



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO AMECAMECA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**“ESTILO DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL
CEDIS CHALCO”**

PARA OBTENER EL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

RODRÍGUEZ DÍAZ ERIKA LIZBETH

NUMERO DE CUENTA

1415421

BAJO LA DIRECCIÓN DE:

DRA. EN. A. HEIDI MA. DE LA LUZ HERNANDEZ ESPINDOLA

Amecameca, Estado de México, febrero de 2023

Índice

| | |
|--|-----------|
| AGRADECIMIENTOS | 4 |
| INTRODUCCION..... | 5 |
| CAPITULO I GENERALIDADES METODOLÓGICAS..... | 6 |
| 1.1. Antecedentes | 7 |
| 1.2. Problemática..... | 10 |
| 1.3. Pregunta de investigación..... | 11 |
| 1.4. Objetivos de la investigación | 11 |
| 1.4.1. Objetivo General | 11 |
| 1.4.2. Objetivos Específicos | 11 |
| 1.5. Justificación..... | 11 |
| 1.6. Supuesto hipotético | 12 |
| 1.7. Metodología de la investigación | 12 |
| 1.7.1. Tipo de investigación | 12 |
| 1.7.2. Nivel de investigación..... | 12 |
| 1.7.3. Diseño de la investigación..... | 12 |
| 1.7.4. Universo | 12 |
| 1.7.5. Muestra..... | 12 |
| 1.7.6. Instrumento de Evaluación..... | 13 |
| CAPITULO II MARCO TEORICO | 16 |
| 2.1. Introducción al Liderazgo | 17 |
| 2.1.1. Jefe y Líder..... | 18 |
| 2.1.2. Factores | 19 |
| 2.1.3. Importancia del Liderazgo | 21 |
| 2.1.4. Funciones administrativas | 22 |
| 2.1.5. Niveles de análisis..... | 23 |
| 2.2. Enfoques de liderazgo | 26 |
| 2.2.1. Enfoque de rasgos | 26 |
| 2.2.2. Enfoque del comportamiento: Estilos de liderazgo..... | 28 |
| 2.2.3. Enfoque situacional del liderazgo | 28 |
| 2.2.4. Enfoque transaccional | 30 |
| 2.3. Liderazgo y cambio en las organizaciones: Nuevos enfoques | 32 |
| 2.3.1. Max Weber..... | 32 |

| | |
|--|-----------|
| 2.4. Teoría de la atribución del liderazgo carismático | 34 |
| 2.4.1. Evolución | 34 |
| 2.5. Liderazgo de alcance pleno: Liderazgo Transformacional | 38 |
| 2.5.1. Transaccional vs. Transformacional..... | 39 |
| 2.5.2. Modelo actual de liderazgo de alcance pleno..... | 40 |
| 2.5.3. Proceso transaccional | 41 |
| 2.5.4. Proceso transformacional | 42 |
| CAPITULO III GENERALIDADES DE LA EMPRESA..... | 45 |
| 3.1 Historia del Centro de Distribución (CeDis)Chalco..... | 46 |
| 3.2. Misión | 48 |
| 3.3. Visión | 48 |
| 3.4. Valores | 48 |
| 3.5. Cultura Walmart..... | 49 |
| 3.6. Ubicación | 49 |
| 3.7. Servicios que ofrece | 50 |
| 3.8. Giro y Clasificación | 50 |
| 3.9. DAFO | 51 |
| 3.10. Problemática..... | 53 |
| CAPITULO IV ANÁLISIS GRAFICO DE RESULTADOS, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN..... | 54 |
| 4.1. Análisis gráfico de resultados | 55 |
| 4.1.1. Dimensión 1. Liderazgo | 55 |
| 4.1.2. Dimensión 2. Desempeño..... | 62 |
| 4.2. Diagnostico | 67 |
| 4.3. Propuestas de solución | 68 |
| CONCLUSIONES..... | 85 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 88 |
| ÍNDICE DE CUADROS, GRAFICOS, IMÁGENES Y FOTOGRAFÍAS | 91 |
| ANEXOS | 94 |

INTRODUCCION

Para Senge (2001) El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades.

