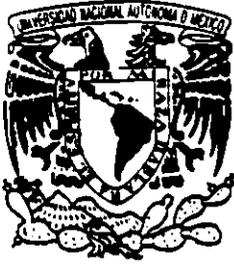


22
lej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**"RECURSOS HUMANOS. PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO DE
EXCELENCIA PARA EL DESARROLLO HUMANO EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO".**

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

VERONICA CARDENAS MANCILLA

ASESORA: LIC. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX

1999.

**TESIS CON
FALLA DE CUBIERTA**

275173



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos
Propuesta de un Modelo de Liderazgo de Excelencia para
el Desarrollo Humano en una Tienda de Autoservicio.

que presenta la pasante: Verónica Cárdenas Mancilla,
con número de cuenta: 9012920 - 5 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 24 de Marzo de 1999

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>L.A. Juan José Castillo Hernández</u>	
<u>II</u>	<u>L.A. Sandra Luz González López</u>	
<u>IV</u>	<u>L.A. Sergio Robles Aguillón</u>	

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por estar conmigo en todo momento, por ayudarme en todo lo que le pido y necesito, por darme siempre oportunidades y por permitirme lograr hoy una de mis más anheladas metas. Gracias Señor.

A Mi Madre:

En reconocimiento a todos los esfuerzos y sacrificios por sacarme adelante en mis estudios, por el apoyo incondicional que siempre me brinda y por enseñarme a valorar la vida. Gracias Mamá.

A Mi Asesora:

Lic. Sandra Luz González López, con respeto y admiración por su filosofía y ejemplo a seguir. Por su profesionalismo y por motivarnos a ser cada día mejores, con miras a lograr la excelencia que la distinguen.

A la UNAM:

Por brindarme la oportunidad de una formación profesional . Por existir y por formar día con día profesionistas de calidad, con criterio y competitividad.

A Mis Hermanos:

Por su apoyo sincero y confianza, los que me han ayudado a lograr mis metas con gran satisfacción. Gracias por su ejemplo y por creer en mí.

A Francisco Javier Muñoz Montiel:

Por tu gran ayuda en la elaboración del presente, por tu apoyo en todos mis proyectos y decisiones. Gracias por tu confianza y comprensión.

TÍTULO DEL TRABAJO DE SEMINARIO

"PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO DE EXCELENCIA PARA EL DESARROLLO HUMANO EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO".

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿LA CARENCIA DE UN LIDERAZGO DE EXCELENCIA OCASIONA UNA LIMITANTE EN EL FUNCIONAMIENTO DE UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO?

OBJETIVO

PROPORCIONAR UN MODELO DE LIDERAZGO DE EXCELENCIA QUE PERMITA EL DESARROLLO HUMANO EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es uno de los aspectos más importantes en la Administración de una Organización, pues la capacidad de dirigir y guiar con efectividad, es uno de los requisitos claves para ser un ejecutivo eficaz. El Ejecutivo Eficaz es aquél que tiene que desarrollar sus potenciales como ejecutivo y como líder; tiene que estimular la creatividad de su personal y la toma de decisiones y riesgos calculados e inteligentes, esto es, modificar las expectativas de lo que debe ser y cómo debe actuar el personal. Ya no podemos pensar que sólo está para obedecer y seguir órdenes e instrucciones.

Algunos Ejecutivos se olvidan de revisar sus valores y creencias sobre los seres humanos que conforman su equipo y por ende la Organización. La verdadera espina dorsal de una organización de trabajo la constituyen los seres humanos que la integran, le dan su personalidad y la hacen ser. Lo que el jefe cree sobre su gente, sus capacidades y motivaciones y la congruencia entre éstas y la realidad, son de suma importancia para mantener la motivación, la identificación y la entrega del personal hacia sus causas y fines.

Luego entonces, un Líder de Excelencia, sabe comprender, formar y motivar a su Personal, contribuyendo al éxito de sus colaboradores, al suyo propio y al de la Organización misma, fomentando los valores, las actitudes positivas, el cambio y la innovación para alcanzar la competitividad, y sobre todo, el Desarrollo Personal y Organizacional.

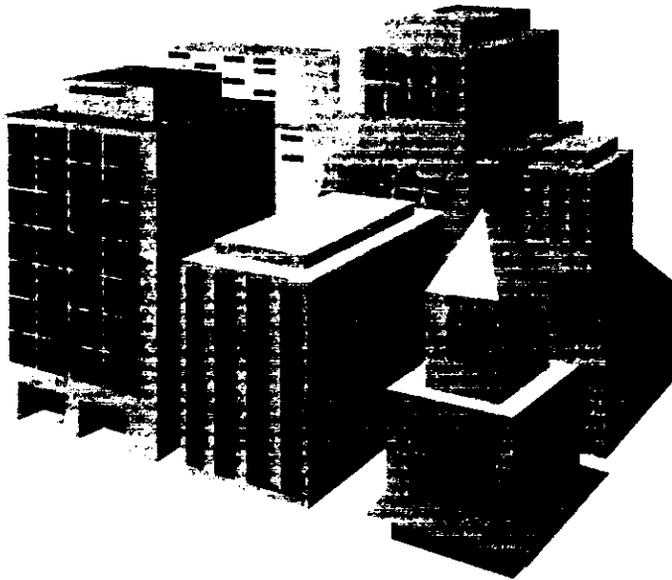
ÍNDICE

	<i>PÁG.</i>
TÍTULO	i
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	ii
OBJETIVO	iii
INTRODUCCIÓN	
<i>CAPÍTULO 1. GENERALIDADES SOBRE EL LIDERAZGO</i>	
1.1 Naturaleza del Liderazgo	1
1.2 Concepto de Liderazgo	7
1.3 Características del Liderazgo	9
1.4 Funciones del Liderazgo	12
1.5 Autoformación del Líder	15
1.6 Principales Estilos de Liderazgo	18
1.7 El Nuevo Papel del Líder	27
<i>CAPÍTULO 2. FORMACIÓN DEL LÍDER DE EXCELENCIA</i>	
2.1 En busca de la Excelencia	32
2.2 Cambiar la Cultura	42
2.3 Creación de Líderes	44

2.4 Liderazgo basado en Valores	47
2.5 Entrenamiento para el Liderazgo	52
2.6 La Calidad en el Liderazgo	55
 <i>CAPÍTULO 3. FUNCIONES DEL LÍDER EN LAS RELACIONES HUMANAS</i>	
3.1 El Líder y los Clientes	60
3.2 El Líder y los Proveedores	63
3.3 El Líder y los Empleados	69
3.4 El Líder y los Jefes	77
 <i>CAPÍTULO 4.</i>	
4.1 Propuesta de un Modelo de Liderazgo de Excelencia para el Desarrollo Humano en una Tienda de Autoservicio.	82
 <i>CONCLUSIONES</i>	 96
 <i>ANEXOS</i>	
 <i>BIBLIOGRAFÍA</i>	 98

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES SOBRE EL LIDERAZGO



“Los líderes se fabrican, no nacen. No existe una marca genética para el liderazgo. Básicamente, el liderazgo se aprende en el trabajo”.

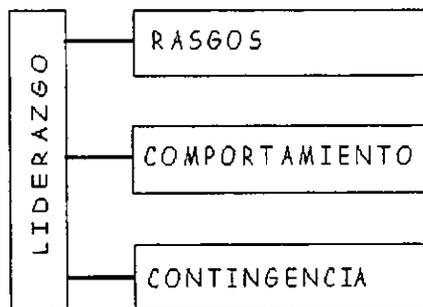
1.1 NATURALEZA DEL LIDERAZGO

El término **liderazgo** indica la calidad del líder, la habilidad y la capacidad de persuadir a otro para que haga algo.

La palabra **líder** designa a la persona o entidad que está a la cabeza en una clasificación, el que orienta, el que marca rumbos, el que impulsa, director, dirigente, conductor, guía, administrador, consejero, maestro, mentor.

“El sustantivo inglés **Leadership** implica la capacidad de dirigir a otros, la acción o el ejemplo de guiar; **leader** señala a la persona número uno, a la que va a la cabeza de los demás, alguien o algo que muestra el camino, importante e influyente.”¹

El Liderazgo se fundamenta en tres enfoques:



¹ Colunga Dávila Carlos. Modelos Administrativos. México, Panorama, 1995, pág. 129.

1) Enfoque De los Rasgos.

El liderazgo se considera procedente de una combinación de rasgos.

Antes de 1949, los estudios sobre liderazgo se basaban esencialmente en un intento por identificar las características o rasgos que poseen los líderes.

Si los rasgos del liderazgo pudieran identificarse, los países y organizaciones contarían con métodos mucho más refinados en la selección de sus líderes. Únicamente aquéllos que tuvieran los rasgos apropiados del liderazgo se convertirían en políticos, funcionarios y gerentes. Definitivamente, existen personas que tienen una predisposición al liderazgo; por naturaleza, son valientes, más agresivas, más decididas y con mayor capacidad de comunicación verbal que otras. Pero la mayor parte de los estudios en esta área han descubierto que un buen liderazgo no depende de un conjunto determinado de rasgos, sino de la adecuación entre estos y las exigencias de la situación en que se encuentra el sujeto.

Los Líderes tienden a diferenciarse de los no líderes en la ambición y energía, el deseo de dirigir, la honradez e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia y conocimientos adecuados para sus puestos. Más aún, la investigación reciente proporcionó gran evidencia de que es mucho más probable que las personas dueñas de un gran autocontrol, las cuales son

muy flexibles para ajustar su comportamiento a diferentes situaciones, surjan como líderes en grupo que los que tienen poco autocontrol.

De manera global, los resultados acumulativos de más de medio siglo de búsqueda conducen a la conclusión de que algunos rasgos incrementan las probabilidades de tener éxito como líder, pero ninguno de los rasgos lo garantiza.

2) Enfoque Del Comportamiento.

Trata de identificar los comportamientos personales relacionados con un buen liderazgo.

Cuando se hizo evidente que los líderes eficaces no parecían presentar rasgos o características distintivos, los investigadores trataron de aislar los comportamientos que les conferían esa cualidad. En vez de intentar descubrir la naturaleza de esos líderes, los investigadores trataron de averiguar lo que hacían: Cómo delegaban tareas, cómo se comunicaban con sus subordinados y los motivaban, cómo llevaban a cabo su trabajo, etc. A diferencia de los rasgos, los comportamientos pueden aprenderse. De eso se deducía que los individuos adiestrados en los comportamientos apropiados de líder podrían dirigir con mayor acierto. Sin embargo, la investigación reveló que las conductas de liderazgo adecuadas en una situación no lo eran necesariamente en otra.

A pesar de la creciente evidencia de que las conductas de un buen liderazgo se basan, por lo menos parcialmente, en una situación de líder, algunos investigadores han llegado a la conclusión de que ciertas conductas gerenciales son más eficaces que otras en una amplia diversidad de circunstancias.

❖ La Rejilla Gerencial.

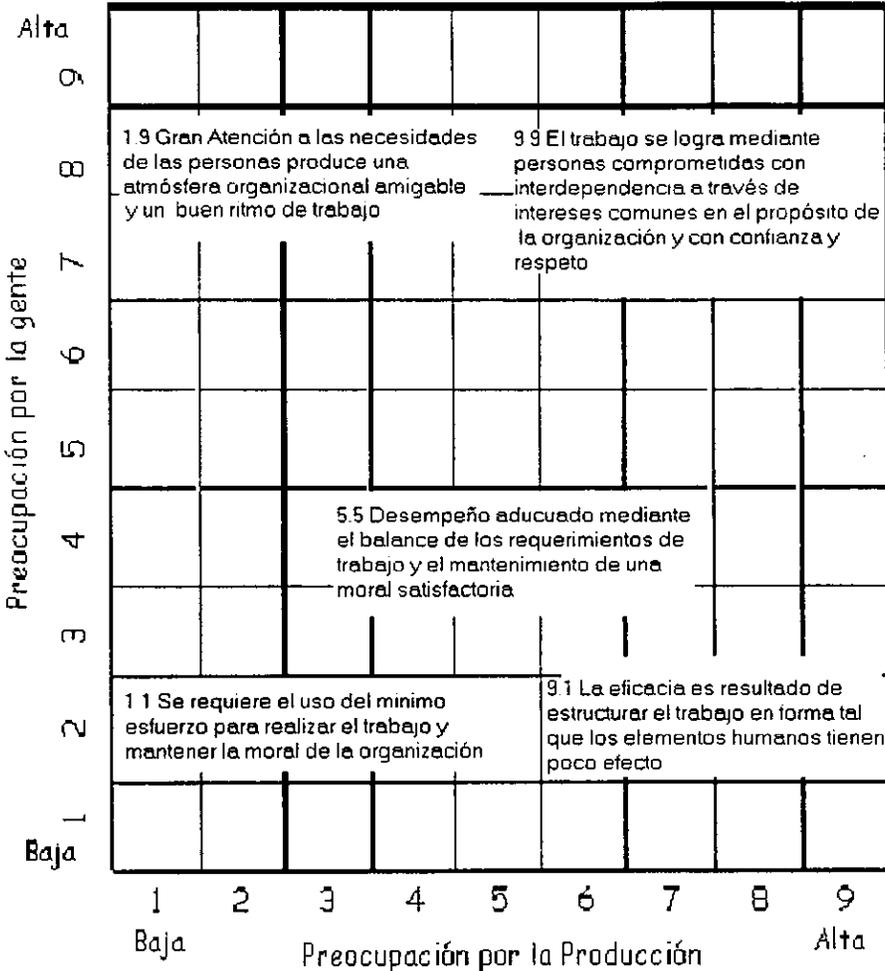
Uno de los enfoques ampliamente conocidos para definir los estilos de liderazgo es la rejilla gerencial, desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton.

La rejilla tiene dos dimensiones: preocupación por el personal y preocupación por la producción. "Preocupación por" se refiere a la forma en que a los gerentes les interesa la producción o el personal y no cuestiones como cuánta producción les interesa obtener a partir de un grupo.

La preocupación por la producción incluye actitudes de un supervisor hacia gran variedad de cosas, como la calidad de las decisiones, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios del staff, la eficacia en el trabajo y el volumen de producción. La preocupación por el personal casi siempre se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso

personal con el logro de metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la asignación de la responsabilidad con base en la confianza más que en la obediencia, crear buenas condiciones de trabajo y el mantenimiento de relaciones interpersonales satisfactorias.

La Rejilla Gerencial



3) Enfoque De Contingencia.

Según esta perspectiva, las condiciones que determinan la eficacia del liderazgo dependen de la situación, las tareas por realizar, las destrezas y expectativas de los subordinados, el ambiente organizacional, las experiencias pasadas del líder y de los subordinados, etc.

Una persona que es un líder eficaz en una situación, fracasará tal vez en otra. Esta perspectiva ha dado origen al enfoque de contingencia, el cual intenta especificar los factores situacionales que determinan la eficacia de un estilo particular.

Algunos enfoques para aislar la variables situacionales clave han tenido más éxito y mayor reconocimiento que otros.

De los 3 enfoques anteriormente mencionados, podemos deducir que no existe un tipo de liderazgo ideal; un liderazgo de excelencia se fundamenta en la combinación de estos enfoques.

