tiene nada que ver con el cargo o el título, el liderazgo se demuestra con las relaciones interpersonales.

Cumple promesas, escucha atentamente, dice la verdad, fomenta el respeto y logra relaciones de confianza, duraderas y genuinas.

**3. Adaptación al cambio:** Heráclito dijo "Lo único constante en el universo es el cambio", y eso es lo que pasa en el mundo de los negocios hoy. Los líderes no dirigen personas, sino que tienen actitudes que inspiran a las personas de su entorno y las mueven para actuar.

**4. Eficacia personal:** se enfoca en lo valioso, prioriza, reclasifica las metas, "para la pelota", tiene momentos de reflexión solo o sola.

**5. Creatividad e innovación:** las ideas se han convertido en la materia prima de los proyectos exitosos, pero no son más que eso, materia prima. Después de la creatividad e innovación falta la ejecución. Se debe crear e innovar pensando en la ejecución desde un principio.

**6. Ser el entrenador del equipo:** aconseja, observa cosas que se pueden mejorar, comparte experiencias pasadas generosamente. ¿Cómo te das cuenta que eres un buen coach? Si un miembro de tu equipo te pide que presencias una de sus presentaciones al cliente para que le digas qué cosas se pueden mejorar, te está pidiendo que seas su coach.

**7. Conciencia social:** el proyecto contribuye a la organización, la organización contribuye a la sociedad. Si esos tres elementos (proyecto, organización, sociedad) no están alineados, ¿Para qué trabajas? Una empresa no es simplemente una entidad solitaria que interactúa con pares, sino que se encuentra dentro de una sociedad, dentro de un contexto del que es parte. Es un orgullo

generar proyectos exitosos, pero mucho más satisfactorio es poder compartirlos con la comunidad.

#### 4.3 DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y UN LÍDER

JEFE	LÍDER
Existe por la autoridad.	Existe por la buena voluntad.
Considera la autoridad un privilegio de mando.	Considera la autoridad un privilegio de servicio.
Inspira miedo.	Inspira confianza.
Sabe cómo se hacen las cosas.	Enseña cómo hacer las cosas.
Le dice a uno: ¡Vaya!.	Le dice a uno: ¡Vayamos!.
Maneja a las personas como fichas.	No trata a las personas como cosas.
Llega a tiempo.	Llega antes.
Asigna las tareas.	Da el ejemplo.

#### 4.4 EL LÍDER FRENTE A LOS CAMBIOS.

El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto. A continuación mostraremos una figura que indica las ventajas y desventajas de un líder para manejar los cambios.

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Se mantienen excelentes relaciones humanas con el grupo.	Se tienen demasiadas responsabilidades.
Se está actualizando en los temas de interés.	Quita mucho tiempo al personal.
Es la cabeza y responsable frente a otras directrices.	Ser responsable cuando un miembro comete un error.
Se da sentido humano a la administración.	No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.
Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.	Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.
La persona líder construye el ser persona.	La persona líder construye el ser persona.

#### **4.5 ¿CÓMO SE CONJUGAN ENTONCES, LIDERAZGO Y EXCELENCIA EMPRESARIAL?**

Desde el momento en el que un gerente entiende que él es un guía, un catalizador empresarial, desde ese momento es fundamental que sus acciones se enfoquen en valores y principios, que la cultura empresarial y él, sean uno mismo, que la excelencia empresarial sea el norte hasta el oriente, es así como su función gerencial será ejemplar, y deje ser el jefe y se convierta en el líder de un equipo de

alto desempeño, equipo que lo respetará por sus aportes, que entenderá el grado de autoridad del que dispone, el equipo que estará centrado en un objetivo común, guiado por un líder generador de estímulos y no de incentivos, coparticipe de los logros y no el comunicador de los mismos, el miembro vocero, pero miembro al fin, seguro de apartar las individualidades y sustituirlas por trabajo en equipo.

Sólo los equipos son capaces de conjugarse para, aprovechando las fortalezas de cada miembro, lograr el éxito esperado con altos valores de excelencia, estas condiciones hacen del perfeccionismo un mito, historia y pasado, y definitivamente esto crea sinergia en los equipos, donde cada uno de los miembros se aboca a compartir experiencias, a enseñar y participar en la formación de los miembros multifuncionales de los que tanto se habla en la Gerencia Moderna.

## **CAPÍTULO 5.**

### **ANTECEDENTES DEL GRUPO ESTRELLA BLANCA**

En el año de 1938 un grupo de personas invitadas por el licenciado Javier Roja Gómez, preocupadas por el rezago que persistía en comunidades alejadas a la capital del país y motivadas por la creciente necesidad de establecer caminos y comunicaciones con la Ciudad de México y entre comunidades, idearon un proyecto para transportar personas e incorporarlas en la dinámica social que se generaba en el país, comenzando con una ruta entre las ciudades de México-Toluca, México-Puebla y México- Cuernavaca, hecho que les generó un éxito inminente y una demanda inesperada ante tal servicio, por lo cual deciden formar una línea de camiones foráneos dedicados a brindar el servicio de transporte de pasajeros entre provincias y comunidades aledañas a la Ciudad de México. Debido a tal suceso, el 28 de febrero de 1939 en el estado de Hidalgo se llegó unánimemente al acuerdo de iniciar la explotación del servicio público de segunda clase de transporte de pasajeros, para trasladar personas a lo largo de la ruta México, Pachuca, Actopan, Ixmiquilpan, San Juan del Río y Querétaro, por lo que el 15 de septiembre de 1940 queda constituida “Transportes Nacionales Del Centro S.C.L”, con un capital efectivo exhibido de \$34,000.00 y 200 certificados con valor de \$10.00 cada uno, siendo otorgado el permiso número 817/P por la Dirección de Fomento Cooperativo, quedando autorizada para la prestación del servicio público foráneo de transportes de pasajeros, siendo sus fundadores: Raymundo Ortega Acuña, Ángel Ortega Acuña, Santiago Gutiérrez Gutiérrez, Encarnación Nájera Hernández, Rodolfo Gutiérrez G., Modesto Anaya Hurtado,

Agustín García Arias, Adalberto Rodríguez Uribe, Daniel Valencia Farfán, Manuel Azonos Bermúdez, José Trinidad Tijeira, Enrique Mejía Chávez, Reynaldo Mejía Bustos, Felipe Hernández Cervantes, Jesús Villalobos Villalpando, Alfredo Villalobos Villalpando, Daniel Núñez Navarro, Dionisio Martínez Lugo, Antonio Martínez Montes, Salvador Rabell Trejo y Yoapax Martínez Montes entre otros. Teniendo como domicilio social la ciudad de Pachuca, el 17 de septiembre de 1940 inicia operaciones la Cooperativa “Transportes Nacionales del Centro S.C.L” con dos corridas con la ruta México-Querétaro-México. En esta época la cooperativa rentó una accesoria perteneciente a un hotel ubicado en las calles de Bernal Díaz del Castillo y Héroes Ferrocarrileros en la Ciudad de México, mientras que en Querétaro se utilizó como paradero la calle 16 de septiembre frente al monumento a la Corregidora. Una vez iniciado el camino de la cooperativa se enfrenta a la competencia de su homóloga “Flecha Roja” que había obtenido ya la concesión por parte de la Secretaría de Comunicaciones para operar la misma ruta que la Cooperativa, lo que origina la restricción de ciertos puntos o paradas a lo largo de la ruta para la cooperativa, por lo cual los cooperativistas de “Transportes Nacionales del Centro” modificaron sus bases constitutivas con tres propósitos fundamentales:

- 1.- Extender el servicio de Querétaro a Celaya, Salamanca, Irapuato, Silao, Guanajuato y León.
- 2.- Modificar su denominación a “Transportes Nacionales del Centro Estrella Blanca, S.C.L.”

3.-Establecer la figura del Permisionario, en la cual las unidades de transporte pertenecen a los socios y para efectos de terceros son propiedad de la cooperativa.

La necesidad de comunicar a la capital con otras ciudades obligó a la cooperativa a modificar de nueva cuenta su estructura para ampliar las rutas a Lagos de Moreno, Ojuelos, Villa de Arriaga, San Luis Potosí, y para 1945 hasta Encarnación de Díaz y Aguascalientes. Ante este crecimiento, se trasladó el domicilio social de la cooperativa a la capital del país, quedando ubicadas en el #11 de las calles de Bernal Díaz del Castillo en el Distrito Federal.

Para 1948 un grupo de permisionarios de “Flecha Roja” decidieron adherirse a la cooperativa, pudiendo ampliar el servicio en sus rutas hacia Cuautitlán, Teoloyucan, Jilotepec, San Juan del Río y Lagos de Moreno, con ramales a Tequisquiapan, Dolores Hidalgo y San Luís de la Paz. Para el año de 1949 se adquiere a la cooperativa “Autotransportes la Alteña S.C.L.” lo que originó el servicio directo en la ruta México-León-Guadalajara por parte de “Transportes Nacionales del Centro Estrella Blanca S.C.L.” En agosto de este mismo año se adhieren a la cooperativa otras homólogas como “Transportes Zacatecanos S.C.L.”, “Autotransportes Delicias S.C.L.”, “Autotransportes Alfredo Chávez S.C.L.” y “Transportes Chihuahuenses S. de R.L.”. Estableciendo los servicios de primera clase, segunda clase y mixto por parte de la cooperativa en la ruta México-Ciudad Juárez. Lo anterior generó un convenio que para los años de 1950 le permitía a “Transportes Nacionales del Centro Estrella Blanca S.C.L.” explotar el servicio regular de transporte de personas entre México, Chihuahua y algunas ciudades de Sonora, permitiendo de esta manera celebrar convenios con “Greyhound INC”

para ampliar la ruta hasta el Paso Texas. Como causa del crecimiento de la Cooperativa, entre los años de 1953 y 1955 se construyen las oficinas centrales en el #23 de Bernal Díaz del Castillo en la Ciudad de México, edificando oficinas y paraderos en Aguascalientes, Zacatecas, Fresnillo y Sombrerete, acción con la cual logra adquirir a “Transportes Zacatecanos S.C.L.” logrando ampliar el servicio a la ciudad de Durango. Continuando con su avasallador paso y crecimiento, en 1961 “Transportes Norte de Guanajuato S.C.L.” decide anexarse al grupo, alcanzando un total de 100 rutas operadas por la cooperativa en la mayor parte del centro y norte de la República, contando con una flota de 97 autobuses y 75 socios, permitiendo a la vez el inicio del servicio de paquetería, a través de 20 oficinas establecidas en distintas ciudades de la República Mexicana.

Dentro de un marco de reclamo nacional en entornos políticos, industriales y económicos en el país, el 31 de octubre de 1961 los integrantes de la cooperativa deciden de manera unánime cambiar de una estructura cooperativista a una sociedad, debido a los beneficios que esta forma les otorgaría y pensando en potencializar el crecimiento de la empresa, por lo que queda legalmente constituido el ente económico denominado “Autobuses Estrella Blanca S.A. de C.V.”, haciéndose cargo a título universal de los derechos y obligaciones de la anterior cooperativa y continuando con el derecho de explotación del servicio del autotransporte. Como consecuencia de la reestructura de cooperativa a sociedad era imperante la necesidad de establecer un consejo de administración.