El presente trabajo es una propuesta para formar equipos de trabajo que sean integrados por valores como la solidaridad, la empatía, el sentido de pertenencias y la automotivación, siguiendo un modelo de liderazgo, el cual sea adaptable específicamente para la organización tomando en cuenta las deficiencias que presentan los jefes de área.

La finalidad de este trabajo es que el jefe de área no solo sea un jefe, si no que logre ser un líder el cual logre adaptar a su equipo de trabajo, de tal manera que su desempeño se eleve. A través de habilidades que se pueden aprender, como la comunicación, la negociación y la resolución de conflictos, que sólo se desarrollan con la práctica. Un líder potencial debe desarrollar sus rasgos naturales, así como aprender y practicar habilidades que le ayuden a persuadir, equipar e inspirar a otros para hacer realidad su visión.

Esta propuesta surge de la necesidad en la que el personal trabaja poco motivado, con nula participación, con poco apoyo moral de su líder, pérdida de comunicación, poco crecimiento profesional, dentro de un equipo de trabajo es muy deficiente ya que los estándares de desempeño se ven afectados por esas circunstancias.



CAPITULO I

GENERALIDADES

METODOLÓGICAS

1.1. Antecedentes

El presente estudio es una propuesta para implementar el liderazgo para el aumento de la productividad en los asociados, a través de políticas, valores, clima organizacional, entre otros. Es importante, anticiparnos a conocer lo que es la conceptualización de liderazgo a través de diferentes autores que han ido adoptando este concepto y lograr obtener un panorama más generalizado del mismo.

Para inicializar Ramírez (2012), expresa que el liderazgo tiene elementos claves como el sentido de la dirección, trabajo en equipo, inspiración, ejemplo y aceptación por parte de los demás.

Siendo esto muy acertado ya que recalca los factores más importantes de como un líder debe utilizarlos para el logro de los objetivos.

Sin embargo, Theime & Treviño (2012), se refieren al liderazgo como la influencia que el comportamiento del líder puede tener en el desempeño del grupo: Los diversos estudios sobre el liderazgo, explicado en términos de comportamientos tuvieron un éxito modesto al tratar de identificar relaciones consistentes entre patrones de comportamiento del líder y el desempeño del grupo.

Es decir, como las acciones del líder al tratar a los individuos se reflejará, el desempeño de los mismos, ya que como se menciona las personas tienden a tener patrones de comportamiento, y si se logra identificar estos, el líder podrá influir en los mismos.

Terrazas (2015) tiene una definición bastante completa, y comienza por indicar que el liderazgo se puede definir también, como las cualidades de capacidad y entereza que favorecen la guía y el control que ejerce una persona hacia otros individuos. Se puede entender al liderazgo como aquellos intentos de influencia interpersonal que se ejerce sobre otros individuos, a los cuales se suma un proceso de comunicación en procura de cumplir ciertos objetivos y metas

Siendo una visión actual de lo que muchos autores manejan, pues se habla que el liderazgo no es mas de cómo se influye con las personas, y estas a su vez actúan de la manera que se espera.

Del mismo modo Newstrom (2007), Es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario.

El autor afirma que, si bien se influye en las personas, también se debe apoyar a las mismas, ya que esto generara mejores resultados.

Una mirada un tanto distinta tienen Antonakis (2004), que postulan que el liderazgo es primordialmente un procedimiento atributivo (basado en la cualidad atributo de un sujeto), resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser apreciado y calificado como líder por los otros.

En otras palabras, el autor utiliza el liderazgo como una forma en que las personas te ven, ya que, si tienes ciertas acciones y/o actitudes generalizadas de un líder, los individuos te trataran de esa forma.