1.2 CONCEPTO DE LIDERAZGO

Existen tantos conceptos de liderazgo como autores sobre el tema. A continuación menciono las que considero encierran aspectos comunes que se deben involucrar:

"Es la Habilidad de influir en un grupo para que alcance las metas".²

Stephen P. Robbins

"Es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionadas con las tareas".³

James A. F. Stoner y Charles Wankel

"Es el arte de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales".⁴

Harold Koontz y Heinz Wehrich

"Es instar deliberadamente acciones que las personas realicen de una manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder".⁵

Phillip Crosby

² Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, México, Prentice Hall, 1996 Pág -413

³ James A. F. Stoner, Administración, México, Prentice Hall, 1990. Pág. 506-507

⁴ Koontz y Wehrich, Administración, México, McGraw Hill, 1990. Pág. 496

⁵ Phillip Crosby, Los principios Absolutos del Liderazgo, México, Prentice Hall, 1996 Pág 2

De los conceptos antes mencionados, se puede deducir el siguiente:

Es el proceso de persuasión mediante el cual un miembro del grupo (líder), es capaz de influir sobre los demás, para la consecución de metas en común, previamente contempladas por él.

1.3 CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

A continuación se mencionan cinco características claves para un Liderazgo de Excelencia:

- El líder exitoso debe tener una visión apremiante.

Los líderes de excelencia manejan el propósito básico de la organización: su razón de existir; lo que debería lograr. Se ven a sí mismos como líderes, no como directores. La visión de guía tiene una cualidad inherente casi espiritual.

- El líder exitoso debe ser poderoso.

No mediante dominio, control o manipulación, sino a través de la capacidad de movilizar personas y recursos para hacer las cosas. El líder poderoso no es autócrata, sino más bien, una persona sensible, empática, compasiva, motivadora.

- El líder debe ejemplificar los más altos valores de la organización.

Para ganar confianza el líder tiene que ser auténtico. Debe ser como una buena partitura musical. La letra y la música coinciden.

- El líder debe proporcionar la amplitud y la imaginación empresarial para tomar riesgos por parte de la organización.

Es preciso ver las cosas en un contexto fresco y diferente. Será capaz de "recontextualizar" una situación.

□ El líder efectivo es transformador.

Los líderes transformadores son capaces de dirigir a las personas a través de un cambio fundamental: Personal, institucional y social. El líder se compromete con sus seguidores, los lleva a nuevas alturas de conciencia, y en este proceso, convierte a muchos seguidores en líderes por propio derecho.

"Un buen líder debe tener: Prudencia, humildad, fortaleza, perseverancia, laboriosidad, paciencia, responsabilidad, sobriedad, lealtad, sociabilidad, sinceridad, generosidad, honestidad, dinamismo, integridad, persuasión y diplomacia, seguridad y confiabilidad, entre otras."⁶

* Recontextualizar.- Volver a considerar las circunstancias de una determinada situación

⁶ Cound M. Diana. Jornada de un Líder hacia la Calidad. México, Panorama, México, 1995, pág. 52

Diferencias entre Jefe y Líder

Jefe	Líder
Ordena	Dirige
Ejerce Autoridad	Obtiene la buena voluntad
Inspira Temor	Inspira Confianza
No se deja ver	Es muy visible
Sus metas se fijan en relación a sus propios beneficios	Sus metas se fijan en relación a la empresa
Se siente a disgusto con su gente	Se siente a gusto entre su gente
Siempre dice "Yo"	Siempre dice "Nosotros"
Señala Tareas	Pone el ejemplo
Sabe como se hace algo	Muestra como se hace algo
Habla mucho, escucha poco	Sabe escuchar, habla poco
Cree que lo sabe todo, es arrogante	Siempre está dispuesto a aprender, es humilde
Es explotador	Es justo
Se vale de Comités para evitar tomar decisiones que lo puedan afectar	Sabe decidir y tomar la responsabilidad correspondiente
Deja que otros expongan	Da la cara por el equipo
Dice: "Vayan"	Dice: "Vamos"
Dice: "Yo lo logré"	Dice: "Nosotros lo logramos"
Dice: "¿Quién tuvo la culpa?"	Dice: "¿Qué aprendimos del error?", corrige
Se apropia de las ideas de los demás	Da crédito a quien corresponda
Nunca reconoce que se equivocó	Reconoce que se equivocó
Hace que el trabajo parezca complicado	Simplifica el trabajo
No tolera el desacuerdo abierto	Tolerante ante el desacuerdo
Desconfía de todos	Confía en su gente
Su gente lo rehuye	Su gente lo busca
Le gusta el papeleo	Detesta el papeleo
Es impredecible	Es predecible
Tiene una oficina ostentosa	Tiene una oficina simple
La puerta de su oficina siempre está cerrada	La puerta de su oficina siempre está abierta
No permite que su personal lo tutee, ni que se dirija a él por su nombre de pila	Prefiere que su personal le hable de tú y por su nombre de pila
Nunca convive con su personal	Convive con su personal tanto dentro como fuera de la empresa
Tiene: estacionamiento reservado, baño privado, comedor de ejecutivo, elevador privado, etc., lo cual le sirve para reafirmar su posición debido a su inseguridad	No tiene nada de eso ni lo busca porque está seguro de sí mismo y de su valor como ser humano
Es escurridizo. Nunca enfrenta los problemas. Mañoso.	Enfrenta todo tipo de problemas. Es abierto
Busca "chivos expiatorios" cuando algo sale mal	A menudo se echa la culpa cuando algo sale mal
Retroinforma para criticar	Retroinforma para corregir

1.4 FUNCIONES DEL LIDERAZGO

Para que un grupo opere debidamente, alguien debe cumplir dos funciones centrales: *Funciones "relacionadas con tareas"* o de solución de problemas y *funciones sociales* o de "mantenimiento del grupo". Las primeras pueden incluir soluciones indicativas y dar información y opiniones. Las segundas incluyen todo cuanto ayude al grupo a operar con mayor armonía.

Para poder lograr la tarea y mantener unido al grupo, tienen que desempeñarse ciertas funciones a la vez. Una función es lo que uno hace, a diferencia de una cualidad, la cual es propia del ser humano.

Hay algunos deberes y responsabilidades básicos que se sugieren deberían tener todos los líderes; para lograr las metas de la organización, de los subalternos y de los líderes mismos, deben asumirse dichos deberes y responsabilidades básicos, que son:

- Planteamiento de Objetivos reales.
- Facilitar a lo seguidores los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades.

- Una comunicación clara y específica.
- Recompensar y motivar.
- Delegación de la autoridad.
- Eliminar impedimentos.
- Informar sobre ellos.
- Interés por sus seguidores.

Las funciones básicas de un líder son:

- 1) **Establecer objetivos.** Definir o identificar el propósito, los fines y las metas del grupo o de una organización. Aunque parezca sencillo no lo es, debido al tipo de situación.
- 2) **Planear.** Asegurar de que exista un plan, de ser posible acorde para lograr los objetivos establecidos: establecer las estrategias para lograr las metas establecidas.
- 3) **Instruir.** Explica claramente los objetivos y el plan. Como líder uno debe ser capaz de contestar a la pregunta de ¿por qué lo hacemos así, y no de otra forma?
- 4) **Controlar.** El control, la supervisión y el seguimiento, se refieren todos al trabajo en proceso. La energía del grupo debe de estar

haciendo que las cosas se produzcan, no haciendo efervescencia como el de una ineficiente maquina de vapor.

- 5) **Evaluar**. Si no se revisa o evalúa el desempeño, no se tiene material para darles una retroalimentación apropiada y útil al grupo y al individuo. La finalidad de la evaluación es hacerlo mejor la siguiente vez.

Para lograr la tarea de conformar al equipo, tienen que desempeñarse ciertas funciones como las ya mencionadas, aunque no siempre se necesitan todas las funciones al mismo tiempo. Uno como administrador, debe crear consciencia, comprensión y destreza de tal manera que pueda desempeñar la función adecuada en la forma adecuada y en el momento adecuado.

1.5 AUTOFORMACIÓN DEL LÍDER

Todo comienza con las actitudes; algunas personas son por naturaleza autoimpulsoras y autoformadoras, a otras hay que venderles las ideas de que tienen el potencial real como líderes y de que es suyo el problema de desarrollar ese potencial.

El impacto del cambio social, técnico y comercial, ha desarrollado una consciencia mucho más aguda de la educación y el entendimiento; se está ahora mucho más dispuesto a la idea de la autoformación. La mayor disposición a estimar las propias fuerzas y debilidades, y embarcarse en programas para mejorar las habilidades personales, constituye un verdadero reto para las organizaciones que pretenden responder a ello.

Debido a que el liderazgo se refiere a la gente y a sus sentimientos, tiene que aprenderse a través del contacto vivo del compromiso con otras personas. Un líder pensará: ¿Cómo puedo ayudarte?; no dirá: "Eso no es mi trabajo", dejando la responsabilidad a los demás.

El 90 % de la autoformación es motivación; uno tiene que querer convertirse en un mejor líder. Las ambiciones de carrera como motivación primordial, pueden ser un estímulo para la autoformación, pero no son de mucha utilidad por sí solas, si se carece de potencial para el liderazgo

estratégico. Sin el incentivo de avance, por muy distante o definido que sea, poca gente se someterá al programa apropiado de autoformación para el liderazgo. En el liderazgo, la autoformación se reduce a una sola palabra: "Oportunidad". Un autoformador descubre las oportunidades accesibles en la forma de cursos internos o externos.

El proceso de desarrollo del Liderazgo incluye aceptar desafíos y medir las oportunidades de carreras como y cuando estas se presentan. Estas características se presentan en la biografía de todos los líderes de éxito; un líder potencial debe estar siempre al asecho de ocasiones que puedan aprovecharse para el desarrollo personal.

La autoformación implica voluntad de estudiar. La lectura sigue siendo el método esencial de aprendizaje. "La lectura hace un hombre pleno; la conferencia, un hombre diestro y la escritura, un hombre recto".⁷ La plenitud o integridad de carácter, la destreza en la discusión y la exactitud en la expresión de pensamientos y propósitos, son ciertamente atributos importantes para el líder y dependen todos de su educación y quizás más precisamente de su autoeducación. "Lea no para contradecir ni invalidar, ni para creer ni dar por hecho, ni para encontrar tema de charla y discurso, si no para valorar y considerar".⁸

* Oportunidad.- Aprovechar las situaciones que se nos presentan en el momento preciso.

⁷ Adair, John. Líderes, no Jefes. Colombia. Legis. Pág. 163.

⁸ Idem

Por lo tanto, la autoformación es esencial para la formación de líderes: La autoformación se logra mejor haciendo el trabajo de un líder, no pensando ni leyendo al respecto.

"La formación es siempre autoformación; nada más absurdo que una empresa asumiendo la responsabilidad de la formación de una persona".⁹

⁹ Adair, John. Líderes, no Jefes. Colombia, Legis. Pág. 164

1.6 PRINCIPALES ESTILOS DE LIDERAZGO

Los líderes se presentan en cinco versiones, con niveles previsibles de efectividad. Estos estilos son: Destructor, Desidioso, Precavido, Preparador y Triunfador.

Para comprenderlos debemos identificar sus personalidades y patrones de trabajo.

❖ El Destructor.

Es un patán sin sentimientos. Estos individuos son escogidos para ocupar puestos de liderazgo por personas que no van a tener que trabajar a sus órdenes. Son nombrados por el consejo de dirección, son miembros de la familia dueña de la organización o recurren a la política para abrirse camino. Por lo general, son personas autoritarias y agresivas a quienes se permite ser como son para sacarlos de la oficina de alguien más. No tienen la más mínima consideración por los demás y les resulta muy fácil aprovecharse de quienes actúan siguiendo las cortesías habituales de los negocios o de la vida personal. No todos los destructores son, por estereotipo, vulgares; algunos son tranquilos y educados, pero son sus acciones las que los identifican.

Es difícil entender lo ilógico y lo cambiadizo que puede ser esta forma de liderazgo. Aunque los destructores por lo general son hábiles y suelen llevar a cabo tareas útiles cuando se los proponen, su juego consiste en ocultarse entre la maleza el tiempo suficiente para adquirir el control y después destruir todo lo que haya a su alrededor. Casi siempre son listos y astutos. Cuando quieren quedar bien, parecen razonables, eficientes y cuidadosos, pero en cuanto están solos, destrozan a las personas sólo por hacer algo. Tienen una explicación para todo y en un principio esa explicación parece tan razonable que incluso se llega a la conclusión de que no hay de que preocuparse.

❖ El Desidioso.

Los desidiosos evitan el mundo o tratan de inmovilizarlo. Es difícil lograr que uno de ellos llegue a una conclusión. Se trata de una persona que suele dejar las cosas para después o hacer a un lado una tarea previamente acordada.

Este patrón de trabajo no siempre es evidente al principio. Quien haya alcanzado el rasgo de líder y tenga este patrón debe haberse vuelto tan hábil en ello que la mayoría de las personas no se dará cuenta de lo que pasa. Los desidiosos experimentados idean razones para su inactividad que parecen tan lógicas y razonables que el tiempo se escurre sin más.

El líder desidioso es un individuo más agradable y atento que el destructor, pero sus efectos son básicamente los mismos. Lo que el destructor hace a propósito, el desidioso llega a lo mismo por su falta de acción.

❖ El Precavido.

Está congelado en el tiempo. Los precavidos determinan cuál ha sido el mejor año que han tenido y dedican su tiempo a tratar de repartirlo una y otra vez. Cuando hablamos con ellos, nos dicen porque es necesario que comprendamos la forma en que operan los negocios.

Los precavidos, al igual que los destructores y los desidiosos, no reconocen el talento cuando lo tienen frente a ellos. Suelen escoger a quienes son previsibles mientras que hacen caso omiso de quienes tienen verdadero valor. Solo una persona que confíe en sus propias capacidades e inteligencia puede ser el líder de quienes tienen el potencial de convertirse en líderes.

❖ El Preparador.

Se enfoca en el progreso planeado. El estilo de liderazgo del planeador tiene que ver con el manejo del mundo real, en tiempo real. Los preparadores se interesan por aprender de los demás. Buscan incrementar

sus conocimientos y quieren estar enterados de lo que los rodea. Hacen preguntas, son individuos agradables y muy serviciales.

Se resisten en hacer a un lado lo que les funcionó en el pasado cuándo ven que el futuro requiere algo diferente. Pero se adhieren a principios firmes intemporales; manténte listo; manténte en estrecho contacto con los clientes, no causes problemas personales, decide qué hacer y ve que se haga bien desde un principio y en cada ocasión.

❖ **El Triunfador.**

Este líder lo tiene todo: sus relaciones tienen éxito, sus transacciones son completas, sus estrategias están bien pensadas y comunicadas, las personas se sienten orgullosas de trabajar con él y las interacciones de negocios y personales tienen éxito. Es posible reconocer a un triunfador cuanto se está frente a uno.

Los siguientes "Principios Absolutos de Liderazgo"* tomados en conjunto, proyectan el perfil de un líder triunfador:

- ❑ **Un programa claro.**
- ❑ **Una Filosofía personal.**
- ❑ **Relaciones Duraderas.**
- ❑ **Ser Universal.**

* Principios Absolutos del Liderazgo.- Son propuestos por Phillip Crosby en su libro con éste título.

□ **Un programa claro.**

El líder triunfador establece dos programas: uno personal y otro organizacional. El programa personal contiene las metas consentidas del líder y el proceso para alcanzarlas. Es la expresión de lo que el individuo quiere para sí mismo. Los triunfadores reconocen que las organizaciones son plataformas sobre las que pueden montar lo que debe ocurrir. Operan con metas a largo plazo, así como con estrategias y objetivos a corto plazo que define, tomando en cuenta aspectos personales.