El cual quedó integrado el 22 de febrero de 1962, quedando como presidente Jesús Higareda Mora, quien sería revocado del puesto el 26 de febrero de 1966 por Salvador Sánchez Alcántara, quien ingresara a la cooperativa en 1946 como

operador de su autobús a la edad de 18 años. Con una experiencia de 20 años en el autotransporte, gozando de amplio conocimiento de rutas y destinos, de la operación de diferentes oficinas, de los encargados de servicio, del personal y de los miembros del consejo de la anterior cooperativa y reciente sociedad, define los principios básicos estructurales que caracterizan a la sociedad en nuestros días, a pesar de no contar con el apoyo de viejos ex –directivos por su origen, pero sí con el afecto y apoyo de colegas y empleados. Tales principios son los siguientes:

- 1.- La propiedad de los Autobuses corresponde a la persona física.
- 2.-Todo trabajador de la sociedad, sea operador, mecánico, administrativo, profesionista o cualquier otro que labore para la sociedad, tendrá facilidades para convertirse en socio permisionario de la sociedad.
- 3.-Cada socio podrá ser propietario de un máximo de cinco unidades dentro de la sociedad.

Al inicio de su gestión al frente de Estrella Blanca, Salvador Sánchez Alcántara encontró una sociedad careciente de capital para acelerar su crecimiento, además de la creciente existencia de las deudas y el hecho de que los bancos no otorgaban créditos a recientes sociedades. Debido al panorama anterior, Salvador Sánchez decide llevar a cabo una estrategia de cuatro pasos:

- 1.-Renombrar a la sociedad como “Grupo Estrella Blanca”
- 2.-Incorporar otras sociedades homólogas al grupo.
- 3.-Adquisición de permisos de ruta por parte de los socios.
- 4.-Facilidades de incorporación como socios a todo empleado del grupo que pudiese contar con autobús propio.

Dichas estrategias financieras originaron que el “Grupo Estrella Blanca” ganara notoriedad y plusvalía entre sus homólogas y sus clientes, lo que motivó que se adhirieran otras sociedades al grupo por su eficaz sistema. Para 1971 ya se encontraban incorporadas al grupo sociedades como “Camiones de los altos”, “Transportes Tequila”, “Autobuses Verdes”, entre otras pequeñas y medianas empresas, siendo la más difícil y de gran notoriedad para el grupo la adquisición de “Transportes Frontera”, cuya incorporación permitió al “Grupo Estrella Blanca” prestar servicios en rutas entre México, Monterrey, Nuevo Laredo, Reynosa y Matamoros, y por lo tanto controlar el norte y noreste de la República en lo que a rutas refiere.

Del Golfo de México se fusionan con “Grupo Estrella Blanca”, consolidando la ruta entre ciudades de México, Pachuca, Tulancingo, Poza Rica, Tuxpan y Tampico. En esta época el Grupo ya había extendido su red de servicio a gran parte del Bajío, Guadalajara y aperturar sus rutas al Pacífico con rutas a Mazatlán y Puerto Vallarta. Ante este éxito y crecimiento acelerado, las oficinas de Bernal Díaz en la Ciudad de México resultaron pequeñas e incapaces de albergar la operación administrativa, mecánica y de abordaje del Grupo, por lo que el 21 de julio de 1972 se inauguran las instalaciones del hoy conocido como el Taller Ticomán, ubicado en Avenida Miguel Bernard #10, instalaciones ícono y pioneras al ser los primeros talleres propios de una sociedad dedicada a la explotación del transporte de pasajeros y paquetería. Estas instalaciones, modernas para su tiempo, resultaron una atinada decisión del consejo de administración, ya que en poco tiempo es inaugurada la Terminal Central de Autobuses del Norte, la cual gracias a su cercanía con los talleres de Ticomán facilitó el mantenimiento y control de los

autobuses, proporcionando un ahorro muy significativo en cuanto a costos al poder eliminar los tiempos muertos de las unidades.

Para los años de 1978 y 1979 se incorporan al grupo “Transportes del Norte de México, Laredo y anexas” y “Servicios Internacionales”, empresas que daban servicio de primera clase en la región norte de la República con conexiones a las principales ciudades fronterizas de Estados Unidos. En el principio de los años ochenta la expansión continúa, ya que en el norte del país se afilian pequeñas y medianas empresas como “Transportes Monterrey-Salttillo” y “Transportes Chihuahua-Madera” entre otras, y se empiezan pláticas y negociaciones informales encabezadas por Salvador Sánchez con transportistas de primera, segunda y tercera clase para incursionar en el sur del país, acarreado como resultado la incorporación al grupo de algunas empresas de primera y segunda clase dedicadas a explotar el transporte de pasajeros en la zona sur de la República, tales como “Líneas Unidas del Sur México-Cuernavaca y anexas, Flecha Roja”, “Autotransportes Cuauhtémoc”, “Estrella Roja del Sur”, “Transportes Gacela” y “Autobuses San Juan Huetamo”. Ante este hecho, el “Grupo Estrella Blanca” se vio en la necesidad de reorganizar su estructura mediante dos consejos de administración, uno dedicado a la administración y control de la zona norte y el otro a la zona sur del país.

Con la incorporación de empresas sureñas al “Grupo Estrella Blanca” y su actividad con la mayoría de ciudades del norte del país, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes aprueba un convenio de intercambio de equipo entre empresas del norte y del sur, por lo que en diciembre de 1988 se aprueban servicios directos en la apertura de las rutas Guadalajara-Acapulco, Tampico-

Acapulco, Nuevo Laredo-Acapulco, Ciudad Juárez-Acapulco y Torreón-Acapulco, innovación que representó un adelanto significativo en el ahorro y economía de la población, el fomento y afluencia del turismo nacional al poder viajar en forma directa a cualquier destino en la cuenca del Pacífico.

Entrando los años noventas, el “Grupo Estrella Blanca” tuvo una importante presencia social, ya que en 1990 “Grupo Estrella Blanca” fue designado el transporte oficial de Juan Pablo Segundo, en el marco de su segunda visita papal a México, lo cual se repitió en agosto de 1993 y en enero de 1999. En los mismos años noventas meses después fue designado como transporte oficial del concurso de belleza señorita México y posteriormente del certamen Miss Universo, transportando a todas las representantes del país y del mundo a su sede en Cancún. En mayo de 1990 se adhieren al Grupo empresas de transporte de pasajeros, tales como “Autobuses Tres Estrellas de Oro”, “Transportes Norte Sonora”, “Autobuses interestatales de México”, “Autotransportes Transpacífico” y “Autobuses Caballero Azteca”, consolidando el servicio en las rutas Sonora-Sinaloa-Cuenca del Pacífico. Además, el 3 de noviembre del mismo año se inaugura la terminal de Zihuatanejo y la terminal “Ejido” en Acapulco, aunado a la incorporación al Grupo de empresas de transporte de pasajeros de la zona noreste del país como son “Autobuses Blancos” y “Autobuses el Águila”, seguido de la inauguración de la Central de Autobuses de Cuajinicuilapa el 21 de diciembre de 1990. Para 1991 el “Grupo Estrella Blanca” transportó a los 31 Jefes de Estado durante la reunión Cumbre, celebrada en Guadalajara, transporte del cónsul ruso Mihail Gorbachov durante su visita a México en 1992 y transporte del Príncipe de Gales en su visita a Guadalajara en 1993.

Ante la creciente demanda de un mejor servicio de primera clase de carácter ejecutivo, el presidente del grupo Salvador Sánchez decide modificar unidades con características ejecutivas como 25 asientos tipo cama, servicio a bordo de bebidas frías y calientes, refrigerio, video a bordo, temperatura controlada, almohada, audio individual con dos canales, tripulación con dos operadores y sobrecargo, sanitario, descansa brazos individuales, cortinas, lámparas de lectura individuales, aire acondicionado individual, botiquín de primeros auxilios, porta vasos, revisteros, salidas de emergencia y servicio directo, dando el nombre a esta nueva empresa incubada en el Grupo de “Turistar Ejecutivo”, iniciando operaciones en el año de 1991 con destino a Monterrey, Guadalajara, Aguascalientes, León, Ciudad Juárez, Torreón, Chihuahua, Nuevo Laredo, Matamoros, Reynosa, Acapulco, San Luís Potosí, Querétaro y Durango. En este mismo año se inaugura la Terminal de Chilpancingo en el estado de Guerrero.

En el año de 1992, el Grupo decide crear la empresa de transporte ejecutivo “Futura”, siendo una línea destinada al servicio de primera clase que inicia operaciones con un parque vehicular de 700 autobuses Marco Polo Paradiso, con rutas hacia Guadalajara, Monterrey, Ciudad Juárez y Querétaro, ampliando sus rutas a medida de que la demanda lo exigía, de esta manera el “Grupo Estrella Blanca” llegaba a cubrir con sus rutas 27 estados de la República. Además, el 3 de octubre de este mismo año se inaugura La Central de Chihuahua.

Para el año de 1994 y a pesar de la crisis económica por la cual atravesaba el País, “Grupo Estrella Blanca” incorpora a sus filas a “Ómnibus de Oriente”, “Transportes Guadalajara Tepatlán”, “Línea Unidas Santa Fe”, “Autobuses Unidos Michoacán”, “Transportes Huastecos”, “Transportes Yahualica”,

“Transportes Reynosa-San Luís Potosí” y “Línea Azul Servicio Internacional”. También en noviembre de este año se inauguró la Central de Querétaro y el 12 de diciembre de 1994 es inaugurado el edificio corporativo del “Grupo Estrella Blanca” en avenida Ceylán #899 en la Colonia Industrial Vallejo en la Delegación Azcapotzalco en la Ciudad de México, el cual hasta nuestros días alberga a directivos y miembros del consejo del grupo, siendo este el principal edificio administrativo.

Entrando el año de 1995, se inicia el plan de remodelación de terminales, iniciando con las terminales de Aguascalientes, Monterrey, Nuevo Laredo, y La terminal central del Norte de la Ciudad de México.

Para el año de 1996 y 1997 el presidente del grupo, Salvador Sánchez, inicia negociaciones con diversos acreedores para renegociar la cuantiosa deuda generada a partir de la crisis de 1994, con la que se avaló la reestructuración financiera del “Grupo Estrella Blanca”, dándole solvencia y credibilidad para futuros créditos, mientras que en la Ciudad de México se inauguraba el centro telefónico de información y reservaciones (Call Center Ceylán).

En 1998 se inauguran la Terminal de Lujo “Papagayo” en Acapulco, el 1 de abril de 1998, la Central de Tampico, la terminal de Ometepepec y la Central de San Luís Potosí el 27 de Noviembre, mientras que el 12 de diciembre inicia su operación la Central de Puerto Vallarta.