Casado (2003), cree que el liderazgo es un proceso dinámico y complejo de influencia para alcanzar objetivos mediante una eficaz combinación de recursos y personas en una situación concreta.

Por otra parte, House (2002), expresan que el liderazgo se asocia al proceso por medio del cual, un individuo ejerce la capacidad para influir y motivar a seguidores, de tal forma que éstos puedan aportar a los propósitos establecidos y al alcance del éxito del proyecto que tiene la organización. Viéndolo de esta manera podemos decir que esto es similar a los autores antes mencionados, así mismo esto se asemeja al tipo de liderazgo que se utiliza principalmente en el sector público y religioso.

Complementariamente Fernández (2002), se indica que el ejercicio implica gestionar adecuadamente el cambio, fijar el rumbo de la organización, definir la cultura, motivar e inspirar y alinear a la gente.

Dicho de otra manera, este autor considera a los líderes como principales factores de cambio ya que sus actos afectan a las personas lo cual lleva a un punto determinando, puesto que no solo es tener un objetivo es común, es hacer que el individuo cambie de manera radical la manera de pensar, ya que todos deben hacerlo de manera semejante.

Por su lado Lussier y Achua (2002), se refieren al liderazgo como un “proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”.

Es decir que como líder persuades a un grupo de personas de que el cambio es la mejor opción, siempre que este sea lo que tu decidas.

Weibler (2001), también había señalado que el liderazgo consiste en influir en otros, a través de un comportamiento socialmente aceptado, de tal manera que mediante esta influencia se oriente hacia un comportamiento enfocado a objetivos

Certo (2000), quien citando a Goldman (1998), sostiene que el liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo; en ese sentido, significa hacer que las personas actúen de cierta manera o sigan un rumbo particular, idealmente este rumbo es coherente con factores como las políticas establecidas, por la organización, los procedimientos, la descripción de las funciones; en otras palabras, señalan que el tema central del liderazgo es lograr que se alcancen las cosas, por medio de la gente.

En conclusión, podemos decir que el liderazgo se basa en hacer que un grupo de personas cambien su manera de pensar de manera positiva para lograr un objetivo en común, esto a través de diferentes formas. Como lo puede ser destacando los atributos de los individuos, aplicando el modelo de recompensas o persuadiendo a los mismos, ya que la finalidad de este es lograr que todos tengan un objetivo en común y estén dispuestos a alcanzarlo.

1.2. Problemática

El liderazgo es considerado en la actualidad como un factor de éxito para grandes, medianas y pequeñas empresas, ya que se relaciona continuamente con el desempeño laboral de todos los trabajadores, sin embargo, en el CeDis Chalco se ha visto la falta del mismo, ya que continuamente se detecta que los asociados no tienen un sentido de pertenecía hacia él.

Es por ello que es cuestionable el desempeño que sus distintas áreas manejan, dado que la falta de motivación se ve reflejada en los asociados de todas las áreas a través de los distintos comentarios negativos que estos emplean, la rotación continua de personal, la falta de iniciativa que tienen, y sobre todo la nula participación en eventos que la organización maneja.

Si bien Walmart de México y Centroamérica en la 9° edición del ranking “Las 100 empresas con mejor reputación en México” logro 3 posiciones históricas que reafirman su compromiso de la empresa con la aportación de valor social, ambiental y financiero en el país.

La compañía logró la 3° posición en el ranking general de las empresas con reputación a escala nacional; asimismo, mantiene el primer lugar en el sector de Autoservicio y Departamentales, siendo así que su director Guilherme Loureiro, se posicionó en el 7° lugar, entre los 10 líderes con mejor reputación.