El programa organizacional es más fácil de formular y de exhibir que el personal. Tiene como propósito establecer el marco en el que deberá llevarse a cabo todo el trabajo: este programa es para los empleados, los proveedores, los clientes de la organización. Los participantes deben saber hacia dónde se dirige la organización para que ellos puedan realizar su parte del trabajo. Todos los que participan en el cumplimiento de las metas del líder deben saber que es lo que va a suceder y cuando; deben saber cuales son sus partes personales en la operaciones interconectadas. Los líderes deben dar a conocer su programa. El primer nivel de presentación es un lema o conjunto de enunciados que presente el objetivo del líder claramente.

Todo programa debe de estar respaldado por un plan muy bien pensado para poner en ejecución ese programa. Las áreas generadoras de ingresos deben de analizarse y aquellas que no alcancen la metas anunciadas deben

sustituirse por otras que si lo logren. Este proceso de selección debe convertirse en parte normal de la vida organizacional.

□ Una Filosofía personal.

Un líder debe tener una filosofía operativa y comprensible. De no ser así, todo debe crearse día tras día. El marco de una filosofía operativa se crea aprendiendo, innovando y decidiendo.

Aprender:

- La lectura puede ayudar a aprender lo que es verdad así como lo que no es.
- Aprender no basta; aplicar lo que se aprendió es lo que forja el éxito en la vida.

Innovar:

- La innovación proviene de aprender cuando uno esta presionado por una necesidad. Podemos innovar si aprendemos a ver las cosas en términos del resultado que se requiere, más que en el sistema empleado para lograrlo.

Decidir:

- Aprender e innovar de nada sirve si no se toman decisiones. La decisión ha de descubrir que debe llevarse a cabo y fijar los límites de desempeño.

□ Relaciones Duraderas.

Llevarse bien y con cortesía con los demás es la parte más difícil. La clave está en respetar a la otra persona. Una buena relación implica consideración. Las relaciones no pueden dejarse al azar. La vida organizacional está constituida por transacciones y relaciones; en toda organización triunfadora cuando menos existe una persona orientada a las relaciones, alguien que guía a los demás. El líder oficial hará bien en identificar y motivar a esa persona.

Para conservar una relación, debemos conocer a la otra parte en forma positiva y eso requiere de un esfuerzo de nuestra parte.

□ Ser Universal.

Ser universal significa saber como tratar con: Las demás culturas, la tecnología y la recopilación de información. La información en si misma no es conocimiento; hace falta agregarle experiencia y reflexión. Los clientes, proveedores, colegas y empleados están en todas partes; no es necesario comprender los detalles de otras culturas, pero si respetarlas.

Ser universal significa:

- Saber aprovechar los adelantos tecnológicos.
- Comprender el modo universal propio.

- Aprender a respetar y mostrar respeto por las personas, las costumbres, las condiciones y las practicas comerciales de los lugares en donde uno hace negocios.
- Mantenerse informado de lo que sucede en el mundo, y en particular, contar con información actualizada de los lugares en donde uno hace negocios.

El Cuadro Liderazgo – Personalidad

Ayuda a identificar los diferentes tipos de líderes. Contribuye a examinar a las personas a las que, por asignación, debe seguir y permite analizar la forma en que se opera el papel del líder.

	Destructor	Desidioso	Precavido	Preparador	Triunfador
Programa	"Esto se hace así y ya"	"Debo hablar contigo de esto más tarde"	"Asegúrate de que esto no viole una ley"	"Diseña la estrategia de manera que todos la entiendan"	"Revisaremos las metas cada mes"
Filosofía	"Yo sé más que tú"	"No debemos apresurar las cosas"	"Si no esta descompuerto no lo arregles"	"Quiero que seamos congruentes en todo"	"Quiero que todos conozcan nuestra filosofía"
Relaciones	"No necesito a nadie"	"Primero veamos como funcionan"	"Vamos a hacer lo que funcione la ultima vez"	"Necesitamos tener más seminarios"	"Incluye a los clientes, los proveedores y los empleados"
Lo que vemos	Patán insensible	Renuente y aprensivo	Congelado en el tiempo	Progreso Planeado	Vibrante-mente consistente

1.7 EL NUEVO PAPEL DEL LÍDER

La nueva visión se basa en la comunicación, en el libre flujo de ideas y en alcanzar la plena potencialidad humana. Pone en primer lugar a las personas: empleados y clientes.

Aunque la nueva visión surge como respuesta directa al aumento en la competencia extranjera y doméstica, encontró una aplicación más importante en su enfoque ante los dos principales retos humanos: La productividad del empleado y la satisfacción del cliente. La nueva visión exige muchas cualidades del liderazgo que nunca antes. Requiere comunicación diaria y plena entre los gerentes y trabajadores en una cultura de trabajo que fomente la confianza, el aprendizaje, la participación y la dignidad, y depende de los líderes que se comprometan a ello. Esta nueva visión, posee bases firmes y en último término la conducen sus aplicaciones prácticas.

Ningún plan o visión, sin importar la inteligencia o calidad de su diseño, trabajará sin un liderazgo inspirado que lo lleve a cabo. El nuevo líder tiene dos papeles primarios: Uno es tener una visión e implantarla.

El otro es preparar al personal de la empresa a asumir mayores responsabilidades.

Que el líder debe tener una visión parece obvio, pero en base a experiencias con líderes empresariales, es asombrosa la cantidad de éstos que no han desarrollado aún una visión fuerte. Y en caso de tenerla, tal vez carecen de las estrategias necesarias para hacerla realidad. En muchos casos, el problema no es que éstos líderes carezcan de la capacidad para tomar estas ideas; más bien tienen miedo. Aunque algunos gerentes pueden ser incapaces de eliminar los hábitos viejos, en otros, la falta de deseo de cambio es aún más profunda. Estos gerentes, a la larga, serán los mayores obstáculos a la visión del nuevo líder. Resistirán el cambio a toda costa porque no se les ocurre que lo necesitan, o bien porque crean la noción falsa que el cambio los forzaría a abandonar su poder personal. La vieja estructura les ha proporcionado un trecho de control directo con el que están cómodos. Renunciar a dicho poder es difícil, en particular para quienes no comprenden la nueva visión.

Estos gerentes crecieron con la idea de la autocracia de arriba abajo y ahora que alcanzaron la cima, son reacios a soltar el control. Al tomar la postura, sin embargo, comprometen la salud financiera a largo plazo de la empresa y quizás su propio empleo. Por miedo arruinan la oportunidad de toda una vida para tomar quizás el poder más satisfactorio y lucrativo de todos: La oportunidad de ayudar a otros a facultarse a sí mismos.

"El nuevo papel del líder es muy similar al de un director sinfónico: Asegurar que todas las secciones autónomas se mezclen entre sí de manera armoniosa hacia una meta única."¹⁰

Lo primero que debe hacer el nuevo líder es poder convertirse a sí mismo a su visión. Si no está convencido de la misión, los valores y principios de guía de la empresa, le será imposible convertir de manera efectiva a los empleados.

Los nuevos líderes deben tener aguda consciencia de sus propias fortalezas y debilidades. Uno de los mayores problemas que tienen los ejecutivos es que muchos de ellos se desconocen a sí mismos. No reconocen las debilidades que pueden tener en particular cuando se trata de comunicarse con los empleados. Un líder con habilidades de comunicación deficientes tal vez pudo sobrevivir en la jerarquía de arriba abajo del pasado, pero será un estorbo organizacional en el futuro.

El éxito de los nuevos líderes se apoyará principalmente también en la capacidad de motivar y facultar a los demás. Deben conocerse a sí mismos en forma minuciosa y verse como instrumentos de cambio.

Lograr la máxima velocidad y calidad mediante la reubicación de autoridad es la visión del nuevo líder. El nuevo líder debe ser capaz de inspirar a los

¹⁰ Wall, Solum y Sobol. El Líder Visionario. México, Panorama, 1994.

demás con la visión de modo que éstos la acepten, debe ser capaz de tocar el corazón de los empleados.

El antiguo método de dirección de arriba abajo fomenta los niveles burocráticos que matan la motivación. El viejo estilo de dirección también utiliza con frecuencia el miedo como motivador. Roba a los empleados su estado natural de inspiración y suprime el espíritu. La nueva visión sostiene una postura por completo diferente de la naturaleza humana. Reconoce que la mayor parte de las personas tienen niveles tremendos de entusiasmo y energía y que de manera natural quieren contribuir a algo que consideran importante. Para explotar esa increíble energía, la dirección debe dar al personal la autoridad para eliminar los obstáculos que encaran. El nuevo líder debe ser capaz de persuadirlos a invertir todo el esfuerzo en la misión de la empresa, por medio de la visión y acciones.

Eliminar obstáculos en el lugar de trabajo, en especial el miedo, es la idea de construir una cultura organizacional. La cultura a que se hace referencia, es la calidad de las relaciones existentes entre las personas mientras trabajan. El nuevo líder es un constructor de cultura. Más allá de proporcionar propósito y dirección, debe ser arquitecto de un ambiente de trabajo que estimula y motiva.

Primero, los trabajadores deben tener la confianza de ser libres para participar. Es preciso desterrar el miedo y abrir de par en par los canales

de comunicación. Sin la participación inspirada de los empleados, las empresas seguirán plagadas de sistemas internos de segunda clase. Sin sistemas mejorados, los defectos en productos y servicios continuarán: Una condición letal en el mercado actual.

A medida que la empresa o equipo se mueven hacia el Siglo XXI, se opera en un ambiente de mayor autonomía y auto-dirección en los empleados. Los equipos tienen menos control de la alta dirección y son más responsables de cumplir tareas de principio a fin. Es trabajo del líder, asegurar que los esfuerzos del equipo estén unidos por un compromiso compartido ante un propósito y conjunto de valores comunes.

Paradójicamente, mientras más autoridad se delega a la línea, se requiere más liderazgo, no menos. Una relación única recíproca evoluciona entre el liderazgo y la línea: mientras más autoridad táctica y operacional asume la línea de combate, los líderes son más responsables por ser la fuente de una visión y cultura de trabajo saludables.

CAPÍTULO 2

FORMACIÓN DEL LÍDER DE EXCELENCIA



“La misión del Liderazgo no es poner grandeza en lo humano, sino evocarla, porque la grandeza ya está ahí.”

2.1 EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

"¡Autoridad Moral! Esa es la base de un liderazgo de excelencia ".¹¹

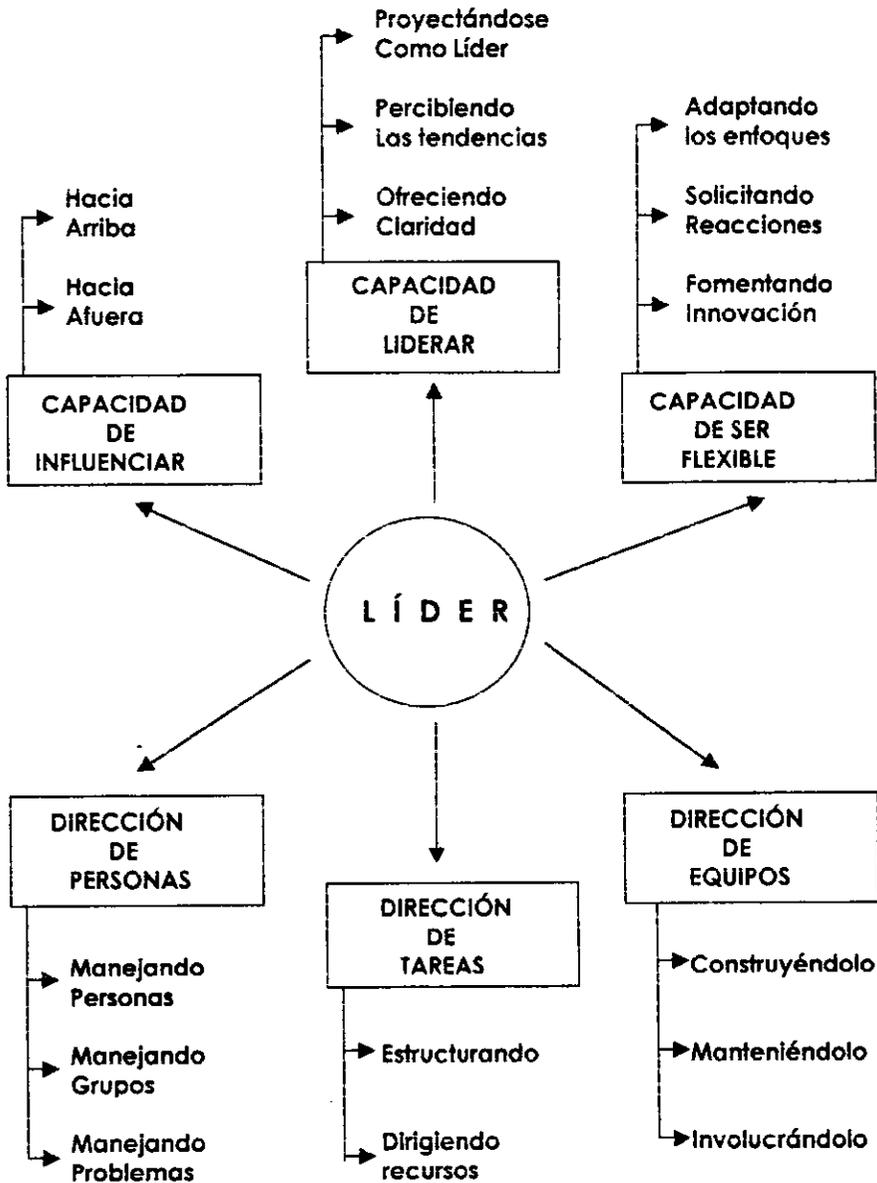
Las personas siguen a los líderes porque eligen hacerlo, no en razón de que se les requiera hacerlo. El resultado de un buen liderazgo es elástico: más, mejor, valiente, diligente. Eso no se obtiene ejerciendo la jerarquía. Se obtiene porque las personas deciden unirse; si creen que se les está pidiendo más de lo que se exige uno mismo, no lo darán; si sienten que se les pide dar sólo lo que tienen para dar y que uno da lo mismo, tal vez lo hagan.

La autoridad moral emana de la visión amplia del líder, de su poder de movilización, de su ejemplo viviente, de su deseo de arriesgar su nombre y su lugar en la historia de la empresa. El líder de excelencia logra que las cosas se hagan con muy poco esfuerzo. El imparte las instrucciones con pocas palabras y unos cuantos hechos. El informa de todo pero apenas interfiere. Si bien las cosas no saldrían bien si él no estuviese allí, cuando ocurren, él no se lleva el mérito y dado que no se lleva el mérito, el mérito nunca lo abandona.

Un liderazgo de excelencia implica que el líder debe tener bien definida su misión, la cual se describe en la siguiente página.

¹¹ Diana M. Cound. Jornada de un líder hacia la Calidad. México, Panorama, 1993. Pág. 55

La Misión Del Líder



El liderazgo de excelencia que se propone contiene los elementos necesarios para superar la autonomía aparente entre el hombre y la organización exhibiendo en su actuar:

Las Tres Capacidades:

- ◆ De Influenciar
- ◆ De ser Flexible
- ◆ De Liderar

Las Tres Actividades de Dirección:

- ◆ De las Tareas
- ◆ De los Equipos
- ◆ De las Personas

❖ Dirigir las Tareas:

> Estructurando

El líder debe enfatizar la necesidad de cumplir el cometido asignado a la Organización.

El líder debe demostrar que posee los conocimientos técnicos exigidos por su posición.

➤ **Dirigiendo recursos**

El líder debe preocuparse sanamente de los costos operacionales y en particular de los costos de los nuevos proyectos.

El líder debe ser capaz de procurar con su habilidad negociadora y de influencia persuasiva, los recursos necesarios para la marcha de las actividades que de él dependan.