En el año 2000, “Grupo Estrella Blanca” inicia operaciones en la terminal de los Mochis y para el mes de octubre se inaugura la Central de Culiacán, a la par de que se decide renovar el parque vehicular de las líneas “Turistar” y reforzar el servicio de las líneas “Futura”, “Transportes Chihuahuenses”, “Transportes del

Norte” y “Autobuses Estrella Blanca” con la compra de 250 unidades DINA, 120 unidades Busscar y 300 unidades Mercedes Benz.

Para el año de 2004, se logra una negociación importante con “Federal Express” lo cual permite que su servicio de paquetería se extienda a lo largo y ancho del país y del mundo.

Continuando con su presencia social, Grupo Estrella Blanca transporta a los mandatarios de países centro y sur americanos en el marco de la cumbre Desarrollo Económico Latino en la Ciudad de México en el año de 2006. En este mismo año, y como resultado de la necesidad de personal cada vez más preparado y con renovación de conocimiento continuo, el “Grupo Estrella Blanca” se da a la tarea de crear su propio instituto de capacitación continua, es por esta razón que en el mes de febrero del año 2006 nace como una empresa filial del grupo el “Instituto de Desarrollo Académico del Grupo Estrella Blanca”, por sus siglas “IDEA”, con la única misión de preparar de forma continua a todo el personal del grupo en aspectos intelectuales y humanísticos.

Continuando con su crecimiento el Grupo inaugura terminales en los principales aeropuertos del país (Terminal aeropuerto Benito Juárez de la Ciudad de México, Aeropuerto de la Ciudad de Monterrey, aeropuerto de la Ciudad de Guadalajara y aeropuerto de Cancún) inaugurando sus rutas del interior de la república a dichas terminales aeroportuarias y viceversa, colocándose como pionera en el servicio chárter desde el interior de la república para el año 2007.

A mediados del año 2009, “Grupo Estrella Blanca” crea lo que hasta el día de hoy, es su más joven empresa “Autobuses Costa Line”, la cual da un servicio ejecutivo de primera clase en unidades Irizar y Scania, las cuales cuentan con alto confort

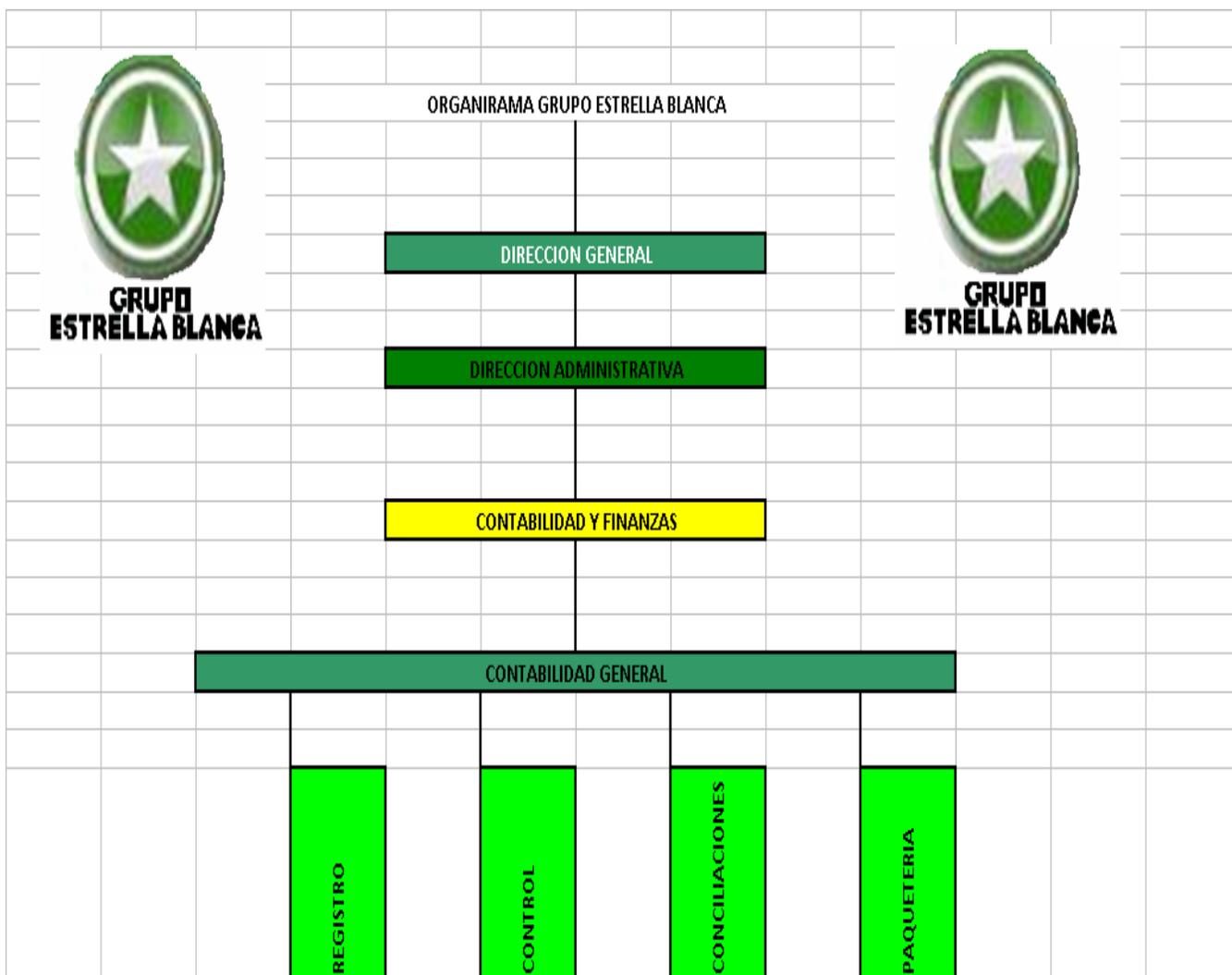
en sus asientos, servicio a bordo y tecnología de punta como lo son pantallas planas, asientos reclinables electrónicamente, suspensión electrónica, dos baños a bordo (damas y caballeros) y “Wifi” que brindan internet inalámbrico a bordo, con rutas a las principales playas en la cuenca del pacífico como lo es Acapulco, Puerto Vallarta, Ixtapa Zihuatanejo, Manzanillo, Los Cabos y Nayarit entre otros.

Para el año 2010 “Grupo Estrella Blanca” renueva la mayor parte de su parque vehicular en cuanto a servicio de primera y ejecutivo se refiere, adquiriendo unidades Irizar y Scania de máximo y medio lujo para las líneas “Estrella Blanca”, “Transportes del Norte”, “Transportes Chihuahuenses”, “Elite”, “Transportes Norte de Sonora” y “Transportes del Pacífico”.

De esta manera, en la actualidad, “Grupo Estrella Blanca” se forma por 18,500 empleados (tierra, operadores y administrativos), 70,000 empleos indirectos y 1342 socios. Contando con un parque vehicular de 5100 autobuses, con cinco empresas filiales propias, cubriendo 1200 destinos en 27 estados del País (aproximadamente el 75% del territorio nacional) y rutas a Estados Unidos y Canadá en lo que a transporte de personas refiere, y el 100% del territorio nacional y las principales ciudades del mundo en lo que a servicio de paquetería respecta.

# CAPÍTULO 6.

## ORGANIGRAMA



## **CAPÍTULO 7.**

### **MISIÓN, VISIÓN, VALORES**

#### **7.1 MISIÓN**

Proporcionar servicios de calidad en transporte de personas, equipajes y envíos a nivel nacional e internacional, generando valor agregado para el cliente, y prosperidad a nuestra gente y a la sociedad.

#### **7.2 VISIÓN**

Ser la empresa líder en servicios de transportación integral, garantizando a nuestros clientes seguridad, confort, calidad, logrando un crecimiento sano y sostenido en armonía con el medio ambiente.

#### **7.3 VALORES**

- ✓ Seguridad.
- ✓ Rentabilidad.
- ✓ Servicio.
- ✓ Desarrollo Humano.
- ✓ Integridad.

Cabe mencionar, que en lo que a desarrollo humano respecta, el Grupo Estrella Blanca se dió a la tarea de crear una empresa filial al grupo, encargada de

capacitar de forma continua al personal de tierra, operadores y administrativos del mismo, denominada “IDEA”. (Instituto de Desarrollo Académico del Grupo Estrella Blanca). Como una solución a la preocupación por fortalecer el desarrollo y crecimiento personal e intelectual de manera continua de cada empleado, de cualquier área y jerarquía del grupo con la finalidad de estimular a todo el personal y potencializar sus aptitudes y actitudes para fortalecer el conocimiento y la condición humana de cada uno de ellos y formar personas cada vez más capaces para afrontar los retos de cada día y personalmente satisfechas.

#### **7.4 FILOSOFÍA**

En Grupo Estrella Blanca manejamos como única y ferviente filosofía “Servir para crecer”, la cual a lo largo de nuestro camino nos ha servido ya que sin la calidad de los servicios que otorgamos al cliente, nuestro crecimiento no sería continuo y sostenido.

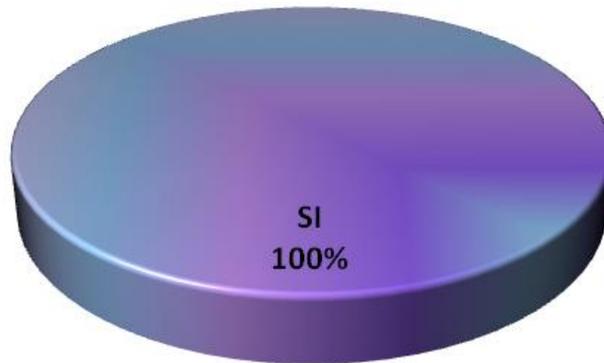
## CAPÍTULO 8.

### INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

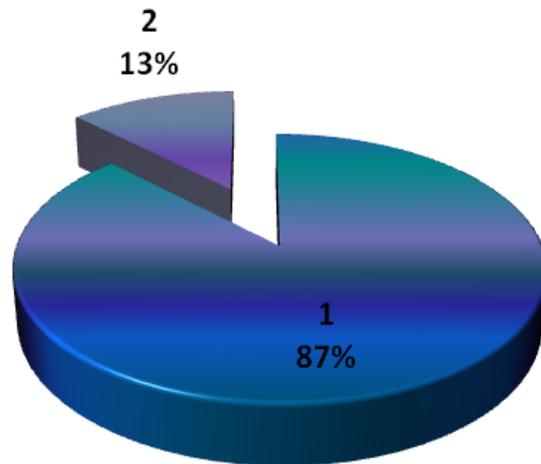
#### 8.1 RESULTADO DE ENCUESTAS APLICADAS A LOS LÍDERES

1.- ¿Actúas de forma correcta ante tu equipo de trabajo y apegado a las normas y políticas de la empresa?