Esto no quiere decir que esto se vea reflejado en todos sus centros de distribución ya que como se menciona con anterioridad la falta de liderazgo es un problema actual y palpable siendo así que en este trabajo se hablará de un adecuado estilo de liderazgo, que es y como este se relaciona con el desempeño laboral en el Centro de Distribución Chalco y dar posibles soluciones a las diferentes problemáticas, las cuales se pueden destacar las siguientes:

- Pocas oportunidades de crecimiento
- Nulo liderazgo
- No respetar procesos
- Inseguridad laboral

- Poca capacitación
- Nepotismo

1.3. Pregunta de investigación

¿Aplicando un estilo de liderazgo asertivo los jefes de área lograrán elevar el desempeño de los asociados en el CeDis Chalco?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General

Identificar el adecuado estilo de liderazgo para los jefes de área en el CEDIS Walmart Chalco, con la finalidad de alcanzar un alto nivel de desempeño laboral en sus asociados.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar debilidades y fortalezas de cada jefe de área para abordar las diferentes adversidades o dificultades que se te presenten
- Determinar áreas de oportunidad con el objetivo de un trabajo eficiente y eficaz
- Crear un plan de mejora para su estilo de liderazgo con el propósito de potencializar al jefe de área y en consecuencia a sus asociados

1.5. Justificación

La falta de liderazgo vista en el Centro de Distribución Walmart Chalco es un tema de gran interés, ya que como se menciona con anterioridad esto lleva a la organización a tener distintas problemáticas.

Plantear la aplicación de un adecuado estilo de liderazgo en el Centro de Distribución Walmart Chalco permitirá a la empresa un crecimiento con todos sus asociados, en vista de que, si el líder conoce el tipo de liderazgo adecuado y lo aplica, también podrá conocer el desempeño de sus asociados y así conocer el grado de satisfacción de los mismos, identificando los principales factores que afectan a su personal y establecer estrategias de mejora.

Por lo tanto, el objetivo de la presente investigación es el adecuado es generar estilo de liderazgo en los jefes de área para elevar el desempeño de los asociados y convertir a CeDis Chalco en uno altamente competitivo a nivel nacional e internacional

1.6. Supuesto hipotético

Si, al aplicar un adecuado estilo de liderazgo a los jefes de área se elevará el desempeño de los asociados en CeDis Chalco generando mayor compromiso, sentido de pertenencia, amor por el trabajo, dedicación, iniciativa propia, automotivación, impulso a la creatividad, nula resistencia al cambio, adaptabilidad, entre otros.

1.7. Metodología de la investigación

1.7.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación que será utilizado en el presente trabajo de investigación será mixto puesto que es de importancia incluir información citada de diferentes textos para una mejor comprensión de los datos obtenidos con el instrumento de investigación realizado e a lo largo de la investigación.

1.7.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación a utilizar será el descriptivo ya que el propósito de esta es explicar lo que está ocurriendo en CeDis Chalco, las actitudes y acciones de los jefes de área hacia sus asociados a cargo, y como esto influye en el desempeño de los mismos. Destacando cuales serían las posibles soluciones y destacando que liderazgo sería el adecuado aplicar.

1.7.3. Diseño de la investigación

La investigación es de diseño transeccional, el cual no es más que la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. Por lo que en el presente trabajo se medirá en un periodo de tiempo que abarcaría mayo-julio mismo que permite tener una visión general y actual para las diferentes propuestas de solución

1.7.4. Universo

Centro de Distribución Walmart Chalco

1.7.5. Muestra

Área Staff: Protección de Activos Logísticos

1.7.6. Instrumento de Evaluación

1.7.6.1. Cuestionario

Hernández, Fernández & Baptista (2010) explican que un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo.

La finalidad del cuestionario es obtener, de manera sistemática y ordenada, información acerca de la población con la que se trabaja, sobre las variables objeto de la investigación o evaluación.

Al utilizar este instrumento es importante considerar que existen dos caminos metodológicos generales: estar plenamente convencido de que las preguntas se pueden formular con la claridad suficiente para que funcionen en la interacción personal que supone el cuestionario y dar todos los pasos posibles para maximizar la probabilidad de que el sujeto



CUESTIONARIO

Genero: _____ Edad: _____ Escolaridad: _____

Objetivo: Detectar probables dirigentes potenciales, para saberlos llevar y aceptar en su incremento y desarrollo fundamental para que en la organización se cuente con personas capaces de tomar elecciones oportunas y con el razonamiento conveniente para hacerlo.