El líder debe tener un sentido muy elevado de las prioridades determinando dónde los limitados recursos de toda naturaleza de los que dispone, pueden ser utilizados eficazmente.

El líder entiende y utiliza con efectividad el planeamiento estratégico en sus variantes táctica y operacional y es un inteligente utilizador de las técnicas presupuestarias.

❖ **Capacidad de Influencia:**

➤ **Hacia Arriba**

El líder si "siente" que sus subordinados tienen razón, luchará por ellos, incluso frente a sus superiores.

El líder es profundamente consciente que los intereses, de sus mandos intermedios deben ser inteligente y racionalmente defendidos.

El líder debe tener habilidad de presentar las malas noticias en una manera estratégica, lo que significa ver la oportunidad que siempre existe en cualquier situación.

El líder es capaz de establecer buenas y estables relaciones con los jefes de los niveles superiores al suyo.

➤ **Hacia Afuera**

Siempre que haya conflictos externos con clientes, usuarios y proveedores o con los poderes políticos, económicos y la comunidad, actúa en una manera ampliamente cooperativa.

Es capaz de involucrar, atraer y comprometer en el modo apropiado, otros ejecutivos y otros centros de poder en sus procesos de planificación estratégica.

❖ **Dirección de Equipos:**

➤ **Construyendo el Equipo**

Seleccionar personal bien calificado y capaz, para el trabajo que se debe hacer, es una exigencia sin discusión como prioritaria al líder de excelencia.

En la distribución de las tareas, el verdadero líder hace el mejor uso de las habilidades y de los conocimientos de sus colaboradores.

"El nuevo líder es un facilitador y no alguien que da órdenes".¹²

> **Manteniéndolo**

Un grupo para existir, subsistir y crecer, requiere un intercambio franco y abierto de ideas. El líder es el responsable de este intercambio; alienta a la gente a trabajar y los exhorta a ayudarse mutuamente.

Actúa siempre en modo constructivo entre todos aquellos que le reportan y que puedan ser afectados por esta circunstancia.

> **Involucrándolo**

La necesidad permanente de comunicar contiene para el líder dos obligaciones inexcusables, la franqueza y la apertura mental: Amplitud para entender y aceptar otros puntos de vista y dialogar.

Los objetivos, las metas y las responsabilidades son definidas y compartidas con los subordinados para que puedan hacerse realidad. Exigir información pertinente y confiable de los subordinados relacionada con el trabajo de ellos en forma de hechos, opiniones y preocupaciones, es el deber del líder.

¹² Riccardi, Ricardo – López, Jorge. El Arquitecto del Desarrollo Humano y Organizacional. Buenos Aires, Macchi, 1995. Pág. 199.

❖ Dirección de Personas:

➤ **Manejando Relaciones Personales**

El líder se acerca al personal que de él depende, dándole apoyo.

Evita permanecer lejos y sobre todo procura no ser impersonal.

Crear con la propia conducta confianza y respeto mutuo con los colaboradores, es una necesidad mas que una conveniencia. El protagonista hoy es el grupo.

Preocuparse y ocuparse seriamente de los subordinados se constituye en una obligación, no solo profesional sino ética, que en esta época de grandes cambios se hace inexcusable.

➤ **Manejando Relaciones de Grupo**

El viejo truco de generar competencia entre los subordinados ya no funciona. El grupo es plenamente consciente de la importancia de su papel. El líder de excelencia apunta fundamentalmente a la cooperación.

Comprender el punto de vista de los otros amplía el conocimiento, afina el juicio, genera tolerancia y contribuye a crear la unidad de dirección hacia el objetivo del éxito común.

El líder cuando habla con sus colaboradores respeta siempre estas normas:

- Está afectando a lo que dicen
- Se esfuerza para entender lo que dicen
- Reflexiona también sobre lo que no le dicen
- Demuestra interés por lo que quieren transmitir

➤ **Manejando Problemas de Desempeño**

El líder se esfuerza para lograr con sus colaboradores un grado de confianza tal que éstos puedan admitir con total franqueza los errores en los que puedan incurrir.

Enfrentar y solucionar los problemas generados por escaso desempeño de los subordinados, es un deber incómodo, inevitable e inaplazable. El jefe que quiere "esquivar el bulto" nunca será un líder.

❖ **Capacidad de Ser Flexible:**

➤ **Adaptando los Enfoques**

Diferentes situaciones requieren cambios en el estilo de conducción y en sus acciones prácticas. El jefe que no acepta esta dura realidad no puede esperar de ser catalogado como líder.

Admitir los propios errores es uno de los dilemas de los jefes. No lo es para el líder porque él recuerda algunas cosas simples pero permanentes como éstas:

- Equivocarse es de humanos.
- El error, pronto o tarde siempre aparece y el ocultarlo simplemente revela debilidad e inseguridad.
- El rasgo humano de admitir el error habilita la calidad personal del jefe.

➤ **Solicitando Reacciones**

Dar a los subordinados la oportunidad de expresar abiertamente su infonformidad o de hacer objeciones a las propuestas que los afectan, ofrece al líder enormes oportunidades de comunicación, que van desde la explicación de la propuesta hasta la motivación hacia su realización.

Los líderes están siempre abiertos a escuchar sugerencias que los subordinados pueden hacer, para que ellos mejoren su desempeño.

➤ **Fomentando Innovación**

Alentar al personal hacia nuevas ideas y sugerencias es la base de la mejora continua de las instituciones.

No dar el crédito debido a quien se lo merece, no es incorrecto, es estúpido. Si el trabajo salió mal, la culpa es mía: si el trabajo salió bien, el mérito es de los subordinados.

❖ Capacidad del Líder:

➤ **Proyectándose como Líder**

El liderazgo es un proceso de consenso. El jefe percibe si logró el nivel de liderazgo, sólo a través de las observaciones que le hacen sus subordinados.

➤ **Ofreciendo Claridad**

El líder que quiere resultados válidos, no tienen otro camino que no sean decisiones claras, precisas y detenidas.

➤ **Percibiendo las Tendencias**

En las relaciones con otros, el líder participa de las tendencias, incluso de las insignificantes y de las que poco se habla, mostrándose fundamental en la explicación y justificación de los grandes cambios.

Exhibe una particular habilidad para anticipar temas muy controvertidos incluso de naturaleza político-económica y debe ser capaz de demostrar su habilidad para manejarlos.

2.2 CAMBIAR LA CULTURA

Todas las naciones y organizaciones tienen culturas, lo que significa que tienen un conjunto de fuerzas inconscientes que influyen en la conducta y establecen normas.

La cultura corporativa está construída en torno a una serie de mitos, para cambiarla, se necesita crear nuevos mitos. Un mito es una historia que funciona por sí sola para establecer normas culturales.

La mayoría de las personas se conducen de manera inconsciente de acuerdo con las normas culturales a fin de ganar y mantener un sentido de identidad, normalidad y pertenencia. Si bien mucho de la conducta humana es habitual e inconsciente, los códigos culturales no deben ser misterio; de hecho es la mejor manera de hacer cambios culturales.

Las organizaciones, como las personas, envejecen y cambian. Siempre existe la nostalgia de los buenos tiempos, pero igual que el entorno sigue cambiando, es preciso enfrentar el nuevo reto con optimismo y creatividad.

El liderazgo de hoy en día requiere de tomar en cuenta la globalización para ser competitivos y permanecer en el mercado.

La globalización ha revolucionado el mundo de los negocios. Al mismo tiempo, ha creado en las compañías la necesidad de internacionalizar sus estrategias competitivas y los medios para lograrlo. Los mercados son muchísimo más complejos, turbulentos y extensos y los competidores aparecen por cualquier parte y en cualquier momento.

A medida que pasa el tiempo, la internacionalización se vuelve vital. El líder de hoy debe comprometer el tiempo y los recursos necesarios para asegurar que la cultura empresarial de la compañía sea tan fuerte y coherente que ayude a guiar las decisiones que por preferencia y necesidad se deban tomar rápido y en el lugar adecuado. La globalización requiere de la reinención de una buena parte de la *infraestructura innovadora* y de la *base de capital intelectual* de la compañía y desde la cultura empresarial hasta el desarrollo de los recursos humanos.

2.3 CREACIÓN DE LÍDERES

No es válido creer que el Liderazgo se aprende tomando cursos o tomando una maestría en Administración o un doctorado. En su mayor parte, se aprende de los jefes tanto buenos como malos.

El mundo avanza cada vez más rápido hacia una etapa de innovaciones y cambios, por lo que se hace necesaria cada vez más la intervención de líderes que guíen con eficiencia a las personas hacia el logro de la competitividad. Los líderes se dan cuenta que, si han de tener éxito, será a través de un capital intelectual que genere riqueza, pues las creencias constituyen la grandeza.

Básicamente, lo que los líderes ofrecen es capital intelectual, ideas, conocimientos. La clave para lograr una ventaja competitiva es la capacidad del alto liderazgo de crear un entorno de aprendizaje; una arquitectura adaptable, ágil y social, capaz de generar capital intelectual. Al final, todos los grandes líderes se preocupan por las personas, el dinero y las ideas. Si eligen a la persona correcta, asignan la cantidad adecuada de dinero a una división específica y si eliminan las funciones burocráticas de modo que las prácticas óptimas se transfieren de inmediato de una división a la siguiente, entonces se observa una empresa exitosa. Las grandes organizaciones tendrán que hacer un esfuerzo adicional porque

los muros entre las divisiones son más gruesos, lo que dificulta mucho más las idas y venidas de la información y las ideas.

Las corporaciones más exitosas no se conforman con sostener el orden actual de las cosas. Algunos líderes han aprendido sobre la marcha y se han convertido en líderes muy eficaces; han mantenido consigo a los mejores y más brillantes siendo los "entrenadores".*

¿De qué manera liberan los líderes el potencial intelectual y la creatividad de las personas? ¿Cómo ayudan a crear organizaciones que aprenden? Muchas de ellas evolucionan hacia confederaciones, cuyas decisiones se toman en las unidades que mejor lo hacen. La única razón para que las decisiones se tomen en la cúspide es cuando afectan a todos, o cuando se requiere más sinergia entre las unidades.

En la actualidad, son pocos los altos funcionarios que se preocupan por desarrollar líderes para el futuro. Mientras más tareas horizontales asuma una persona en la organización, más talentos de liderazgo desarrolla. Las organizaciones inteligentes aseguran que sus líderes potenciales participen en cada uno de los aspectos de la empresa a lo largo de sus carreras.

* Entrenadores.- Líderes que hacen que las personas se desempeñan al máximo de sus capacidades, que hacen surgir sus mejores ideas.

El entrenador se convierte hoy en día en el modelo para los líderes del futuro. Los entrenadores enseñan, facultan y son mentores: Uno debe ser honesto con ellos, y ellos con uno. Todas las empresas necesitan líderes que cada día recuerden a las personas lo que es importante en ese momento, al tiempo que definen una visión del futuro. Para ello, también es importante el carácter.

La integridad es un ingrediente esencial de los líderes exitosos, al igual que de las organizaciones de excelencia.

Un líder de excelencia requiere tener ambición o impulso, competencia o pericia e integridad o tejido moral. Una persona que sólo tenga competencia técnica será un líder que destruirá el alma de la organización.

En tiempos de turbulencia y cambio, muchas veces las personas escogen a un líder con ambición y competencia, pero con muy poca integridad. A la larga, estos líderes caen, y el precio que pagan sus seguidores es enorme. Al elegir a un líder es preciso insistir en la integridad: son demasiados los líderes que se han puesto en una posición en la que deben recuperar la confianza de sus empleados.

2.4 LIDERAZGO BASADO EN VALORES

Los líderes del nuevo milenio enfrentan todos los cambios que jamás pudieran haber imaginado en forma de desórdenes provocados por condiciones económicas volátiles, una acelerada obsolescencia tecnológica, una competencia internacional turbulenta, dislocaciones de los mercados, inversionistas institucionales advenedizos y condiciones políticas y sociales en constante evolución.

De allí que las corporaciones no pueden simplemente cambiar, sino que deben transformarse con efectividad. Casi en todas partes, esta obligación de cambiar se enfrenta recurriendo a una o varias técnicas poderosas como la reingeniería, la reestructuración, la reducción de tamaño, el reenfoque, el TQM y demás. Todas estas técnicas están diseñadas para permitir que las corporaciones operen con más eficiencia, casi siempre haciéndose más pequeñas, más esbeltas y más listas. Para los ejecutivos resulta cada vez más evidente que si bien esas técnicas son absolutamente necesarias, no por ello son suficientes para realizar un cambio eficaz, pues aunque son muy útiles, no resuelven todas las fallas.

Los ejecutivos de hoy están cada vez más convencidos de que el elemento faltante - la condición necesaria para mantener la competitividad a largo

plazo - es el Liderazgo. En particular, aquello que está demostrando ser lo más eficaz es el estilo incipiente de un *liderazgo basado en valores*, tanto como promotor de una innovación constante en todos los niveles organizacionales y como fuente de unidad y coherencia entre las partes fragmentadas de las empresas.

Los ejecutivos de hoy están convencidos de que los líderes de hoy deben crear valores corporativos compartidos que sean lo bastante poderosos para unificar sus operaciones cada vez más descentralizadas.

En esencia, el reto del liderazgo consiste en generar un elemento de vinculación que dé coherencia a unidades independientes en un mundo caracterizado por fuerzas de entropía y fragmentación. Hasta ahora, sólo se ha identificado un elemento con la fuerza suficiente para superar esas fuerzas: La confianza. Y las experiencias recientes demuestran que esa confianza emana de un liderazgo basado en un propósito compartido, una visión compartida, y en especial, en valores compartidos.

"La determinante principal del éxito o del fracaso de un líder no es su falta de conocimientos prácticos. De hecho, las variables clave son las creencias y las actitudes de los líderes".¹³

¹³ O'Toole James. EL Liderazgo del Cambio. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1995. Pág. XII Prefacio.

Si un líder en potencia tratara de ganar adeptos hablándoles de sus intereses personales - valores, creencias o ambiciones - las personas no le harían el más mínimo caso. En cambio, cuando el líder escucha con atención aquello que sus seguidores potenciales le dicen que necesitan y quieren, él les responde con consideración, logra atraerlos a su proceso porque le ofrece algo que todos ellos anhelan: Respeto.

El liderazgo moral surge de los deseos y las necesidades, las aspiraciones y los valores fundamentales de los seguidores, y siempre vuelve a ellos. Es la clase de liderazgo que puede producir un cambio social que satisfaga las verdaderas necesidades de los seguidores.

Aunque los líderes deben escuchar con atención las aspiraciones que les expresen sus seguidores, no deben dejarse encadenar a esas demandas literales. Más bien, los líderes deben saber discernir los verdaderos intereses del público, de los deseos que les expresen y aprender a satisfacer las necesidades que las personas como un solo cuerpo son incapaces de articular.

El liderazgo del cambio no depende de las circunstancias si no más bien de las actitudes, los valores y las acciones de los líderes. No es posible ser un líder eficaz cuando se actúa en solitario; en vez de ello, es necesario convertirse en líder de líderes.

En escenarios democráticos complejos, el liderazgo efectivo siempre habrá de implicar factores y dimensiones de visión, confianza, escuchar, autenticidad, integridad, esperanza, y en especial, de atención a las verdaderas necesidades de los seguidores. Sin esos factores, la probabilidad de superar la resistencia al cambio, es casi nula. Lo que se requiere para dirigir un cambio efectivo es una nueva filosofía del liderazgo que en todo tiempo y lugar se enfoque en reclutar los corazones y las mentes de los seguidores mediante su inclusión y su participación. Dicha filosofía debe estar enraizada en el más fundamental de los principios morales: El respeto a las personas. En suma, para ser eficaces, los líderes deben empezar por dejar a un lado su instinto natural condicionado por la cultura de dirigir a empujones, sobre todo si los tiempos, son difíciles. En vez de ello, los líderes deben recurrir a la conducta anormal de siempre dirigir por medio de valores inspirados que arrastren a sus seguidores. Para ser eficaces, los líderes deben cambiar sus actitudes respecto de sus seguidores para siempre y en toda circunstancia.