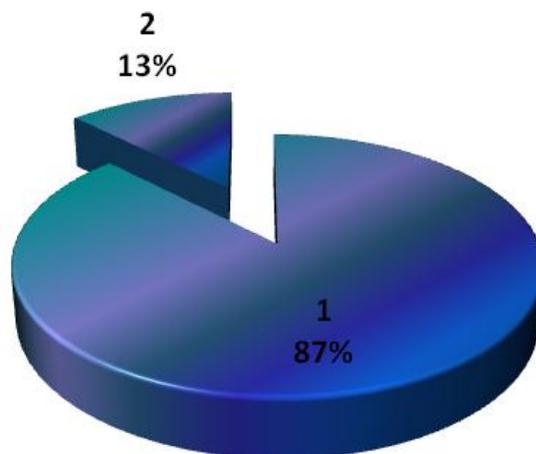
NO  
0%



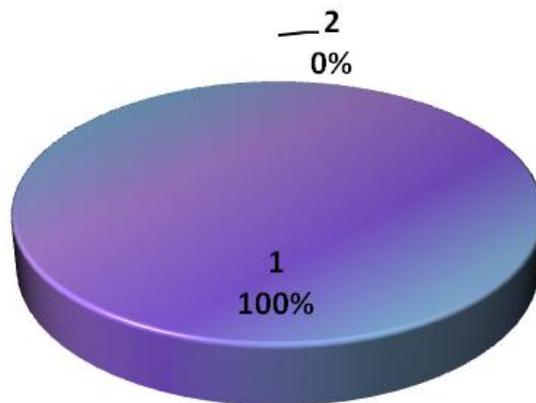
**2. ¿Te involucras más allá de las relaciones laborales con tu equipo de trabajo?**



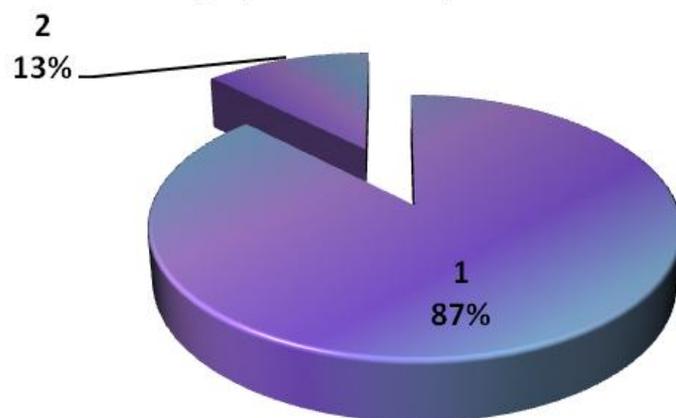
**3. ¿Los reportes que recibes de tu personal son claros y efectivos?**



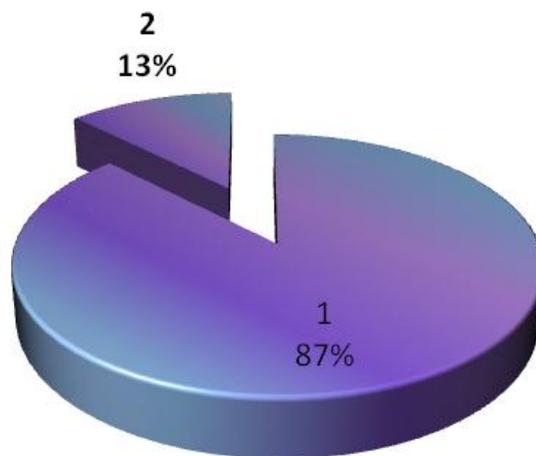
**4. ¿Cuándo existe algún conflicto en tu equipo de trabajo realizas alguna modificación en los procesos o comportamientos?**



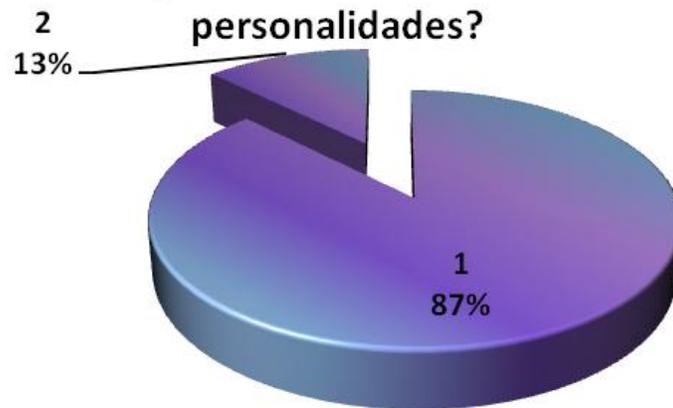
5. ¿Promueves y reconoces el esfuerzo de tu equipo de trabajo ?



**6. ¿Cuando recibes propuestas de los colaboradores, las aceptas todas?**

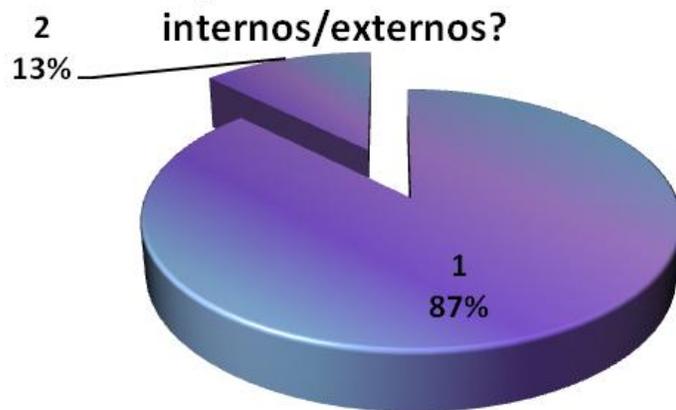


**7. ¿Transmites respeto y confianza a tu equipo de trabajo considerando las distintas personalidades?**



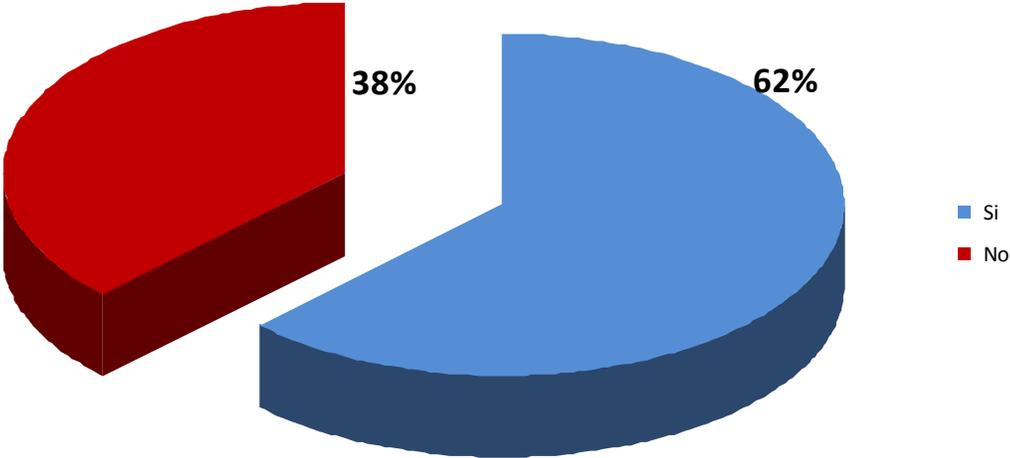
**8. ¿Eres capaz de continuar cualquier proceso desde su inicio hasta su culminación sin descuidarlo independientemente de los factores**

**internos/externos?**

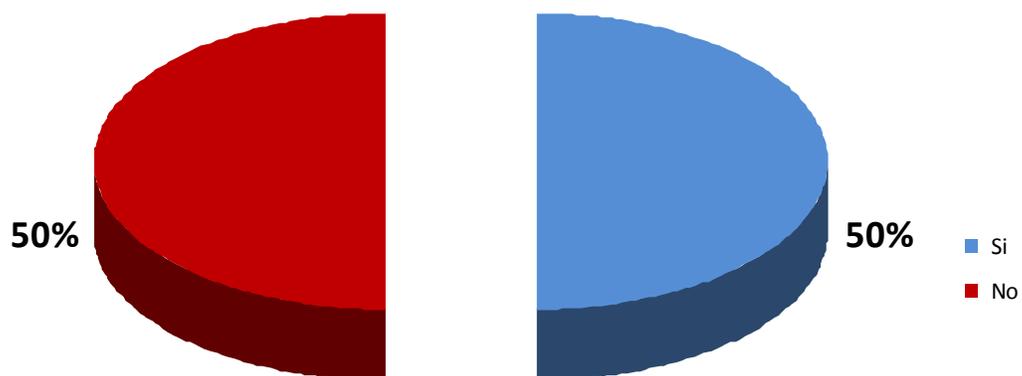


**8.2 RESULTADO DE ENCUESTAS APLICADAS A LOS EMPLEADOS**

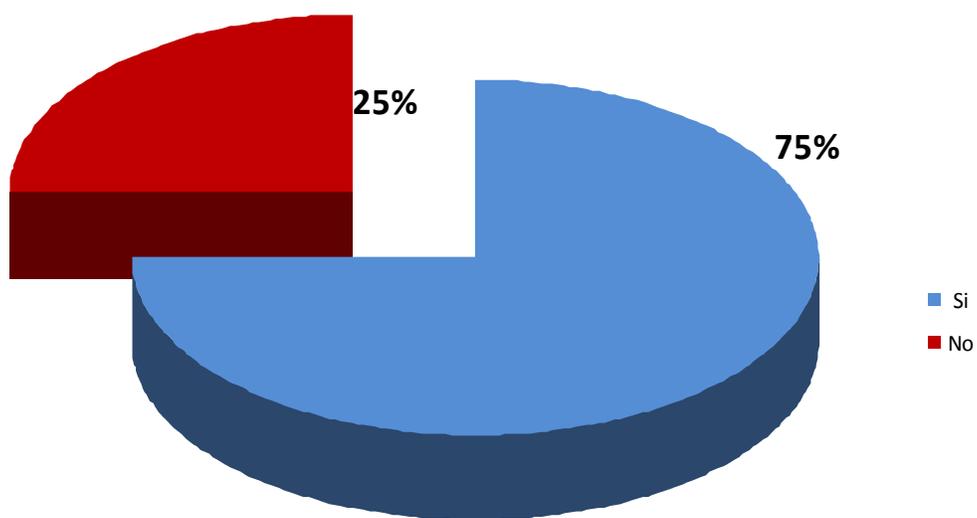
1.-¿Las normas y políticas son aplicadas a todos los empleados sin importar el rango que tengan?