Instrucciones: Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y selecciona (✓) la respuesta que consideras es la más adecuada

LIDERAZGO

| Preguntas | SI | NO |
|--|----|----|
| 1. ¿El jefe de PAL da comentarios prácticos que ayudan a mejorar mi rendimiento? | | |
| 2. ¿El jefe de PAL delega? | | |
| 3. ¿El jefe de PAL nos ha impulsado a crecer en lo es últimos seis meses? | | |
| 4. ¿El jefe de PAL comunica los objetivos para el equipo? | | |
| 5. ¿El jefe de PAL nos motiva para mejorar? | | |
| 6. ¿El jefe de PAL ayuda a crecer los miembros del equipo? | | |
| 7. ¿El jefe de PAL interactúa con todos los miembros del equipo de manera equitativa? | | |
| 8. ¿El jefe de PAL se preocupa por el bienestar físico y emocional de cada miembro del equipo? | | |
| 9. ¿El jefe de PAL resuelve problemas de inmediato? | | |
| 10. ¿El jefe de PAL promueve el trabajo en equipo? | | |

DESEMPEÑO

| | | |
|--|--|--|
| 1. ¿Utilizas tus errores como oportunidades de aprender? | | |
| 2. ¿Te agradan las actividades que realizas en tu puesto? | | |
| 3. ¿Haces tus funciones por gusto? | | |
| 4. ¿Haces tus funciones por obligación? | | |
| 5. ¿Te esfuerzas por entregar nuevos resultados? | | |
| 6. ¿El puesto cumple con tus expectativas? | | |
| 7. ¿Optimizas los procesos para alcanzar mejores resultados? | | |
| 8. ¿Promueves nuevas ideas para mejorar procesos? | | |
| 9. ¿Existe equidad entre tus obligaciones y tu sueldo? | | |
| 10. ¿Te gusta trabajar en equipo? | | |

¡Muchas gracias por tomarse el tiempo para completar la encuesta!



CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Introducción al Liderazgo

Para inicializar se puede empezar por preguntarse ¿Qué es liderazgo? Un tema que a través de los años ha generado un gran interés, ya que cuando se hace referencia al mismo por lo regular se remonta a la antigüedad (época romana y griega), cuando grandes personajes tanto reales como ficticios guiaban a un grupo de seguidores para una victoria, siendo estos mismos individuos que siempre eran dinámicos y poderosos, ya que iban desde gobernantes hasta líderes de un ejército.

Como se vio a principio de esta investigación el liderazgo ha pasado por diversos autores y cada uno ha ido adaptando su propio consejo de tal manera que se adecua a cada época o situación que se vivía.

En retrospectiva podemos encontrar a Korman, Greenhaus y Badin (1977) planteando que el liderazgo es generar que un individuo A persuade a B para que realice lo que A quiere.

Es decir que el liderazgo se trata de la manipulación que las personas tienen sobre otras, para que estas logren objetivos que una tiene.

Este tipo de liderazgo lo pudimos ver en la segunda guerra mundial. Siendo esta una definición muy compleja que se utilizó con diferentes autores a lo largo del tiempo.

Una perspectiva más actual, nos dice Chiavenato, (2004), Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

En otras palabras, el liderazgo es un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr objetivos de una organización a través del cambio.

Esto a través de distintos factores los cuales se explicarán con posterioridad, los cuales tiene un gran impacto en cómo se logra un liderazgo exitoso

2.1.1. Jefe y Líder

Dentro de la conceptualización de liderazgo nos podemos encontrar a dos sujetos que interviene en el proceso de liderazgo siendo estos los líderes y subordinados, es importante aclarar que dentro de la explicación de líder en ocasiones se llega a utilizar el concepto de jefe utilizado como sinónimo de líder, aunado a esto surge la pregunta ¿Todos los jefes son líderes? Es por ello que es de vital importancia detallar cual es la diferencia entre líder y jefe.