Por definición, *el Liderazgo Moral* no puede ser situacional ni contingente. Si por casualidad los líderes recurren a una conducta paternalista, al hacerlo echarán por tierra la confianza de sus seguidores. La máxima falta de respeto hacia los individuos consiste en tratar de imponerles nuestra voluntad sin tomar en cuenta lo que quieren o necesitan sin consultarlos. Conducirse en forma paternal con los seguidores - aunque

sea por su propio bien - equivale a negarles el derecho básico a la dignidad individual. Por ello, el Liderazgo Moral consiste precisamente en tratar a las personas con respeto, y nada hay más difícil. Pero cuando surge la necesidad organizacional o social de cambiar, nada hay más práctico.

2.5 ENTRENAMIENTO PARA EL LIDERAZGO

El entrenamiento no está sujeto a las aulas. Su significado en lo que respecta al liderazgo, es propiciar que la gente aprenda Liderazgo de tal manera que pueda ejercerlo.

La gente, especialmente los gerentes, son el recurso clave de una empresa de negocios. Lo estratégicamente deseable no es alcanzable, a menos que la gente con que se cuenta tenga el conocimiento, el entrenamiento y la destreza necesarios para hacer que eso se realice.

Consecuentemente, al lado de su estrategia corporativa para el futuro, una junta directiva necesita un plan de personal. Sin una estrategia para cultivar líderes para el mañana, la estrategia corporativa no será más que una mera proyección en el papel. La estrategia y las personas van juntos; son las personas las que hacen que las cosas se realicen, debe contemplar también políticas de remuneración y bonificación, seguridad industrial, comunicaciones, relaciones industriales y entrenamiento técnico y profesional a todos los niveles.

No es la escasez de dinero ni de equipo, sino el calibre y el conocimiento de los gerentes, lo que limita las posibilidades. Para vigorizar la capacidad estratégica de una empresa, su capacidad de crecer y de cambiar, de

avanzar en las líneas de acción planeadas, uno tiene que elevar la capacidad profesional y técnica de su gente. Un factor esencial del éxito es la calidad del liderazgo a todos los niveles de la empresa.

El primer paso para el desarrollo del liderazgo o gerencias, es trabajar en una estrategia. Sin el apoyo de los directivos, solo es posible formar líderes en una organización hasta cierto punto; mas allá de ese punto, el ejercicio está condenado a la frustración y al fracaso.

La responsabilidad directa recae en el gerente o personal de recursos humanos, para persuadir a sus colegas que de ellos depende el desarrollo de los individuos en la organización.

Dado que el liderazgo se refiere a la gente, los líderes necesitan ser entrenados con la gente, en grupos, para lograr un liderazgo efectivo de los equipos de trabajo. Si se prescinde de la gente, el entrenamiento para el liderazgo se reduce a un fantasma de su verdadero ser, sin forma ni sustancia.

Los cursos sobre liderazgo, entrenamiento formal e informal constituyen solo una pequeña parte de la formación de un líder. Sin embargo, es importante que este elemento de entrenamiento sea bien logrado. La clave de los recursos exitosos radica en siete marcas de calidad: Simplicidad, practicidad, participación, variedad, carácter placentero, relevancia y brevedad.

El principio soberano es mantener la sencillez: Eso no significa ser simplista o superficial. El entrenamiento para el Liderazgo, debe ser placentero. No hay razón para hacer aburrido o pesado algo que, al fin y al cabo, es uno de los temas más fascinantes del mundo.

Si bien es cierto que algunas veces los líderes son promovidos a su nivel de incompetencia, también es cierto que puede ser resultado de un sistema interno de promoción defectuoso o inadecuado; o puede deberse a que la organización no les ha dado a esos líderes la oportunidad de detenerse a reflexionar y revisar nuevamente los principios del liderazgo, en el contexto de lo que viene inmediatamente después. El buen entrenamiento para el liderazgo también equipa a la gente para ser más efectiva en los otros dos papeles fundamentales de las organizaciones: Subordinado y colega, o miembro de equipo.

El liderazgo se aprende principalmente a base de experiencia y práctica. Los conceptos y principios pueden ayudar a preparar a la gente para papeles de liderazgo y a reducir el tiempo y/o el costo del aprendizaje sobre la marcha del trabajo, los cursos son la mejor manera de presentar esos principios de tal modo que se incluyan en el desempeño subsecuente.

"Uno no puede enseñarle Liderazgo a un hombre; sólo puede ayudarlo a descubrirlo dentro de él mismo".¹⁴

¹⁴ Adair, John. Líderes, No Jefes. Colombia, Legis, 1990. Pag. 135

2.6 LA CALIDAD EN EL LIDERAZGO

Los líderes deben aceptar el hecho de que una mala administración es la razón de que las cosas no se hagan bien en las empresas o instituciones. Todas las técnicas para el control de la calidad de nada sirven si el personal gerencial no tiene un objetivo bien definido. No es necesario gastar tiempo y dinero en sistemas como ISO 9000. La calidad no se logra mediante un montón de libros, aunque sirvan de guía. La calidad se deriva del Liderazgo de la empresa, sobre todo el propio líder. Cuando las actitudes reciben la influencia apropiada, la calidad se cuida a sí misma.

No basta tener productos o servicios maravillosos si se entregan tarde o con defectos. Los clientes se cansan pronto de las excusas y los desengaños. Los clientes esperan que sus proveedores los ayuden a tener éxito, no a que les llenen de estática los canales de comunicación. Ayudar a los clientes a tener éxito significa crear una empresa que por costumbre haga las cosas bien desde un principio. Para lograrlo hace falta la participación de todos, es decir, la integridad de los sistemas.

La calidad debe implantarse como si fuera un marcapasos; de nada sirve aplicarla por encima. Tres son los factores necesarios para causar calidad: Política, Educación y Ejemplo.

□ Política

El líder es el único que puede lograr que la calidad se convierta en realidad. Los comités, los profesionales en calidad y las directrices del gobierno son útiles, pero por si mismos no logran casi nada. La dirección debe estipular con toda claridad cual es su posición respecto de la calidad: Debe asegurarse de que todo el personal de la empresa o institución y sus proveedores comprendan que la política es:

Entregaremos a tiempo productos y servicios
sin defectos a nuestros clientes u compañeros
de trabajo.

Esta política es una directriz para todos los empleados, una promesa a los clientes y un acuerdo con los proveedores. Estipula que cada individuo que de algún modo forme parte del sistema debe desempeñar sus labores en la forma acordada. Esta política es necesaria porque el mundo de los negocios se orienta por tradición a niveles de calidad aceptables. Todavía hay personas que piensan que cuesta menos hacer las cosas bien la segunda vez.

Después de que esta política es planteada por el nivel más alto de la compañía y se difunde a todo el personal, deben tomarse las medidas necesarias para ayudar a las personas a cumplirla. En una empresa, todo el mundo debe saber como se define la calidad, que orientación la produce, que estándares de desempeño aplica y que mediciones deben aplicarse.

Cuando todo el mundo entiende la medición de la calidad de la misma manera, empiezan a ocurrir cosas asombrosas. Deben entenderse cuatro aspectos:

♦ **Conformidad con los requisitos**

Cada día en toda empresa se llevan a cabo miles de acciones dirigidas a cumplir el propósito de hacer negocios de la empresa. Esas acciones se llaman requisitos. La labor principal de los gerentes consiste en asegurarse de que cada tarea se cumpla y que cuenten con las instalaciones y los recursos apropiados para cumplir los requisitos. De ahí que la calidad se defina como la conformidad con los requisitos. De ese modo hacemos lo que dijimos que haríamos. Entregamos a nuestros clientes lo que les prometimos. A medida que aprendemos insistimos en mejorar continuamente los requisitos y agregamos otros nuevos.

Cuando la gerencia no estipula los requisitos, las personas crean los suyos y se apegan a ellos. Todos los planes y las estrategias que se crean en la oficina del director general nunca se aplicarán mientras no se traduzcan en cosas que las personas puedan hacer.

Cuando la calidad se define con palabras más tradicionales como bondad o virtud, nadie sabe lo que significa. Entonces la calidad se convierte en algo como "sé que existe cuando la veo". Las personas se ponen a conversar acerca de lo bueno que algo debiera ser. Mas vale que las personas analicen los requisitos y hablen de aspectos específicos y no de emociones.

◆ **Prevención**

La prevención es la orientación a causar la calidad. La prevención consiste en pensar en el bienestar personal. Todos sabemos que si prestamos el debido cuidado preventivo a la mente y al cuerpo, mejoramos nuestras probabilidades de vivir más tiempo y más sanos. Sin embargo, eso es algo que no podemos dejar a la suerte. Lo lógico es pensar que las personas no van a dejar pasar esa oportunidad; sin embargo son pocas las que la aprovechan. El problema está en que debemos hacerlo todo nosotros mismos. No es posible delegar o pagar a alguien para que lo haga por nosotros.

◆ **Estándares de desempeño**

Durante décadas, las personas trabajaron bajo la premisa de que todo el mundo comete errores. La orientación era hacia niveles de calidad aceptables o eso está bastante bien. Cero defectos es el estándar de desempeño de toda empresa triunfadora, no el de niveles de calidad aceptables.

◆ **Medición**

Es en el terreno de la medición donde los enfoques tradicionales en la calidad se derrumban. Medir por medio de estadísticas durante el proceso de trabajo de la compañía es algo valioso que debe realizarse. Sin embargo, los ejecutivos miden todo con base en el dinero: Mientras que la calidad no se integre al flujo de efectivo y se le dé el mismo nivel

de importancia que a los demás aspectos financieros, siempre se le considerará como un aspecto secundario.

Solicitar a contabilidad que calcule el precio del incumplimiento (error) es la mejor forma de garantizar la participación de los ejecutivos. El precio del incumplimiento de cualquier operación está ahí para que el líder lo emplee como más convenga y como fuente principal de una acción correctiva.

Muy poco es en verdad el avance en calidad en los últimos doce años, a pesar de que viene ocurriendo la revolución de la calidad. Aunque se conocen perfectamente las acciones que deben llevarse a cabo, aún no se arraigan en el corazón de los ejecutivos encargados de ejecutarlas. Empero, cuando se tiene la oportunidad de provocar un giro completo a una empresa, la forma más rápida es por medio de la calidad, es decir, política, educación y ejemplo. La calidad es una varita mágica que se paga a sí misma. Más aún, es la fuente más confiable de utilidades con la que cuenta una organización.

CAPÍTULO 3

FUNCIONES DEL LÍDER EN LAS RELACIONES HUMANAS



“Una empresa corta de capital puede endeudarse, pero una empresa corta de Liderazgo tiene pocas posibilidades de sobrevivir”

3.1 EL LÍDER Y LOS CLIENTES

Solo hay un elemento sin el cual no es posible hacer negocios: El cliente. Quienes lo pierden de vista acaban pagando su error. La administración de los clientes requiere de estos tres aspectos de las relaciones:

□ Identificar al cliente real

Los clientes son personas, empresas para las que hacemos algo; ellos nos dan su dinero u otra mercancía o servicio. Quienes reciben nuestros productos o servicios y después nos pagan conforme a una promesa son clientes tradicionales. Los clientes también son personas a quienes servimos, aunque el pago provenga de un tercero. Debemos asegurarnos de saber quien es el cliente, pues esto no siempre es obvio.

□ Determinar las necesidades del cliente

Debemos pensar en los clientes como personas con necesidades que queremos satisfacer. Hay individuos que no saben que tienen necesidades; otros no saben cómo describirlas y algunos más requieren atención especial. Todos esperan que les ayuden a tener éxito. Para ello, debemos saber que significa el éxito para el cliente.

□ Cuidar al cliente

El cuidado de los clientes no se genera automáticamente, se necesita mucha atención. Una vez terminada la venta, al avanzar el cliente hasta el siguiente alto, ya roto el contacto, la mente se enfoca en el próximo cliente. Debe haber un programa planeado para el cuidado de los clientes. Muchas compañías nunca necesitarían clientes nuevos si pudieran vender a sus clientes actuales todo lo que estos necesitan.

La parte más importante de cualquier negocio es el cliente. El líder verdadero fija muy bien las prioridades y después se dedica a lograr que el cliente tenga éxito. La única razón por la cual muchos ejecutivos dejan de ser eficaces es porque se desligan de sus clientes, o quizás porque se absorben al dirigir el negocio, o tal vez se vuelven arrogantes, o ambas cosas. En consecuencia, empiezan a pensar que tienen asegurado al cliente, que todo va a ser siempre igual y que el departamento de mercadotecnia se puede encargar de todo.

Entonces se pierden los cambios que ocurren inevitablemente en las necesidades de los clientes. Empiezan a desviarse de la dirección de la que provienen sus ingresos. La razón por la cual este error de juicio se repite una y otra vez es que los ejecutivos no establecen estrategias personales para atender a sus clientes. Incluso los fundadores de sus negocios parecen caer en este error tarde o temprano. La persona que solía pasar todo el día con clientes, ahora pasa la mayor parte del tiempo metido en

una sala de conferencias. Los clientes se consideran como una mercancía; se presupone que una compañía bien dirigida siempre va a atraerlos.

"El líder eficaz piensa en la administración del cliente con la misma intensidad con la que piensa en las finanzas o en la calidad".¹⁵

Los clientes deben identificarse todos los días; deben analizarse sus necesidades y satisfacerse momento a momento, y se les debe cuidar para que los consideren su proveedor perfecto. A sus competidores les fascinaría quitárselos.

¹⁵ Crosby, Phillip. Los principios Absolutos del Liderazgo. México, Prentice Hall Hispanoamericana. 1996 Pág 92.

3.2 EL LÍDER Y LOS PROVEEDORES

Todo lo que utilizamos en nuestro negocio y en la vida personal proviene de proveedores. El líder debe de tomar en serio a los proveedores y no dejar que un grupo o sistema los seleccione con base en el precio. Debe haber políticas y la conciencia de que los proveedores desempeñan funciones vitales para nosotros y merecen una atención personal. Nos guste o no, nuestra vida y la de nuestros proveedores están entrelazadas. Debemos aprender a ayudarnos para que nos den un buen servicio.

Los tres elementos del trato con los proveedores son:

❖ Selección.

El método tradicional de escoger a los proveedores tanto en el mundo de los negocios como en la vida privada, consiste en solicitar cotizaciones y seleccionar la opción más económica. En la actualidad, los profesionales en compras se han vuelto más cuidadosos, pero su preocupación principal sigue siendo el precio. El problema de esta orientación es que convierte la relación en unidireccional y, por ende, en negativa. Pocas veces el mismo proveedor recibe contratos en serie y por eso nunca demuestra mucha comprensión o respeto por el cliente.

La razón de esta situación se debe a la forma en que la alta dirección de las compañías mide el desempeño de sus profesionales en compras. En el mundo de los negocios de hoy ya no hay cabida para esfuerzos no productivos. No podemos darnos el lujo de verificar y auditar todo lo que implican.

Las compañías que han aprendido a negociar con sus proveedores ya no necesitan inspeccionar todo lo que reciben para obligar a sus proveedores a ser honrados.