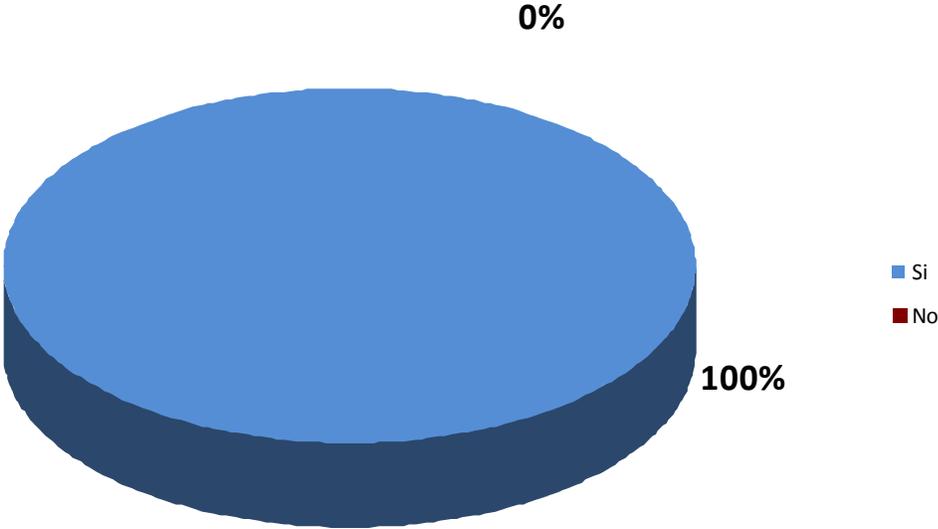
2.-¿Puedes confiar en tu jefe en el aspecto laboral y personal sin perjuicio alguno?



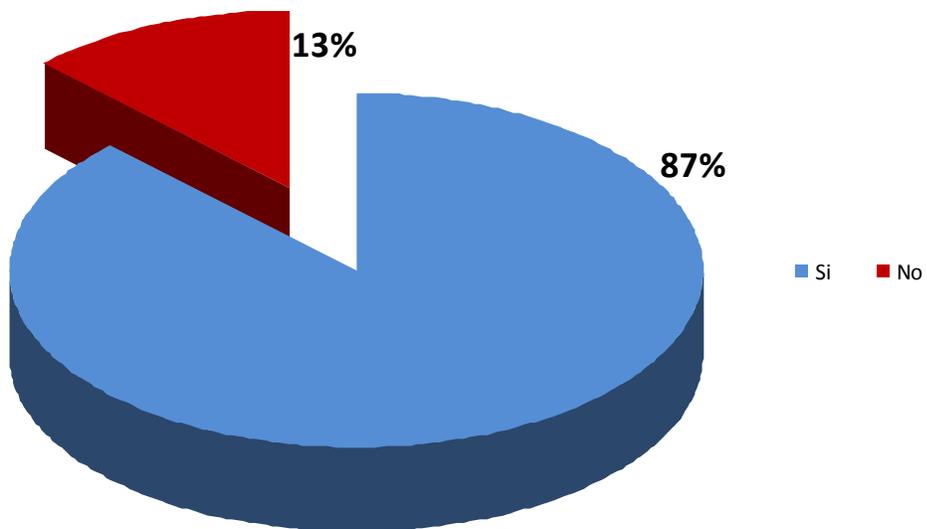
3.-¿Tu jefe te hace observaciones sobre tus reportes y te retroalimenta de manera efectiva?



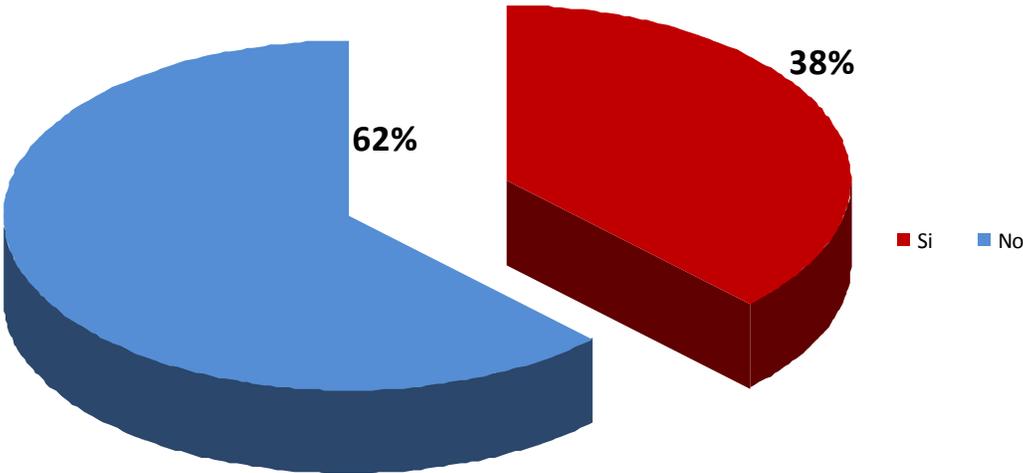
4.-¿Se te da la capacitación precisa, oportuna y adecuada, ante la implementación de nuevos procesos?



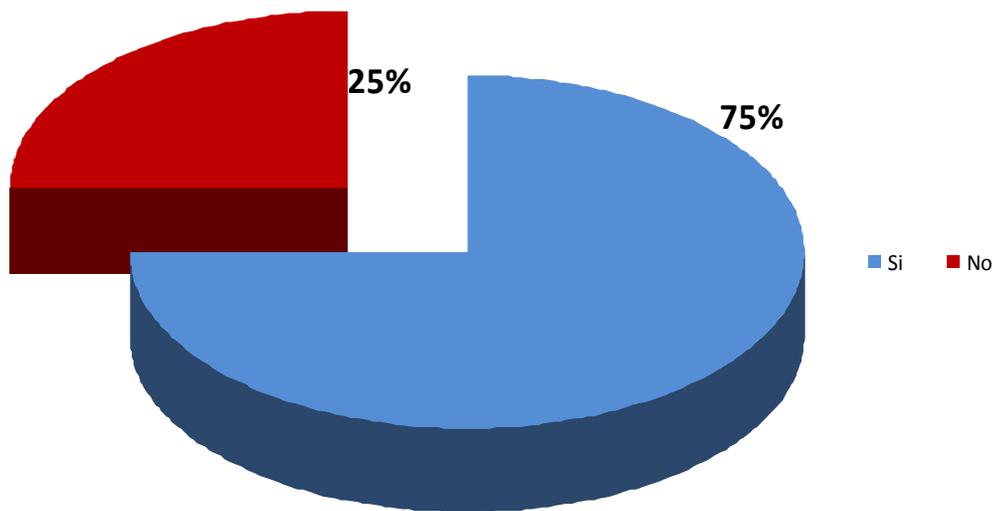
5.-¿Encuentras gratificante la realización de tu trabajo y la estadía en el mismo, en el día a día?



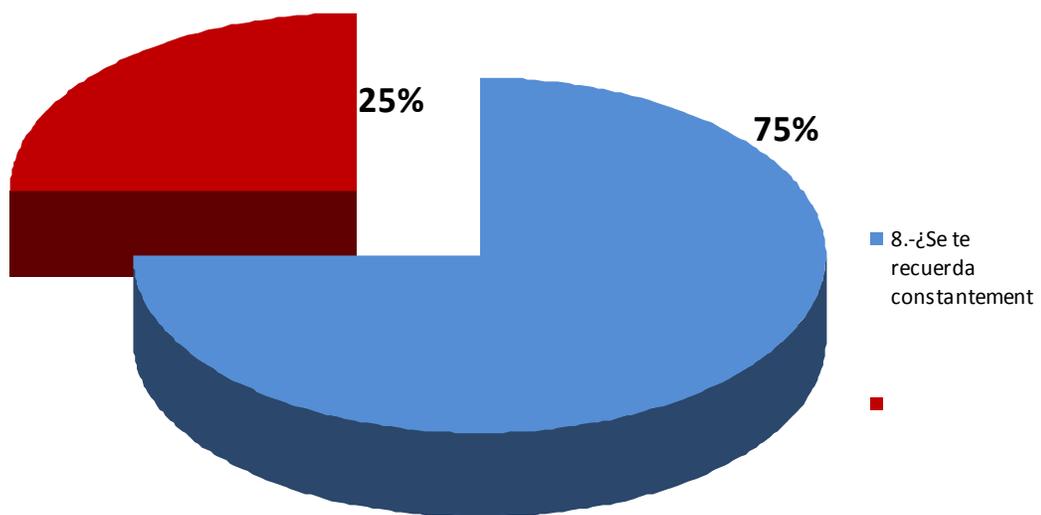
6.-¿Cuando emites opiniones o sugieres alternativas a tu jefe, son valoradas?



7.- ¿Cuando tu jefe se dirige a ti, te sientes tranquilo y cómodo?

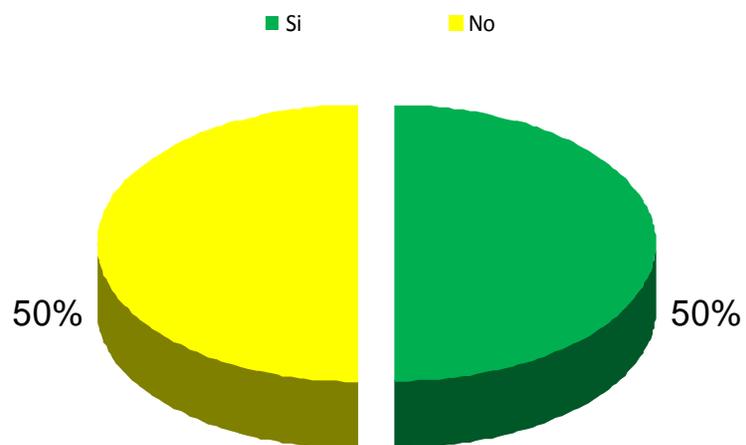


8.-¿Se te recuerda constantemente el objetivo a alcanzar en tus tareas?

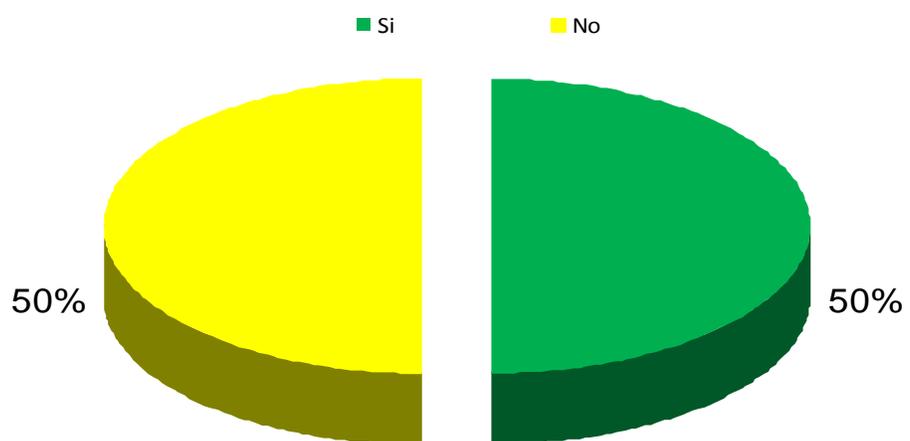


### 8.3 RESULTADO DE ENCUESTAS APLICADAS A LOS INVESTIGADORES RESPECTO A LOS LÍDERES

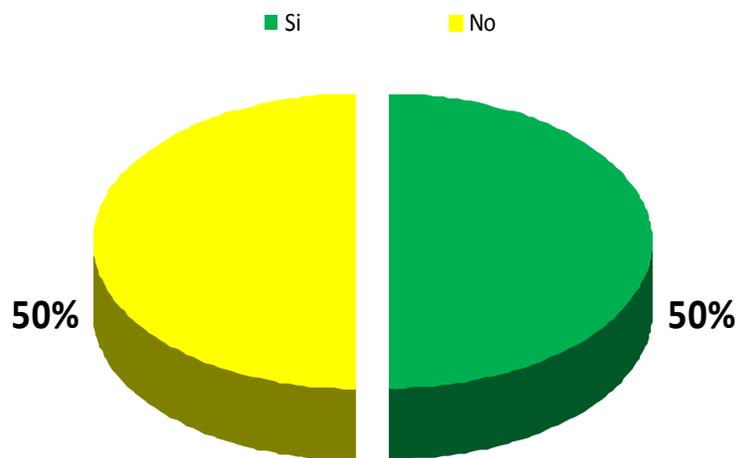
1.- ¿Observaste que los empleados cumplen las normas y políticas, sin importar rango?