Según la Real Academia Española, un jefe es el superior o cabeza de una corporación, partido u oficina, mientras que un líder es definido como la persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad.

En otras palabras, el jefe es aquel que solo dirige a un grupo de personas hacia el objetivo, mientras que el líder motiva y guía a sus seguidores para lograr el fin que ellos creen es el adecuado y todos tiene esa misma idea.

Para Herrera (2005), Un jefe es el encargado del manejo de todos los recursos; llámense técnicos, materiales o financieros, así como la dirección del talento humano del personal en una empresa o institución.

Un líder es el que dirige al capital humano de una organización, debe entender que a la gente le gusta ser liderada, no manejada. Los líderes deben ejercer su influencia sin ser autoritarios. Un líder sabe que el liderazgo es el uso inteligente y sensible del poder.

En otras palabras, un jefe es aquel individuo responsable de la dirección de un determinado proyecto, encargado de la consecución de objetivos determinados y de la organización de un equipo para la misma.

Mientras que un líder es aquel individuo que tiene la capacidad de influir en un grupo de personas con el objetivo de trabajar en equipo y en torno a un propósito. Destacando las habilidades de cada uno de sus seguidores y poderlas potencializar para el logro de los mismos.

Así mismo en la tabla 1, podemos observar de manera más simplificada, cada una de las diferencias sobre el jefe y líder, teniendo en cuenta lo mencionado con anterioridad.

Tabla 1. Principales diferencias entre jefe y líder

| JEFE | LÍDER |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Abuso de autoridad. • Micro gestión. • Falta de empatía. • Resultados orientados a individualidades. • Obediencia desde el temor. • Valoración de resultados | <ul style="list-style-type: none"> • Autoconocimiento. • Inteligencia emocional. • Discreción. • Resultados orientados al equipo. • Confianza y respeto. • Inspiración. • Valoración de procesos. |

Fuente: *Elaboración Propia, 2022*

Como se observa en la tabla existe una gran diferenciación entre los líderes y jefes, por lo que no se pueden usar como sinónimos, así mismo es importante destacar que existen más diferencias de esto, siendo las de anterioridad las más comunes y con las cuales se puede diferenciar con facilidad.

2.1.2. Factores

Como se mencionó anteriormente el liderazgo es un proceso, y como todo proceso existen factores clave el cual lo permite funcionar con éxito (Figura 1.), dentro de este se destacan los siguientes

- Líderes y seguidores: siendo los primeros aquellos que cuentan con la habilidad de influir sobre los demás, mientras que los segundos son los que reciben la influencia del primero.
- Influencia: tiene que ver con la relación que se establece entre líderes y seguidoras ya que es el medio por el cual el líder le comunica a sus seguidores sus ideas, los cuales las aceptan y se sienten motivados, para respaldarlos y efectuar el cambio, es por ello que esta es la parte modular del liderazgo.

- Objetivos organizacionales: se busca alcanzar lo que es ético y beneficioso para la organización mas no personal, es por ello que es trabajar en conjunto orientado a un resultado deseado tanto para los seguidores y el líder.
- Individuos: si bien no se menciona de manera directa, podemos decir que el liderazgo es sinónimo de dirigir individuos, es por ello que este es un factor importante ya que sin individuos no existiría el liderazgo.
- Cambio: este es de suma importancia ya que la organización necesita adaptarse a los continuos ambientes globales, es por ello que el influir y establecer los objetivos organizaciones son clave para el cambio.

Figura 1. Principales factores de liderazgo



Fuente: *Elaboración Propia, 2022*

2.1.3. Importancia del Liderazgo

El liderazgo es de suma importancia en cualquier organización independientemente de su clasificación, ya que como se ha mencionado con anterioridad toda organización tiene objetivos organizacionales, y la manera más eficiente y eficaz es a través de un líder es por eso que el liderazgo siempre va a estar presente en cada organización.