Para entrar a una era nueva y práctica, es menester encontrar y desarrollar buenos proveedores; de hecho, solicitarlos, entrevistarlos, educarlos y ayudarlos a tener éxito. Los mejores proveedores son aquellos que reconocen que su prosperidad se basa en la cooperación que brindan a sus clientes. Los mejores clientes son aquellos que comprenden que su éxito se basa en la calidad de los bienes y servicios que reciben de sus proveedores. Las empresas deben generar una actitud de coprosperidad y con ella sustituir la actitud del pasado.

❖ Comunicación.

Cuando pensamos en lograr que nuestros proveedores tengan éxito, debemos pensar en algo más que rendimiento financiero. Los proveedores inteligentes saben que tener éxito con los clientes puede significarles más

clientes. Para asegurarse de servirles mejor, es menester incorporar a los proveedores clave en las actividades de planeación lo más pronto posible.

Los proveedores deben comprender los requisitos que han de cumplir y se les debe dar la oportunidad de que respondan a aquellos aplicables a sus propios productos o servicios. A menudo no aprovechamos al máximo lo que recibimos porque no conocemos plenamente el producto o servicio y por ende, no lo adaptamos a nuestro trabajo lo mejor posible. Cuando nuestros proveedores sienten que forman parte del equipo, nos ayudan a utilizar mejor sus productos o servicios.

Muchas compañías grandes tratan de controlar a sus proveedores obligándolos a cumplir un sistema administrativo preestablecido. Eso ha demostrado ser peor que inútil. Por peor entendemos a que absorbe tiempo de los ejecutivos y contamina lo que podría ser una forma perfectamente útil de hacer las cosas.

Los ejecutivos que delegan la política siempre se meten en problemas. Y nadie tiene más interés en que se efectúe esa delegación que los proveedores problemáticos. Y sólo son problemáticos cuando se les ve a través de las políticas del pasado.

Es indispensable que los siguientes puntos queden perfectamente claros para todos los implicados:

- Los proveedores se seleccionaran porque tienen el producto o servicio apropiado, integridad financiera y una sincera intención de satisfacer nuestras necesidades.
- Es nuestra obligación mantener una comunicación constante con nuestros proveedores, informarles de todos los requisitos y asegurarnos de que los comprendan.
- Debemos revisar continuamente el desempeño de nuestros proveedores e informarles de inmediato cualquier insuficiencia o incumplimiento de los requisitos en espera de que lleven a cabo una acción correctiva inmediata y eficaz en caso necesario.

❖ Desempeño.

No todas las compañías tienen muchos proveedores. A algunas les gusta estar integradas verticalmente y hacerlo todo ellas mismas. Otras prefieren que los demás hagan las cosas por ellas. Cuando se les administra como es debido, los proveedores cuestan menos y son más manejables.

La efectividad de los proveedores se mide con base en el precio, los programas de entrega y la calidad. El precio es el apropiado o no lo es; las entregas se reciben o no se reciben a tiempo; los requisitos se cumplen o no se cumplen totalmente.

La reunión de orientación con proveedores.

Se debe invitar a los proveedores a una reunión de orientación cuando menos una vez al año. Sólo deben acudir a ella representantes de alto nivel de los proveedores (los vendedores siempre aceptan y prometen cualquier cosa). Lo mejor es una conferencia bien organizada que dure un día y cuyas metas sean: asegurarse de que los proveedores conozcan sus políticas y las cumplan, presentarles a su personal y su forma de trabajar y de establecer mejores relaciones con ellos.

La reunión debe empezar a la hora exacta. Se debe explicar de que se trata, haciendo hincapié en la importancia de sostener relaciones duraderas basadas en un desempeño de clase mundial. Se debe recalcar la competencia existente y que la forma de superarla es trabajando juntos. Se debe de señalar que una comunicación abierta, tanto formal como informal, es la forma de trabajar juntos.

En el trato con los proveedores, no se debe demostrar indulgencia ante aquellos que no cumplan las fechas de entrega, los costos o la calidad. En cambio se debe asegurar que los que trabajan bien obtengan un rendimiento apropiado sobre sus inversiones y, de ser posible, se debe concertar acuerdos a largo plazo (para que puedan mejorar sus instalaciones y capacitar mejor a su gente).

Educación a terceros.

Compras es una de esas áreas que los altos directivos pocas veces toman en cuenta a menos que algo este mal. No obstante, es una función de suma importancia sobre la que una organización puede crearse una buena reputación, pero para lo cual requiere capacitar a todos los involucrados.

Para obtener la atención apropiada, primero se debe calcular lo que costaría iniciar relaciones con un proveedor nuevo. Es mejor motivar a los proveedores actuales para que mejoren sus procesos y produzcan a costos menores. Hay que recordar a los proveedores cuantas personas y procesos se ven afectados cuando no hacen exactamente lo que prometen. Después hay que premiarlos por hacer exactamente lo prometido. Educar a los proveedores es solo la mitad de la tarea; la otra mitad consiste en educar al personal de la compañía para que considere y trate a los proveedores como socios.

3.3 EL LÍDER Y LOS EMPLEADOS

Son muy pocas las áreas de una organización que pueden hacer bien su trabajo, con gusto y con eficiencia, desde un principio.

Los empleados de cualquier nivel, de cualquier empresa, de cualquier parte del mundo se esfuerzan por trabajar como quieren y demuestran la dedicación y la efectividad que desean. La labor del líder consiste en motivarlos para que brinden a la compañía lo mejor de sí mismos. Y eso no se puede lograr con sobornos ni amenazas; sólo se logra con buenas relaciones.

Las buenas relaciones se dan en un clima de consideración y logro que las personas reconozcan como genuino y que debe ser creación deliberada del propio líder. Cuando los gerentes no se relacionan con sus empleados, crean un clima de antagonismo. Algunos líderes consideran que les es más fácil dirigir cuando no se preocupan por los sentimientos y el bienestar de sus subordinados. Sin embargo, cuando los subordinados sienten que sus jefes no tienen interés en ellos, por lo general les responden con la misma moneda.

Cuando en una organización no existen relaciones entre los líderes y sus empleados ocurren dos cosas:

- Hace falta más personal para hacer el trabajo porque las personas no se hacen responsables de resultados que no sean los que tienen asignados.
- Es difícil lograr mejoras porque a los empleados no les importa la empresa.

Para prevenir o eliminar esos problemas y para crear un ambiente positivo, un líder debe preocuparse por tres aspectos:

❖ **La Selección.**

Todo proyecto empieza por la selección de materias primas. En cierta forma, en ese momento se determina el futuro de la operación.

El líder competente elimina a los individuos incapaces de producir los resultados deseados, a pesar de sus esfuerzos por "desarrollarlos". También elimina a quienes se muestran abiertamente en desacuerdo con su visión y a quienes sea inútil demostrarles consideración y aprecio.

Hay empleados demasiados negativos o difíciles para que los demás se lleven bien con ellos. No es posible crear una empresa triunfadora con semejante materia prima. Los empleados problema absorben demasiado tiempo de sus jefes y siembran las semillas del descontento.

También es importante que el líder intervenga en el proceso de selección y que no dependa ésta totalmente del departamento de personal. Casi siempre la selección de los empleados se enfoca en las capacidades laborales necesarias y en la experiencia del solicitante para desempeñar el puesto. Se verifica su historial educativo y a menudo se les aplican pruebas psicométricas. Por lo general es poco lo que se averigua sobre las actitudes potenciales de los empleados.

El líder del área funcional debe entrevistar a los solicitantes después de que hayan pasado el primer nivel de verificación de su competencia técnica y educativa. El líder debe centrarse en identificar las actitudes de la persona respecto de la vida y los negocios, no en explicarle cómo opera la organización.

Cuando los empleados participan en la selección de los nuevos empleados, casi siempre tienden a ayudarse unos a otros a conservar el entusiasmo y la productividad. Ahora bien, su meta es la de contratar a personas entusiastas y no en acabar después con su entusiasmo.

❖ **La educación.**

Una vez seleccionadas las personas, deben colocarse de inmediato en la corriente de la educación. Esta empieza con un buen programa de orientación del que carece la mayor parte de las empresas.

Los empleados de reciente ingreso deben comprender la visión y las políticas de la empresa, conocer a sus compañeros de trabajo y saber quien hace las cosas. Deben recibir una explicación detallada de su puesto por parte de su gerente y no de su vecino de escritorio.

Hay dos formas de educación: la que ofrece la empresa y la que los empleados adquieren por su cuenta. Las empresas deben de hacer todo lo posible por fomentar el habito de la educación continua en sus empleados.

A menudo los programas de "desarrollo gerencial" no funcionan porque para ellos se selecciona a las personas inadecuadas y porque en ellos se enseñan cosas erróneas. No se debe perder el tiempo tratando de desarrollar a sus empleados, hay que ayudarlos a que se superen por sí mismos.

La organización debe brindar capacitación en comunicaciones y en las demás aptitudes laborales interpersonales, así como en los conocimientos técnicos. Debe enseñar los conceptos de mejoramiento de la calidad y la capacitación propia del puesto, debe formar parte de cada cambio del puesto. Los empleados deben reunirse en un foro abierto cuando menos una vez al mes para actualizarlos en los avances institucionales y para crear relaciones. Eso también genera comunicación y respeto mutuo.

Estas reuniones periódicas con todo el personal permiten mantener vivo el interés de los empleados por la organización. El líder debe evitar estar fuera de la ciudad en las fechas en que estén programadas estas reuniones. El líder debe de hablar sobre las operaciones y el director de finanzas sobre el crecimiento y los ingresos de la compañía. El director de recursos humanos puede presentar a los empleados de reciente ingreso y anunciar las promociones o los cambios de puestos habidos desde la última reunión. Todo el mundo debe poder hablar o hacer preguntas. Los rumores pueden discutirse y aclararse. De ese modo todos los empleados pueden conocerse mejor y establecer mejores relaciones entre ellos.

Un boletín organizacional (impreso o distribuido por correo electrónico) puede contener anuncios sobre eventos de la compañía, contratos o ventas importantes, programas, avisos y todo aquello que interese a los empleados. Las personas aprecian la consistencia con la cual reciben la información y atención en esos medios.

❖ **El Ambiente.**

Toda organización debe ser vista periódicamente como "una hoja en blanco". Si los puestos y los sistemas adquieren vida propia, la operación se congestionará con privilegios y se entorpecerá con tradiciones. Crecerá su nomina, pero no su efectividad. Y cuando se torna difícil de manejar, no

queda más remedio que hacer reducciones no planeadas. Las organizaciones que se conserven esbeltas y eficaces no sufren esa suerte.

El establecimiento de una política sobre la forma en que debe tratarse al personal empieza por determinar el propósito de la empresa. "Generar utilidades" no es una respuesta muy profunda. El propósito de una compañía debe ser el de ayudar a las personas a ser productivas. Además de los programas de remuneración y de prestaciones, la compañía brinda una identidad que da significado a la vida del personal.

Cuatro son las formas que contribuyen a crear un ambiente que genere creatividad, productividad y un lugar agradable para trabajar. A continuación se describen:

□ **Acceso a la gerencia.**

El acceso a la gerencia no significa que la puerta del gerente siempre este abierta; significa que cualquier empleado puede comunicarse con la gerencia, ofrecer sugerencias y saber que se le escucha y toma en cuenta como un elemento importante de la organización. Es su labor, como líder, hacer saber que esa comunicación es bienvenida. Hablar periódicamente con los empleados de todos los niveles puede ayudarlo a mantenerse al tanto de lo que pasa en la organización.

□ **Un sistema de apoyo realista.**

Las prestaciones de los empleados deben incluir un sistema para el cuidado de la salud orientado a la prevención, un programa de pensiones, un servicio de cuidado para los niños y asesoramiento privado en caso necesario. Un programa de prestaciones bien escogido y administrado cuesta cerca de 35% de la remuneración. Sin embargo, aumenta la productividad porque libera a los empleados de muchas de sus preocupaciones. Por ejemplo, los padres pueden pasar gran parte de su tiempo de la tarde hablando por teléfono a su casa para saber como están sus hijos recién llegados de la escuela.

□ **Un sistema de evaluación equitativo.**

La parte más deprimente de la administración consiste en evaluar a los empleados. Puesto que los criterios individuales difieren, es casi imposible evaluar a los empleados con equidad. Es mejor pedir a los empleados que fijen sus metas para los próximos seis o doce meses. Después, discutir con ellos los pasos necesarios para cumplir esas metas y acordar como medir los resultados a lo largo de ese periodo. Todo lo que el líder debe hacer es ayudar a los empleados a fijarse metas altas y estimulantes, si bien mensurables y realistas.

□ **Remuneración adecuada.**

El dinero no es un buen motivador, pero la falta de dinero si es un buen desalentador.

En el pasado, la dirección de muchas organizaciones se veía bloqueada por un concepto de antigüedad: La remuneración y la responsabilidad se basan en la edad y el tiempo en el trabajo. Hoy en día existe una mayor conciencia de que son los empleados los que hacen a la compañía y no al revés. Los "trabajadores con conocimiento" son la clave del éxito en la economía global. Es necesario educarlos en un ambiente de consideración que los haga sentirse orgullosos de trabajar ahí.

Eso puede lograrse, en parte, seleccionando con cuidado a los empleados, educándolos sin cesar y creando un ambiente que infunda el éxito en los empleados y la organización, en sus clientes y sus proveedores.

3.4 EL LÍDER Y LOS JEFES

En los negocios modernos, casi siempre hay alguien por encima de quien sea, ya se trate del consejo de directores, de una legislatura, de los comanditarios financieros o de alguien más.

Las relaciones con los jefes requieren un enfoque diferente al de las relaciones con los clientes, proveedores y empleados. Con estos últimos, estamos en condiciones de generar el movimiento y la energía; en cambio con los jefes debemos ejercer muchísimo trabajo defensivo.

La clave consiste en manejar la relación jefe-empleado y los tres aspectos que la integran:

- ❖ **Acuerdos**
- ❖ **Ayuda**
- ❖ **Prevención**

- ❖ **Acuerdos.**

Nunca se debe dejar que un supervisor, de cualquier nivel, establezca sus propios criterios para medir su desempeño. Siempre deben proporcionárselos de una forma u otra y se debe lograr un acuerdo específico.

Un líder debe estar consiente de lo que pasa. Estar consiente significa saber lo que el trabajo pretende lograr y como van a medirse los resultados. Significa, por ejemplo, que si está a cargo del servicio al cliente, debe saber cuanto tiempo sus jefes consideran que debe pasar entre la queja de un cliente y una respuesta satisfactoria; cual es el tiempo real de un ciclo completo; con cuanto tiempo cuenta para mejorar la operación; que clase de informe de la situación esperan y a quienes deberá ser entregado.

❖ Ayuda.

El ayudar a que el jefe tenga éxito no significa volverse servil o cobista.

Es importante descubrir que es lo que el jefe quiere y hacerlo de inmediato.

En ocasiones conviene clasificar a un jefe para saber que tipo de ayuda se le debe brindar. Existen tres tipos de jefes: *Arrogantes*, *Congruentes* e *Indecisos*.

- ◆ *Arrogantes*. Es imposible lograr que un jefe arrogante se vea lo suficientemente bien como para satisfacer su amor propio. Los jefes arrogantes también cambian de opinión con frecuencia.

Son pocos los individuos sumamente competentes, y cuando hablan de algo que hayan hecho casi siempre es cierto.

- ◆ *Congruentes.* Se trata de ejecutivos racionales que establecen visiones claras, elaboran planes, guían a sus subordinados con un propósito y cumplen sus objetivos. Son francos atentos y respetados.
- ◆ *Indecisos.* Hay personas a las que no les gusta tomar decisiones o adoptar una posición definida. A menudo son personas de poca visión. De hecho, es imposible ayudarlas a tener éxito. Sin embargo, es posible dejarse ver ayudándolas a evitar que no lo tengan.