2.- ¿Notaste que existiera una relacion de confianza y respeto del jefe hacia el empleado?.

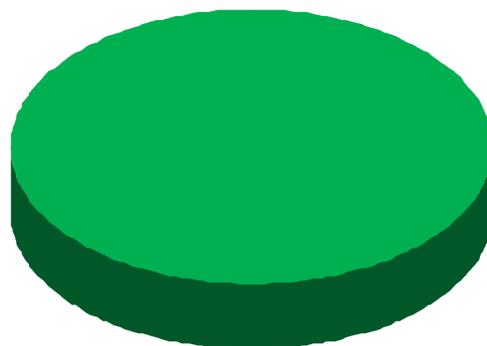


3.- ¿Los jefes tienen la libertad para comunicar ordenes y aclarar dudas en el aspecto laboral a sus empleados?



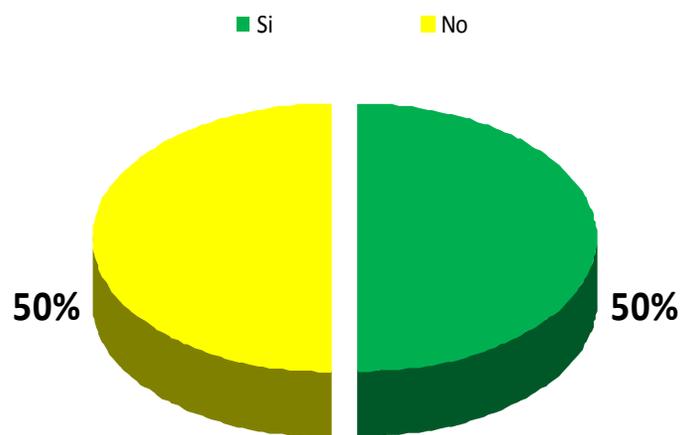
**4.- Ante la implementacion de nuevos procesos, ¿el jefe da las herramientas adecuadas para un efectivo desempeño en las labores de sus empleados?**

■ Si 0% ■ No



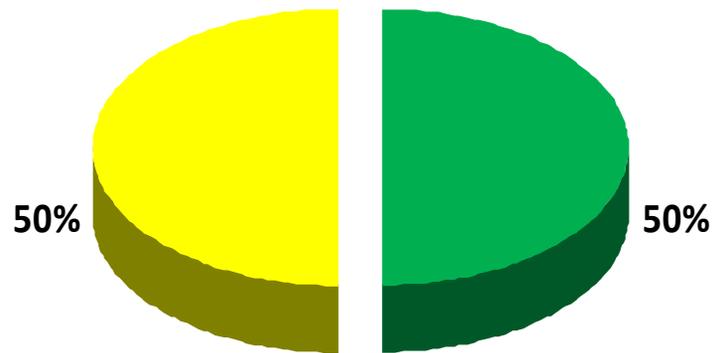
100%

5.- ¿Apreciaste que los jefes motivan durante la jornada laboral a sus empleados en el desempeño de sus labores?

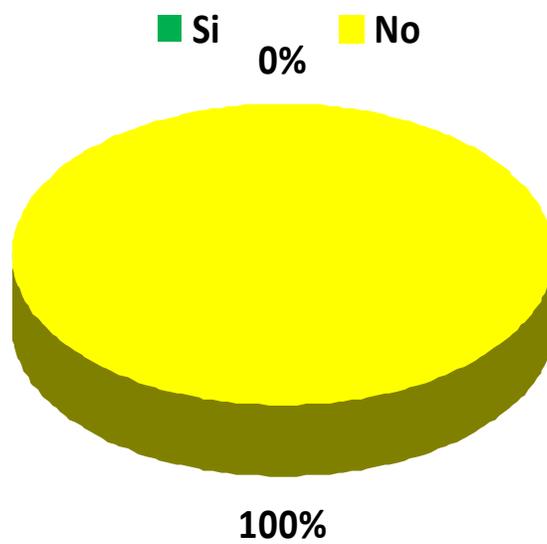


**6.- ¿Lograste captar flexibilidad en la operación del día a día de los jefes?**

■ Si      ■ No



**7.- ¿Los jefes manifiestan buen trato al interactuar entre ellos y con los empleados?**

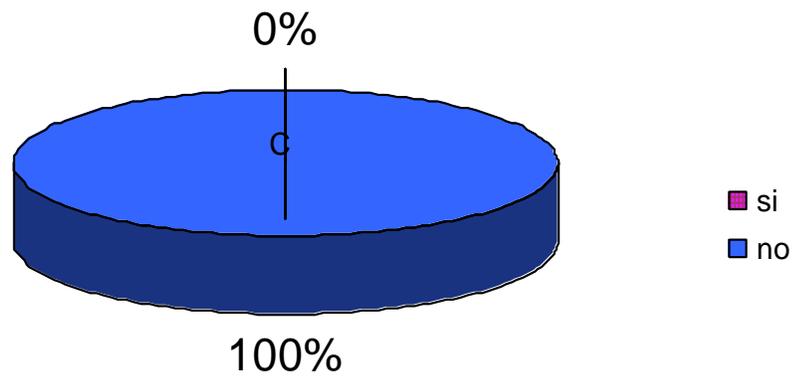


**8.- ¿Percibiste que los jefes perseveraran en sus labores para alcanzar las metas con su equipo?**

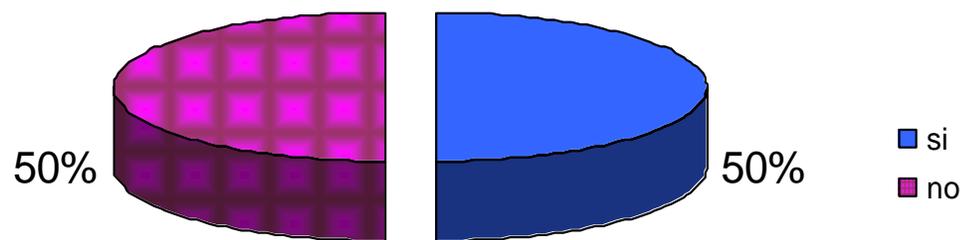


#### 8.4 RESULTADO DE ENCUESTAS APLICADAS A LOS INVESTIGADORES RESPECTO A LOS EMPLEADOS

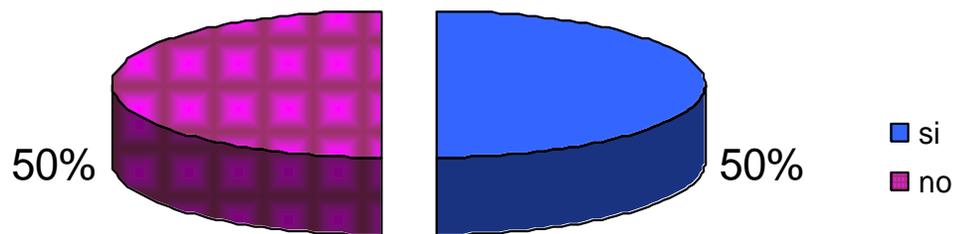
1.- ¿Observaste que los empleados cumplen las normas y políticas, sin importar rango?



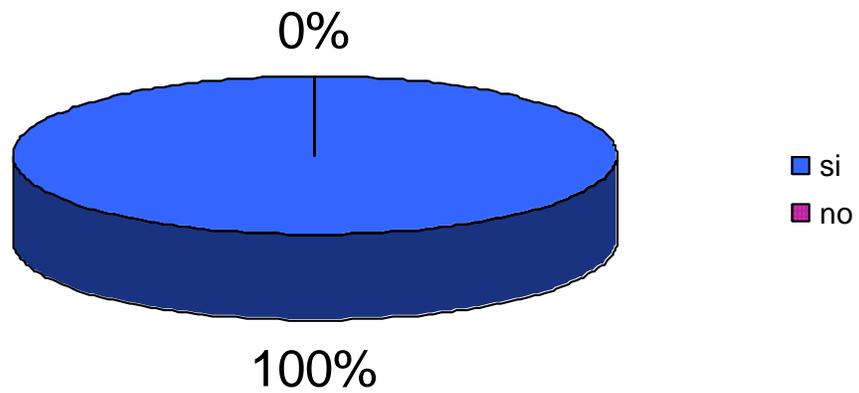
**2.- ¿Notaste que existiera una relación de confianza y respeto del empleado hacia el jefe?**



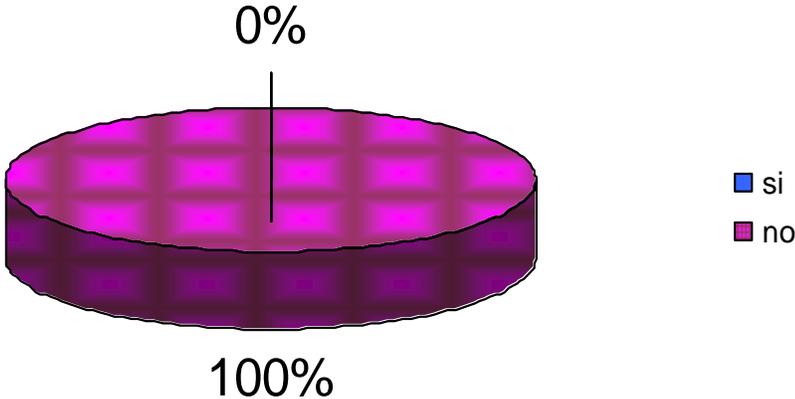
**3.- ¿Los empleados tienen la libertad para comunicar dudas y problemas en el aspecto laboral a sus jefes?**



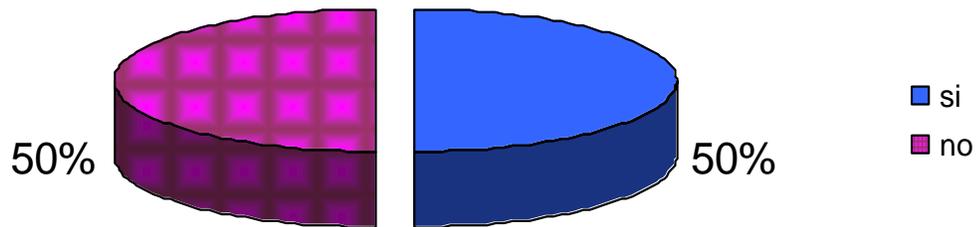
**4.- Ante la implementacion de nuevos procesos, ¿al empleado se le dan las herramientas adecuadas para un efectivo desempeño en sus labores?**