Doval (2014), nos expresa que el liderazgo es la fortaleza de las propias convicciones, la capacidad de soportar los golpes y la energía para promover una idea, es decir, el liderazgo ayuda a los individuos a crecer y creer en sí mismos, para que cumplan cada uno de sus objetivos.

Jack Welch (2003) afirma que, si no se obtiene reconocimiento y se trabaja con el administrador equivocado, el resultado puede ser desastroso. Es decir, existe una estrecha relación entre un liderazgo de orientación humana y la satisfacción en el trabajo, dicho de otra manera, si el individuo se siente bien en el trabajo este se quedará y así se irán conservando empleados.

En efecto el liderazgo implica una gran responsabilidad tanto en lo personal como lo que cada líder da hacia sus seguidores, es decir, una vez que el líder cree en sí mismo, tiene autoestima y lucha por conseguir sus objetivos, es capaz de persuadir y lograr que las personas logren su objetivo en común, ya que demuestra con el ejemplo.

La motivación y el liderazgo son clave en la formación de directores y gerentes competentes en una organización, ya que es considerado una gran ventaja competitiva, puesto que en la actualidad muchas de las organizaciones se centran en destrezas tecnológicas en lugar de las habilidades humanas, es ahí donde los empleados de las mismas se van y existe una fuga de talentos.

Es por ello que debe existir de manera constante la motivación del líder hacia sus seguidores, de distintas maneras ya sean a través del reconocimiento público, con incentivos, entre otros, ya que esto ayudara en gran medida al líder para su objetivo.

2.1.4. Funciones administrativas

Henry Mintzberg (1996) identificó 10 funciones que los líderes realizan para lograr los objetivos organizacionales, mismas que se clasifican en 3 siendo las siguientes:

2.1.4.1. Funciones interpersonales

- **Función de representación:** se desempeñan cuando actúan en nombre de la organización al dirigir actividades legales, ceremoniales y simbólicas, regularmente se les considera figuras emblemáticas
- **Función de líder:** se desempeñan las labores administrativas para operar de forma eficaz.
- **Función de enlace:** se desempeña al interactuar con personas externas a la organización, es decir, implica crear una red de contactos para fomentar relaciones, obtener información y aceptación.

Dentro de este tipo de funciones cada una cumple con ciertas actividades específicas las cuales se pueden ejemplificar en la siguiente tabla.

Tabla 2. Ejemplos de Funciones interpersonales

| Función Interpersonal | Ejemplo |
|---------------------------|--|
| Función de Representación | <ul style="list-style-type: none">• Firma de documentos oficiales• Recibir a clientes o compradores en calidad de representación• Asistir a reuniones externas, presidir ciertas reuniones ceremoniales. |
| Función de Líder | <ul style="list-style-type: none">• Escuchar y entrenar• Dar instrucciones y capacitar• Evaluar desempeño |
| Función de Enlace | <ul style="list-style-type: none">• Fomentar parte de comisionado• Asistir a reuniones de asociados• Convocar y reunirse para mantener comunicación. |

Fuente. Elaboración propia, 2022 basándose en Lussier & Achua (2002)

2.1.4.2. Funciones informativas

- Función de monitoreo: se desempeñan al obtener información la cual se analiza para detectar problemas y oportunidad, entender sucesos externos. Parte de esa información se comparte a otras personas tanto interna como externas.
- Función de difusión: se desempeña al enviar información al resto del personal de la organización.
- Función de portavoz: Se desempeña al momento de rendir informes a personas externas de la organización.