Hay individuos que se han hecho maestros en este arte. Programan las actividades del jefe, redactan sus discursos, se reúnen con personas, atienden su correspondencia, corren los programas y reciben pocos agradecimientos. Pero los demás si saben lo que pasa y finalmente llega la recompensa.

❖ **Prevención.**

La prevención es una responsabilidad específica del ejecutivo. Evitar que ocurran cosas desafortunadas es resultado de saber analizar a fondo los programas y los procesos que se van a implantar y así poder prever los resultados.

Es fundamental mantener relaciones amigables con los jefes directos, pero es una mala idea convertirse en su amigo de confianza. Y esto es aún más evidente si el jefe es del sexo opuesto. Este aspecto puede dar lugar a malas interpretaciones. Es importante mantener una actitud profesional y sin embargo interesada por el bienestar y la prosperidad del jefe.

Nunca es bueno establecer una relación fuera del trabajo con el jefe. Es bueno mantener una relación personal para poder hablar con él abiertamente de cualquier tema o de participar con él en la formulación de la estrategia. Pero no es bueno acudir a eventos sociales con el jefe.

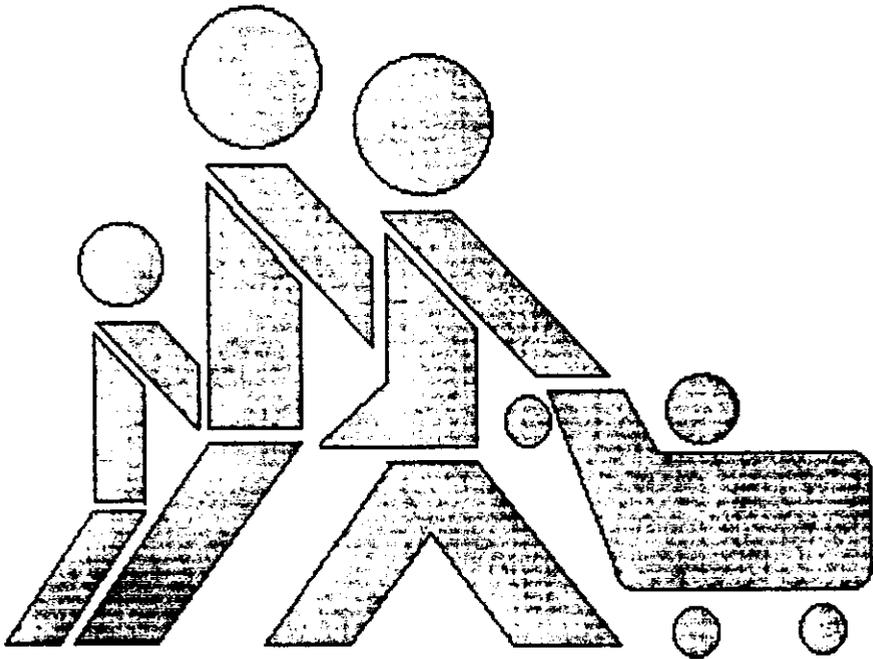
Es importante prevenir los malos entendidos. Por grande o pequeña que sea una organización, las personas precisas deben contar con la información idónea en el momento oportuno. Eso es lo que diferencia a los líderes extraordinarios de los ordinarios: Un sistema de comunicaciones que todo el mundo comprenda, en el cual la información necesaria se identifique bien y a tiempo, su análisis este bien planeado y ejecutado, los datos se distribuyan de la manera más rápida y eficiente, y todo el mundo tenga acceso en tiempo real a la información apropiada para su trabajo.

La importancia de los jefes en la vida de un líder no puede exagerarse. Por medio de ellos se aprenden todos los detalles de la organización y cuándo girar las llaves que abren las oportunidades de proseguir la carrera. La influencia de los jefes es superior a la de cualquier otra persona, para

bien o para mal. Con consideración e innovación, se puede hacer que esas relaciones impulsen espectacularmente nuestra vida profesional.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO DE EXCELENCIA PARA EL DESARROLLO HUMANO EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO



4.1 PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO DE EXCELENCIA PARA EL DESARROLLO HUMANO EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO

□ Antecedentes de la empresa

Grupo Comercial Chedraui, S.A. de C.V., ocupa un lugar importante en el Sector Comercial, primordialmente en el ramo de Autoservicio.

Su origen se remonta hace varias décadas a la ciudad de Xalapa, Veracruz, a un negocio denominado "Puerto de Beirut", el cual era administrado por sus fundadores: Lázaro Chedraui Chaya y su esposa Anita Caram de Chedraui. Este negocio, con el transcurso del tiempo se transforma en "Casa Chedraui". En el año de 1961, cuando el volúmen de operaciones era mayor, Casa Chedraui cambia de nombre por "Almacenes Chedraui". En 1970, el Grupo da un paso significativo al inaugurarse la primera Tienda de Autoservicio en la ciudad de Xalapa.

Hoy en día, Grupo Comercial Chedraui cuenta con 47 Tiendas de Autoservicio, principalmente en el sur del país, donde prevalece como líder ante la competencia.

□ Giro de la Compañía

La Compra - Venta de artículos y productos perecederos, abarrotes, variedades y ropa en general.

□ Misión del Grupo Comercial

Llevar a todos los lugares posibles, los productos que los clientes prefieren al mejor precio.

□ Objetivos Estratégicos

- Participación comprometida del personal.
- Contar con los gastos de operación más bajos posibles.
- Proporcionar atención personalizada en las áreas de Servicio a Clientes.
- Contar con tiendas limpias, cómodas y bien señalizadas
- Proporcionar servicio, ambiente y comodidad como una ventaja frente a la competencia.

□ Productos que proporciona la tienda de autoservicio

- Perecederos (Salchichonería, Carnes, Frutas y Verduras)
- Abarrotes (Comestibles y no comestibles)
- Ropa (Damas, Caballeros, Niñas, Niños, Bebés y Blancos)

➤ Variedades (Perfumería, Papelería, Hogar, Ferretería, Zapatería, Deportes, Discos, Regalos y Juguetería)

□ Filosofía corporativa

- ❖ La gente constituye nuestro bien más preciado.
- ❖ Es principio de la empresa que sus integrantes son ellos y su familia completa.
- ❖ Creemos que la calidad humana es el origen de la Calidad Empresarial.
- ❖ En la formación Humana buscamos la superación técnica, económica, social y espiritual.
- ❖ Trato y respeto igualitario a todos los integrantes del equipo.
- ❖ Las oportunidades en los distintos puestos serán siempre primero para nuestro equipo.
- ❖ Todas nuestras acciones deberán encaminarse hacia la integración en el equipo de cada uno de sus miembros.
- ❖ Es un gran reto el poder ofrecer seguridad en el trabajo y a la vez tener al personal motivado e interesado.
- ❖ El crecimiento de la empresa crea nuevas oportunidades y nuevas fuentes de trabajo, por lo que la generación de utilidades, en todos sus ordenes, es una importante responsabilidad empresarial.
- ❖ Ser líderes al vender los artículos de mejor calidad a los precios más bajos beneficiando a un número mayor de familias.
- ❖ Creemos que la libertad del hombre es el único marco de acción para que pueda lograr su plena realización.

□ Políticas generales

Las políticas generales que rigen a este Grupo Comercial, están clasificadas por Areas y son las siguientes:

<u>Area</u>	<u>Políticas referentes a:</u>
02	Recursos Humanos
03	Administración Corporativa
09	División Alimentos
11	Sistemas
15	Mayoreo Directo
23	Ventas Tiendas de Telas
25	Recursos Humanos Tiendas de Telas
36	Econofarmacias Chedraui
100	Compras
200	Distribución
300	Ventas
310	Prevención de Pérdidas
320	Administración de Tiendas

□ Organigrama

La estructura Organizacional del grupo Comercial Chedraui se representa en los siguientes organigramas:

Organigrama General (Anexo 1)

Organigrama de Tienda (Anexo 2)

Tiendas Chedraui Modelo "A" (Anexo 3)

Tiendas Chedraui Modelo "B" (Anexo 4)

Propuesta:

□ Diagnóstico.

La tienda de autoservicio cuenta actualmente con un Liderazgo Autocrático que se ve reflejado en la falta de comunicación entre jefes y empleados, desmotivación de los empleados en el trabajo, debido a factores tales como: La falta de incentivos y maltrato, lo que trae como consecuencia improductividad de los empleados en general.

Lo anterior dicho se ve reflejado también en una alta rotación de personal, en la falta de servicio al cliente, en la indiferencia de los empleados para dedicarse a hacer bien su trabajo, y en una serie de demandas que los empleados levantan debido a injusticias cometidas en su contra.

Es importante mencionar también que el departamento de personal no interviene de manera justa ni equitativa en la solución de los conflictos laborales que existen con los empleados de la tienda, y sí en cambio otorga la razón sin tenerla a personas de su plena confianza o incondicionales, lo cual obstaculiza las buenas relaciones entre todo el personal de la Tienda de Autoservicio. Ello contribuye igualmente, al bloqueo del desarrollo Humano, y por ende, al de la organización misma.

Los que están al frente de la tienda, solo se preocupan por el logro de resultados de ventas, y no por el empleado y sus condiciones de trabajo, anteponiendo que el estilo que emplean les funciona. Utilizan los castigos y represalias como forma de hacer ver al empleado que hizo mal, así como maltrato y hasta en ocasiones los fastidian para que renuncien.

Se nota considerablemente una prepotencia en personas que tienen puestos claves, aun cuando ello va en contra de las políticas de la empresa. El ambiente que se percibe no es de cooperación ni de compañerismo. Incluso existen grupos cerrados que no permiten la superación de las personas y si en cambio fomentan el estancamiento y el bloqueo de funciones.

Las Posibles Soluciones y Acciones Correctivas

Un Liderazgo de Excelencia se dará a través de la formación e integración adecuadas de Equipos de Trabajo.

✓ Equipos de Trabajo

Para la formación de Equipos de Trabajo se deberán juntar los respectivos Jefes de Area con sus colaboradores, con el fin de darles a conocer el nuevo esquema de trabajo y darle el seguimiento adecuado.

Para tal efecto, se deberá seguir el siguiente Proceso, con el objeto de lograr la integración en los equipos:

➤ Presentación.

El líder de cada equipo deberá darles confianza a los integrantes a fin de que estos sean abiertos y se traten y se conozcan más. En esta etapa los integrantes deberán fomentar el juego de ideas y opiniones entre todos los miembros a través del ejercicio constante de la comunicación.

➤ **Conflicto.**

Los miembros reconocen su interdependencia y entienden que tanto las metas personales como las de equipo son más fáciles de alcanzar con el apoyo mutuo. El tiempo no se debe desperdiciar en peleas ni buscando intereses personales a expensas de los demás.

Los miembros reconocen que los conflictos son un aspecto normal de las interacciones humanas y ven en estas situaciones la oportunidad de obtener nuevas ideas y de ejercer su creatividad. Tratan de resolver los conflictos rápida y constructivamente.

➤ **Comunicación.**

Los miembros trabajan rodeados de un clima de confianza y están motivados a expresar abiertamente sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos. Las preguntas son bienvenidas. Los miembros practican una comunicación abierta y honesta. Hacen un esfuerzo por entender el punto de vista de cada uno de los otros.

➤ **Establecimiento de Normas.**

Los miembros tienen un sentimiento de propiedad con respecto a sus trabajos y su unidad, porque están comprometidos con las metas que

antes ayudaron a establecer. Los miembros contribuyen al éxito de la organización aplicando su especial talento y conocimiento para alcanzar los objetivos del equipo.

➤ Motivación.

Los miembros están motivados a desarrollar sus habilidades y a aplicar en su trabajo todo lo que aprendan. Reciben el apoyo del equipo. Motivar al individuo satisfaciendo la necesidad de pertenencia de formar parte de un equipo que logra resultados, aprovechar el potencial de cada uno de los integrantes del equipo y satisfacer la necesidad de realización de la gente que conforma el equipo.

➤ Ejecución.

Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo pero comprenden que su líder debe dar el fallo final cuando el equipo no pueda decidir o cuando haya alguna emergencia. Los resultados positivos, no la conformidad, son la meta.

Para la Planeación de los Equipos de Trabajo:

- Se determinarán primeramente los objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como las metas, en las que para lograrlas, se utilizarán tácticas (a corto plazo) y estrategias (a largo plazo).

Las Técnicas a utilizar para la formación de los Equipos de Trabajo son las siguientes:

- Estimular los diálogos directos con los empleados que permitan conocer sus capacidades y habilidades.
- Concientizar a las personas sobre la importancia de sus funciones y actividades, a fin de lograr que valoren y realicen bien su trabajo.
- Sensibilizar a las personas hacia un ambiente de confianza y cooperación entre sus compañeros de trabajo.
- Formar mesas redondas que permitan conocer el comportamiento de cada uno de los participantes.

Tiempo destinado:

Los Equipos de Trabajo deberán reunirse semanalmente para coordinar el trabajo, resolver problemas, manejar asuntos interpersonales o llevar a cabo tareas administrativas. También se deberán evaluar el funcionamiento y los resultados que estén dando cada mes.

Se dará una adecuada capacitación a los equipos de trabajo, de tal manera que se logre su integración y su alto desempeño en el trabajo, a fin de

lograr en los integrantes una conducta adecuada enfocada a la equidad, la justicia y el buen trato.

La capacitación en los Equipos de Trabajo debe contemplar como punto central la *Comunicación*, la cual se debe dar en todos los niveles y en todas direcciones. Los Equipos de Trabajo deben ser capaces de lograr una comunicación integral, que por consecuencia los lleve a obtener *Calidad* en las tareas encomendadas y resultados óptimos en sus funciones cotidianas.

Es necesaria también la implantación de una *Cultura de Mejora Continua*, que se vea reflejada en el crecimiento humano de las personas en el trabajo y por ende, en el *Desarrollo Organizacional* del propio Grupo.

Los Equipos de Trabajo requieren de objetivos y expectativas, papeles y responsabilidades claramente definidos, lineamientos bien documentados de comportamiento y reglas generales, comunicación abierta en una atmósfera de confianza y respeto mutuo, aprendizaje y capacitación continuos en las habilidades apropiadas, paciencia y apoyo de la gerencia, recompensas adjuntas a los resultados y un deseo de mejorar e innovar continuamente.

Principales Beneficios de los Equipos de Trabajo:

- Se podrán establecer metas realistas y alcanzables, porque los responsables de hacer el trabajo contribuyen a su consolidación.
- Los empleados y líderes se comprometen apoyarse mutuamente para que el equipo tenga éxito.
- Los miembros del equipo entienden las prioridades de los otros y ayudan o apoyan cuando se presentan dificultades.
- La comunicación esta abierta. Se estimula la expresión de nuevas ideas, el mejoramiento de métodos de trabajo y la articulación de problemas y preocupaciones.
- La resolución de problemas es más efectiva porque se dispone de la competencia del equipo.
- El despliegue de retroalimentación es más significativo porque los miembros del equipo conocen las expectativas y pueden dirigir su desempeño hacia ellas.
- Los conflictos se consideran normales y como una oportunidad para resolver problemas. A través de una discusión abierta pueden arreglarse antes de volverse destructivos.