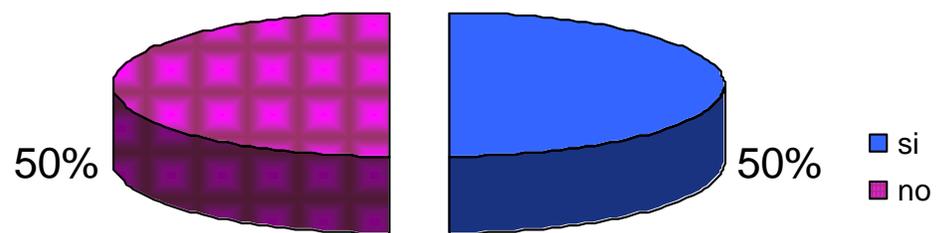
**5.- ¿Apreciaste que los empleados se encuentran motivados durante su jornada laboral y en el desempeño de sus labores?**



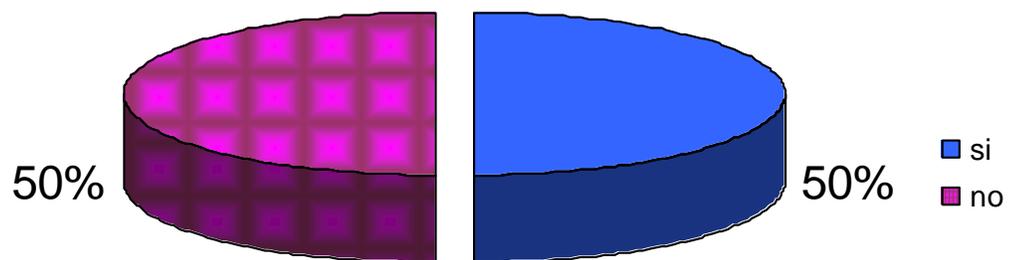
**6.-¿Lograste captar flexibilidad en la operación del día a día de los empleados?**



**7.- ¿Los empleados manifiestan buen trato al interactuar entre ellos y con el líder?**

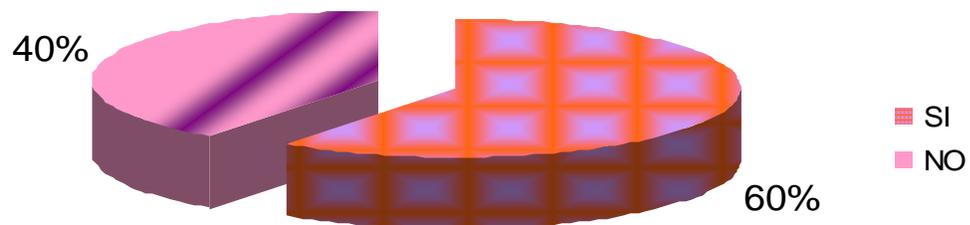


**8.- ¿Percibiste que los empleados perseveraran en sus labores para alcanzar sus metas?**



## 8.5 RESULTADO GENERAL DE LAS VARIABLES QUE SE UTILIZARON EN LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS A LOS EMPLEADOS Y LÍDERES PARA ENCONTRAR UN LIDERAZGO DE EXCELENCIA.

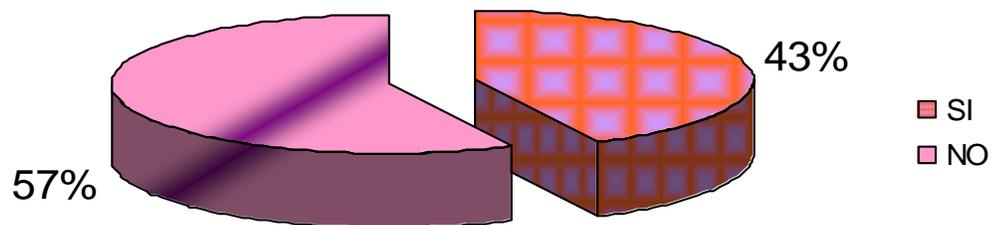
### 1.- PREDICAR CON EL EJEMPLO



Conforme a resultados arrojados: el 60% asevera que sí se predica con el ejemplo, sin embargo el 40% dice lo contrario lo cual es preocupante ya que la el liderazgo se debe aplicar al menos en un 85%, esto para que la organización sea rentable y efectiva.

Por tal motivo es conveniente sugerir al líder que sus actos vayan enfocados en base a la misión, visión, valores, políticas y procesos de tal suerte que los colaboradores realicen sus actividades al 100%.

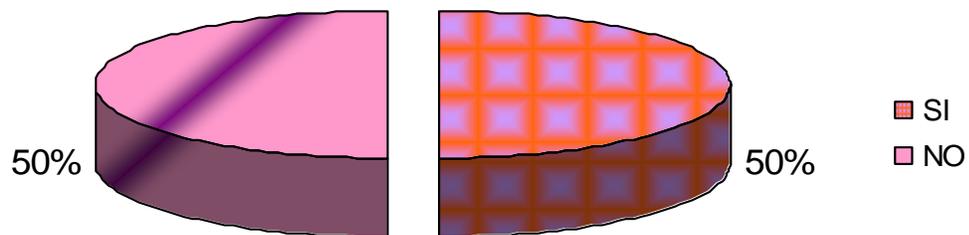
## 2.- EXCELENCIA EN RELACIONES PERSONALES



Para que una empresa sea rentable es de suma importancia que las relaciones personales sean excelentes ó simplemente buenas, el 57% acepta que tiene buena relación con su jefe y mientras que el 43% comenta no tener buena relación, esto es realmente preocupante, ya que el ambiente laboral no satisface las necesidades de los empleados.

Así que es útil que el líder coexista con los subordinados, no como jefe sino como compañero, no sobrepasando el respeto, preguntando que necesita y necesita conocer bien el perfil de cada colaborador, esporádicamente preguntar cómo está la familia, hacer sentir al colaborador su amigo.

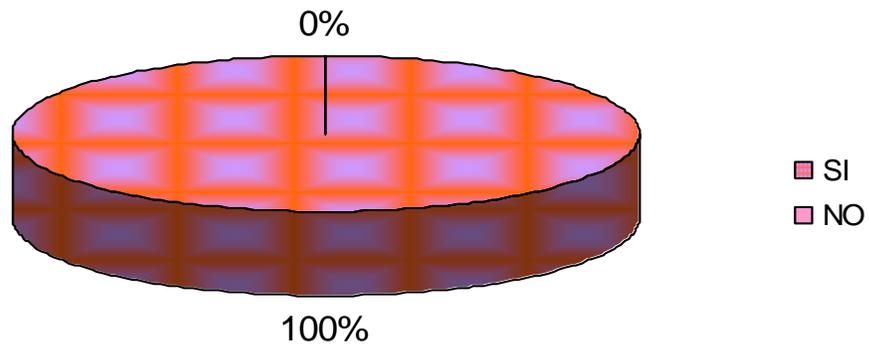
### 3.- COMUNICACIÓN



Es parte fundamental de una empresa, no está permitido que la comunicación sea mala, ya que eso significa que la empresa no tiene razón de ser, es importante analizar esta problemática para el buen funcionamiento de la organización. No es posible que un 50% sea el resultado positivo.

Por tal motivo se debe replantear un proceso en estrella blanca de tal manera que se aplique de forma vertical y horizontal, así también manejar una política de puertas abiertas, en donde el jefe esté dispuesto a escuchar quejas y sugerencias.

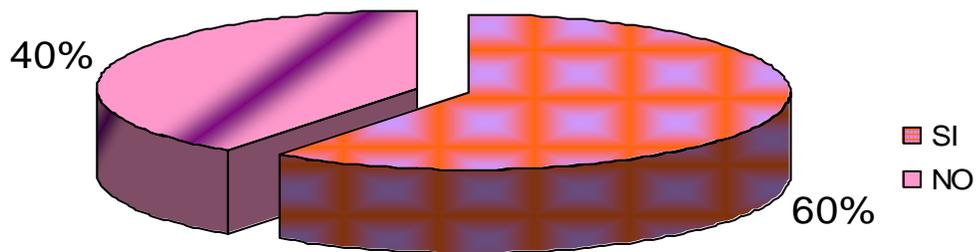
## 4.- ADAPTACIÓN AL CAMBIO



La adaptación al cambio regularmente surge cuando se implementa algo nuevo, lo cual genera expectativas en los empleados, así también el cambio de jefe en el área, el temor a saber cómo se va a trabajar, en estrella blanca no es problema, ya que el personal se adapta fácilmente a los cambios.

Sin embargo es conveniente seguir manteniendo ese nivel de confianza y seguridad que tienen los empleados hacia el cambio, realizando cursos de capacitación, donde se recalque los beneficios que tienen los cambios.

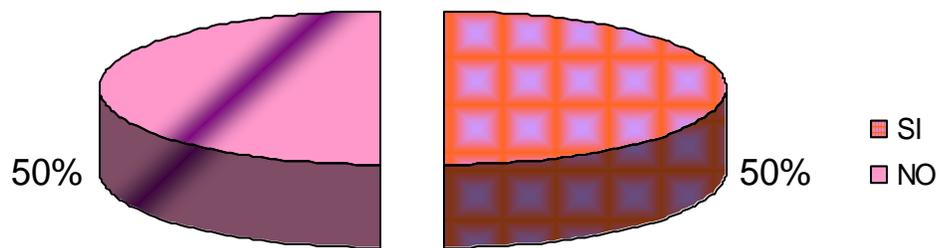
## 5.- MOTIVACIÓN



El ser humano por naturaleza quiere sentirse motivado para realizar sus actividades, es preocupante que solo exista un 60% de la población motivada ya que de ello depende la productividad de los empleados, la rentabilidad de la empresa.

Es conveniente analizar con el líder que está pasando, si se deben manejar programas de incentivo por cumplimiento de objetivos, otorgar reconocimientos al empleado del mes, algún tipo de despensa, algo que motive al colaborador.

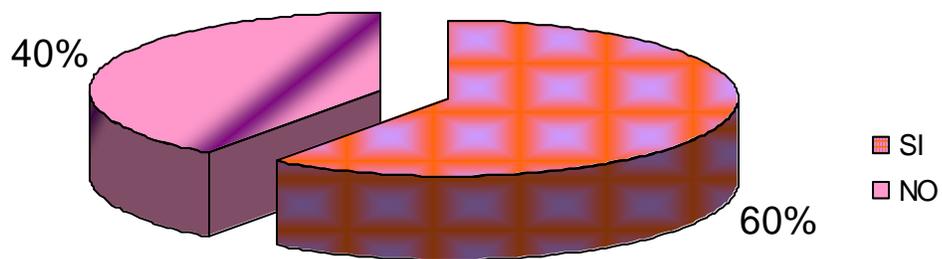
## 6.- FLEXIBILIDAD



El termino flexibilidad resulta complicado para el líder ya que se debe saber aplicar con justicia para que no caiga en los extremos, ya que la gráfica menciona que no existe una flexibilidad equitativa en estrella blanca estando en 50% un sí y un no.