- Se mantiene el equilibrio entre la productividad del grupo y la satisfacción de las necesidades personales de los miembros del grupo.
- El equipo es reconocido por los resultados sobresalientes, así como los individuos por sus contribuciones personales.
- Se motiva a los miembros a probar sus habilidades y a poner a prueba sus ideas; esto se hace contagioso y estimula a los individuos para que se vuelvan trabajadores más eficientes.
- Los miembros del equipo reconocen la importancia de hábitos disciplinados en el trabajo y conforman su conducta para el alcance de los niveles del equipo.

Conclusiones

La correcta integración de los Equipos de Trabajo fomentará en los líderes y en los miembros, la motivación, la participación activa en las decisiones de operación y por consecuencia, en el logro de los objetivos organizacionales, lo cual finalmente se refleja en el Desarrollo Humano y el Desarrollo Organizacional.

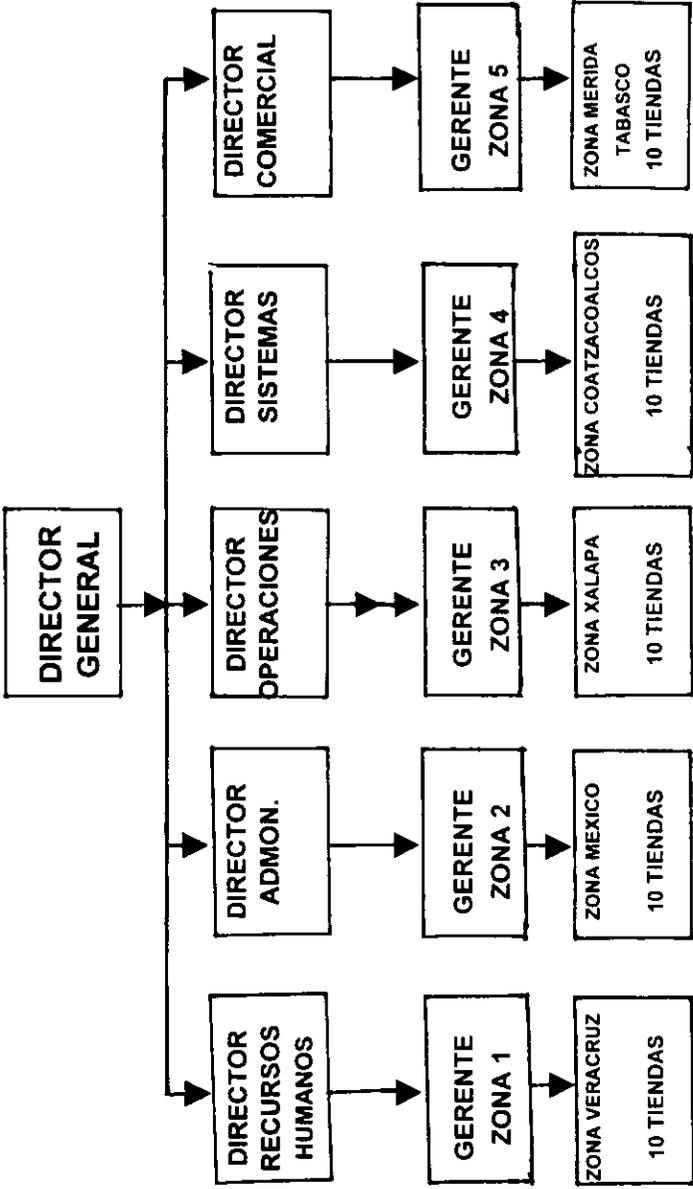
Un Liderazgo de Excelencia no es aquél en el que el líder, por la jerarquía que le otorga la estructura organizacional pretende solamente contemplar aspectos comerciales y operacionales, y dejar en segundo término al recurso humano. No basta el logro de resultados de ventas, como en este caso es la prioridad. El Líder de Excelencia debe considerar en primer término a las personas, pues son el recurso principal de una organización.

El Líder de Excelencia debe preocuparse por su personal, debe ser ante todo, buen comunicador y buen receptor, debe estar orientado a la realidad y a la acción, debe ser flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos, motivador de individuos y grupos, autocrítico, pero sobretodo, integro. El secreto de un buen líder se basa en la motivación.

Y finalmente, Los Equipos de Trabajo son un técnica eficiente para superar todas las deficiencias de un liderazgo falto de confianza en el recurso humano, a través de los cuáles se lograrán los resultados esperados, destacando principalmente el resultado eficiente de un *Liderazgo de Excelencia*.

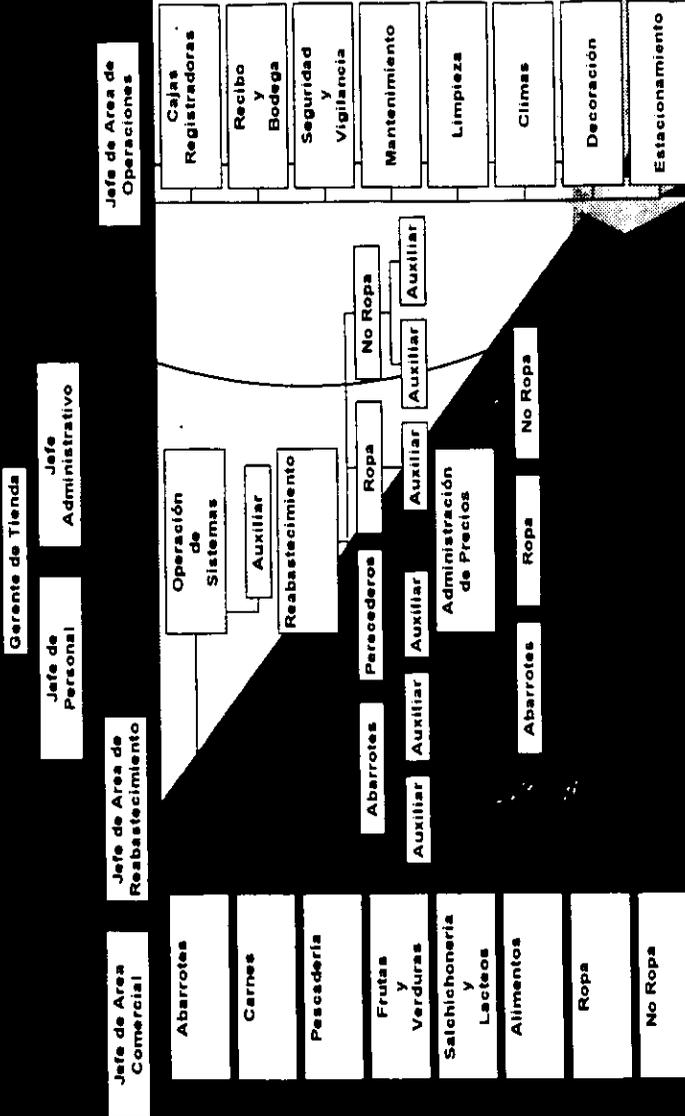
A N E X O S

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

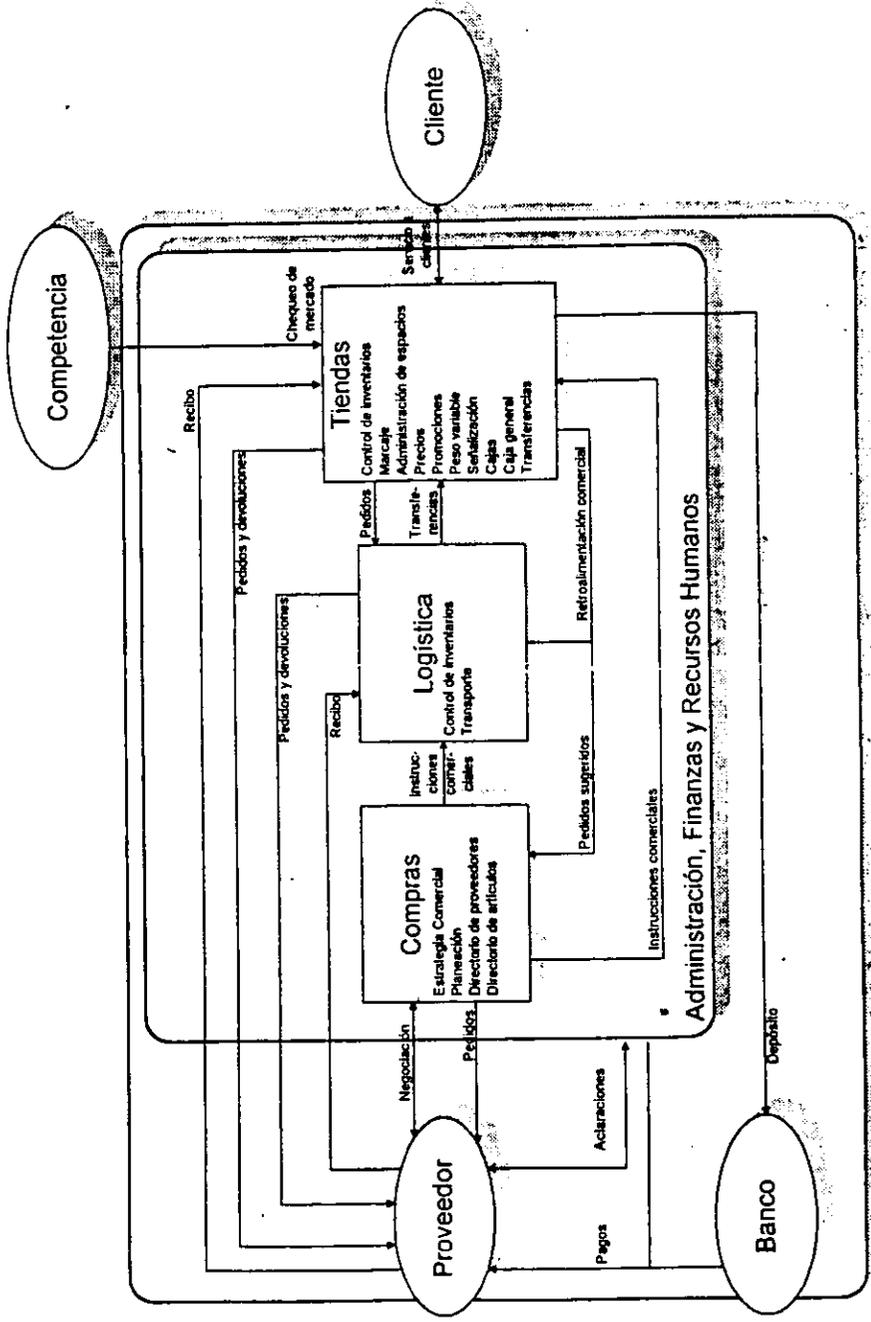


TOTAL 47 TIENDAS

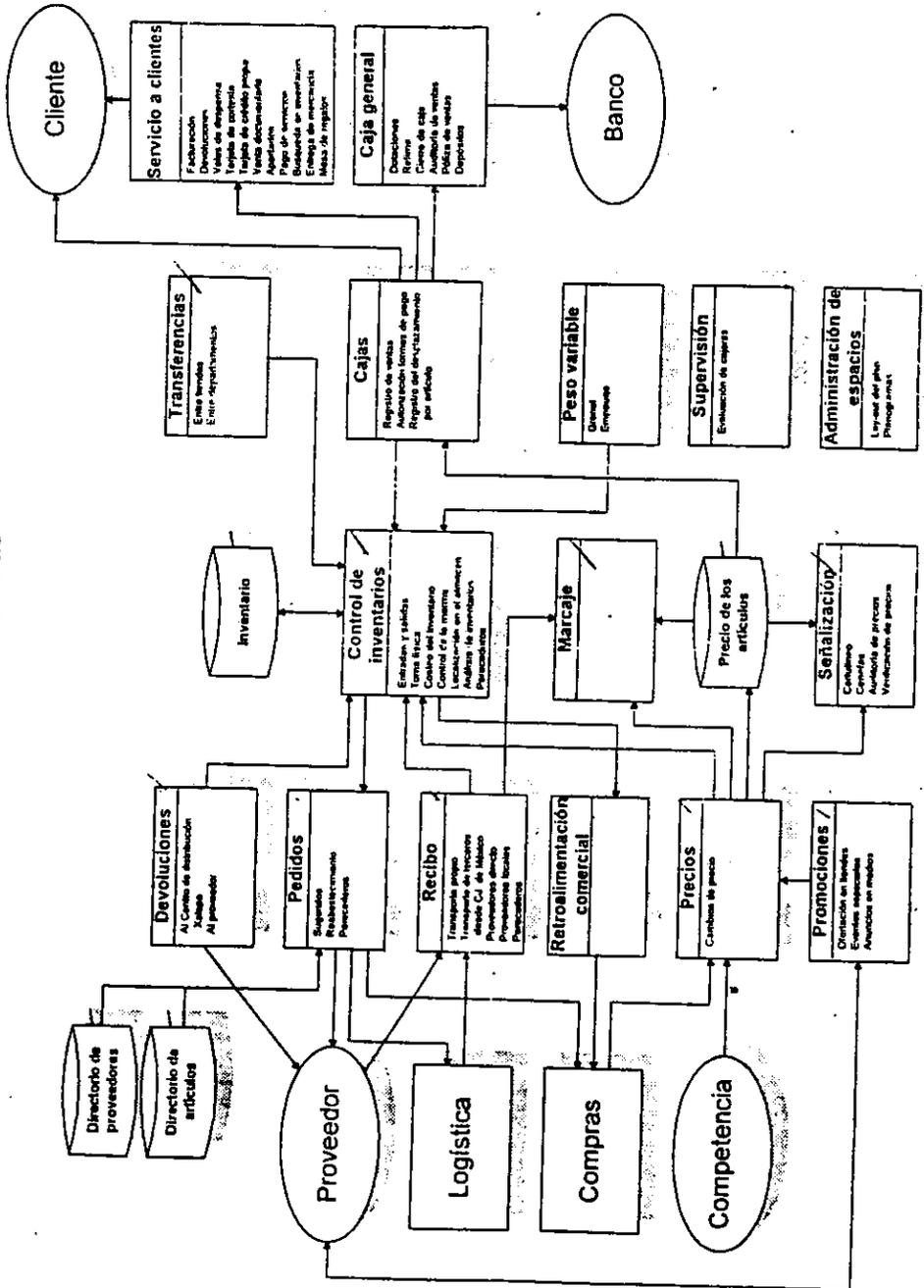
Organigrama



El modelo operativo de Tiendas Chedraui se integra por la interacción de las entidades que participan en él, directa o indirectamente, a través de procesos.



Tiendas



BIBLIOGRAFÍA

- Colunga Dávila, Carlos. Modelos Administrativos. México, Panorama, 1995.
- Cound M. Diana. Jornada de un Líder hacia la Calidad. México, Panorama, 1995.
- Crosby, Phillip. Los principios Absolutos del Liderazgo. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
- Gordon R., Judith. Comportamiento Organizacional. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.
- Hernández Samperi, Roberto. Metodología de la Investigación. México, McGraw Hill, 1996.
- Los Once Mandamientos de la Gerencia del Siglo XXI. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
- Oropeza Monterrubio, Rafael. Creatividad e Innovación Empresarial. México, Panorama, 1994.
- O'Toole, James. El Liderazgo del Cambio. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
- Robbins P., Stephen. Comportamiento Organizacional. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
- Riccardi Ricardo y López Jorge. El Arquitecto del Desarrollo Humano y Organizacional. Buenos Aires, Macchi, 1995.

- Shelton, Ken. Lo mejor de Executive Excellence Volumen V. México, Panorama, 1998.
- Wall Bob, Solum Robert y Sobol Mark. El Líder Visionario. México, Panorama, 1994.
- Zorrilla Arenas, Santiago. Guía para elaborar una Tesis. México, McGraw Hill, 1996.