Nuevamente se debe replantear el manejo de flexibilidad del líder para los colaboradores, el líder debe ser flexible y analítico, cubriendo las necesidades de cada colaborador, para esto debe conocer el perfil de cada uno de ellos.

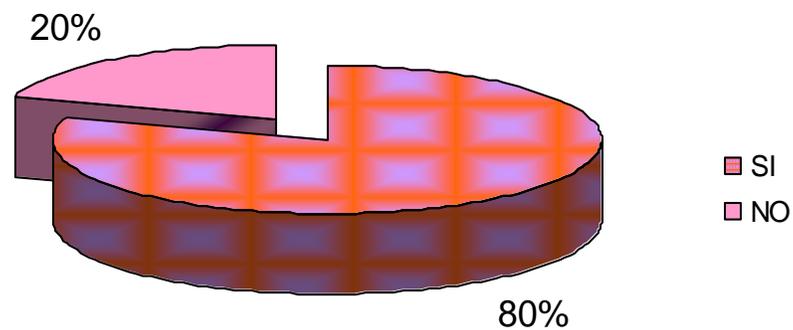
## 7.- TRATO



El resultado que arrojó la gráfica es preocupante hay que poner atención en el trato que existe de jefe-colaborador, ya que solo el 60% manifiesta tener buen trato de parte de los líderes.

Es conveniente razonar ya que de ello depende la actitud que tomen los colaboradores, ocasionando una buena ó mala productividad, el trato debe ser diplomático y convencional para que el colaborador tenga confianza y seguridad, haciendo que la empresa sea rentable.

## 8.- PERSEVERANCIA



Este punto es una fortaleza que tiene estrella blanca con sus líderes ya que en un 80% son perseverantes, lo cual quiere decir que en el ámbito productivo, los líderes son perseverantes, antes aun con las anteriores áreas de oportunidad, una vez atacando los puntos 1,2,3,4,5,6 y 7 en automático la perseverancia se verá reflejada en un 100%.

Hay que concientizar al líder la importancia que tiene trabajar en la cuestión de motivación para que el colaborador sea perseverante.

## PROPUESTA

De acuerdo a la investigación y análisis que se realizó a la empresa de transporte Grupo Estrella Blanca, es importante resaltar que toda la información proporcionada por los expertos en la materia, en cuanto al Liderazgo de excelencia aplicada al Departamento de Contabilidad General de la empresa antes mencionada, la información es altamente confiable y fidedigna, pretende ser veraz y oportuna dentro de la empresa.

Por tal motivo se propone lo siguiente:

1.\_ Siendo que Grupo Estrella Blanca, cuenta con su empresa filial IDEA (Instituto de Desarrollo Académico del Grupo Estrella Blanca), debe implementar talleres o cursos mixtos en los cuales participen líderes y sus colaboradores, con esto se pretende fomentar el crecimiento de la parte humana de los líderes siendo este punto de vital importancia.

2.\_ Es necesario implementar y reafirmar la confianza en el equipo de trabajo ya que es un pilar fundamental para la unión de un equipo de trabajo teniendo excelencia en las relaciones personales.

3.\_ Es de suma importancia que un líder predique con el ejemplo estimulando la conducta en cuanto a su código de actuación, ¿Cómo quiero que los demás actúen?, tratar como quiero ser tratado.

4.\_ Mejorar la comunicación en todos niveles horizontal-vertical, ocasionando una mejora en la información interna de la empresa, utilizando correos, para cualquier información, aplicando puertas abiertas de los líderes (saber escuchar).

5.\_Promover la motivación de líderes y colaboradores en los diferentes niveles homogéneos, con la finalidad de estimular el desempeño de los colaboradores, a través de incentivos, midiendo su excelencia.

6.\_ Fortalecer la flexibilidad en todos los niveles jerárquicos en cada departamento, para mejorar la forma de desafiar los cambios en la forma de operar y de desarrollar procesos.

7.\_Mejorar el trato entre líder-empleado-líder con la finalidad de establecer seguridad y trato digno que genera un ambiente sano y bienestar en un equipo de trabajo.

8.\_ Gestionar la perseverancia en cada miembro del Grupo Estrella Blanca con el fin de prevalecer una cultura entre todos líderes y colaboradores, creando de esta manera una mayor rentabilidad en el departamento y un constante desarrollo diario de actividades.

9.\_Es conveniente informar a los líderes, su deber en mejorar la actitud dentro de el recinto laboral, de tal suerte que el clima laboral sea excelente.

10.\_ Estimular la convivencia entre jefes-empleados, logrando una buena y excelente relación, es vital establecer una interacción perpetua, fidedigna y respetuosa posible.

11.\_Es ventajoso monitorear a los líderes y colaboradores la capacidad de adaptación ante cambios que puedan surgir por mejoras o como parte de una estrategia.

12.\_ Mejorará la flexibilidad de líder hacia el colaborador, ya que se muestran rígidos y lineales ante la resolución de problemas y solicitud de apoyo, mediante la implementación de nuevos métodos.

Lo anterior se manifiesta con el único fin y propósito de crear un liderazgo de excelencia en el Grupo Estrella Blanca que traerá como consecuencia el óptimo funcionamiento y desempeño de este ente, partiendo desde sus empleados satisfechos y perseverantes, guiados por líderes capaces y diestros.

Sugerimos ampliamente que los resultados se apliquen conforme lo sugiere la investigación realizada, analizando las estrategias, actuando con sentido de urgencia, teniendo en cuenta que el capital humano es la base de toda empresa. Toda vez que se hayan implementado se lograra al 100% un Liderazgo de excelencia.

## CONCLUSIONES

Concluimos que al termino de dicha investigación para que el Consejo General de Grupo Estrella Blanca pueda mejorar el liderazgo de excelencia ,consecutivamente las utilidades, productividad, actitud, comunicación perseverancia, trato y la motivación , las estrategias se deben aplicar conforme los siguieren los investigadores en el apartado de propuestas.

La investigación se realizó específicamente, en el departamento de Contabilidad General con la finalidad de afrontar la inestabilidad económica y la continua competencia en el ramo del autotransporte de pasajeros.

Es necesaria la implementación de liderazgos eficaces y oportunos, con la única finalidad de seguir potencializando la eficiencia de todo colaborador, permitiendo el crecimiento continuo y garantizar la permanencia del Grupo Estrella Blanca en el mercado.

Es importante resaltar que una vez interpretados y analizados los resultados arrojados por las encuestas aplicadas a un grupo de empleados y gerentes del Grupo Estrella Blanca, se deberán aplicar las estrategias de manera veraz y oportuna, en tiempo y forma, puesto que dicha investigación menciona que una vez aplicadas las estrategias, la respuestas apuntaran a favor del Departamento de Contabilidad General de Grupo Estrella Blanca generando, confianza y lealtad de parte de sus colaboradores, obteniendo así el Liderazgo de excelencia creativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Apuntes de las clases del seminario “Liderazgo de Excelencia en la Planeación Estratégica Creativa”. Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomas, Conductor: C.P. Gabriel Chávez Valerio.
- Harold Koontz, Heinz Weihrich. “ADMINISTRACIÓN – Una perspectiva global” – 11a Edición. Mc Graw Hill.
- Bennis, W. y B. Nanus. "Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz". Norma, Colombia.
- Freeman, Edward. "Administración" Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Madrid: Espasa-Calpe.
- Rusell, Ackoff. “Concepto de planeación de empresas”. Limusa S.A.
- Rusell, Ackoff. “Planeación de la empresa del futuro”. Editorial Limusa S.A., Noriega Editores.
- Luna, González. “Proceso Administrativo”. Editorial Patria
- Munch, Galindo. “Administración. Escuelas Proceso Administrativo Áreas Funcionales y desarrollo emprendedor”. Editorial Pearson.
- Munch, Lourdes. “Administración. Gestión Organizacional Enfoques y Proceso Administrativo. Editorial Prentice Hall
- Chiavenato, Idalberto. “Administración. Proceso Administrativo” 3ª edición. Editorial Mc Graw Hill
- Amaru, Maximiano Antonio. “Fundamentos de Administración. Teoría General y Proceso administrativo”. Editorial Pearson.
- Fernández Arena José. “Proceso Administrativo” 2ª edición. Editorial Diana.
- Miner, John B. “El Proceso Administrativo: Teoría, Investigación y Práctica”. Editorial CECSA
- Vargas Paredes, M. “Liderazgo, Políticas y Cambio Organizacional”. Editorial Porrúa.
- Hughes, Richard L. “Liderazgo: Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia”. Editorial Mc Graw Hill.

- Duro Martín, Antonio. “Introducción al Liderazgo Organizacional: Teoría y Metodología”. Editorial Dykinson.
- Heifetz, Ronald A. “Liderazgo sin Límites: Manual de Supervivencia para Managers”. Editorial Paidós.
- Puga Villareal, Julián. “Manual de Liderazgo”. Editorial Gernika.
- Landolfi, Hugo. “La Escencia del Liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del Liderazgo”. Editorial Dunken.
- Valdillo Bueno, Sergio. “Empresas Exitosas, Personas Exitosas. Los 4 secretos de la empresa triunfadora”. Editorial Trillas.
- Bernal Torres, César Augusto. “Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI”. Editorial Prentice Hall / Pearson.
- Parets Gómez, Jesús. “El Proceso Administrativo de Infracción Intelectual” Editorial ED Sista.
- Maxwell, John C. “Las 21 leyes irrefutables del Liderazgo” Editorial Grupo Nelson.
- Chopra, Deepak. “El Alma del Liderazgo”. Editorial Santillana.
- Maxwell, John C. “Elementos esenciales del Liderazgo”. Editorial Grupo Nelson.
- Vega Baez, José Manuel. “Lecciones de Liderazgo de Directores Técnicos del Mundial”. Editorial Panorama.
- Swami, Bhakti Tirtha. “Liderazgo para una Era de Conciencia Superior”. Editorial Lectorum, S.A. de C.V.
- Lussier, Robert N. “Liderazgo Teoría Aplicación y Desarrollo de Habilidades Editorial Cengage Learning.
- Gardner, Howard. “Mentes Líderes. Una anatomía del Liderazgo”. Editorial Paidós.
- White, Joseph. “La Naturaleza del Liderazgo”. Editorial Grupo Nelson.

## FUENTES

- [www.cehlider.org](http://www.cehlider.org)
- [www.conorg.com](http://www.conorg.com)
- [www.ctu.es](http://www.ctu.es)
- <http://www.degerencia.com>
- <http://www.rrppnet.com.ar>
- <http://www.servirparaganar.com.mx>
- <http://www.deltaasesores.com>