2.1.4.3. Funciones decisionales

- Función de emprendedor: se desempeña al innovar e iniciar mejoras apoyándose de ideas obtenidas en la función de monitoreo.
- Función de manejo de conflictos: se desempeña cuando se realizan acciones correctivas durante situaciones conflictivas como lo pueden ser: huelgas, demoras, programas con margen de tiempo.
- Función de asignación de recursos: se desempeña cuando se solicita la autorización y realizan actividades presupuestarias.
- Función de negociador: se desempeña cuando se representan la organización en transacciones rutinarios o extraordinarias.

Como se mencionó con anterioridad estas funciones son clave para el éxito de cada objetivo, es por eso que cada líder independientemente de la clasificación de la empresa debe tenerlo presente.

2.1.5. Niveles de análisis

Por lo regular todas las teorías se clasifican en niveles de análisis puesto que están formuladas en términos de procesos en uno de los siguientes tres niveles:

- Individual: Denominado como proceso dinámico, ya que se centra en el líder con cada uno de sus seguidores, es decir, se considera un proceso de influencia recíproca.

- Grupo: denominada proceso de grupo, puesto que al contrario de la otra esta se centra en el líder y sus seguidores en conjunto y la contribución del líder para el bien del grupo.
- Organizacional: conocido como proceso organizacional, como se indica se implica en la organización y en el desempeño que a largo plazo esta dé y si se adapta al entorno para llevar procesos de transformación.

Estos tres niveles están siempre en continua relación destacando que la base de esto siempre será el nivel individual, porque el desempeño del grupo y la organización se basa principalmente en el individuo, esto es dependiendo del tamaño del grupo, su desempeño individual influirá de manera positiva o negativa.

2.1.6. Estilos de liderazgo más comunes

Existen muchos estilos de liderazgo los cuales han ido desapareciendo ya que no son adaptables en tiempos presentes es por eso que la actualidad y según la consultora Mind Tools los principales estilos de liderazgo son:

Tabla 3. Estilos de liderazgo

| Estilo | Conceptualización | Interpretación |
|----------------------------|---|--|
| Liderazgo 'Laissez Faire' | Se basa en el principio de que los trabajadores tienen las competencias y experiencia necesarias para desempeñar su labor y de que, por tanto, cualquier intervención de la dirección es perjudicial. Un líder laissez faire hace que su equipo se sienta menos constreñido y más valorado. | Este estilo de liderazgo se caracteriza por la poca intervención del líder en la toma de decisiones, lo cual le brinda un alto grado de autonomía a los colaboradores puesto que los seguidores tienen en claro cuáles son sus metas. |
| Liderazgo Democrático | El líder democrático promueve la participación de todo el equipo —consulta a sus trabajadores y tiene en cuenta sus opiniones a la hora de tomar decisiones—. Por tanto, fomenta el diálogo y hace que los trabajadores se sientan parte de la empresa mejorando su compromiso con esta. | Este estilo de liderazgo también conocido como participativo, se emplea con la participación de los empleados en la toma de decisiones, esto les brinda mayor motivación para llevar a cabo sus actividades de manera colectiva, organizada y responsable. |
| Liderazgo Transaccional | Se basa en un sistema de recompensas. El líder premia a los trabajadores por su desempeño y esa transacción es la que los incentiva a cumplir sus objetivos. La principal función de este líder es crear estructuras para que cada miembro del equipo pueda trabajar en la consecución de sus metas | Este estilo de liderazgo se basa en la mejora continua de los resultados operativos mediante la fijación de incentivos para los trabajadores. |
| Liderazgo Transformacional | Impulsa la innovación. Estos líderes poseen grandes dotes de comunicación y fomentan la participación creativa inspirando al equipo. Además, no temen afrontar riesgos. Así es como provocan transformaciones en la empresa y en los trabajadores para adaptarse a los nuevos tiempos. | Este estilo de liderazgo está pensado para fomentar el cambio y la creatividad. Se trata de un proceso que busca influir, guiar y dirigir a los miembros de una empresa para seguir a su líder de forma voluntaria. |
| Liderazgo Situacional | Es flexible, es decir, se adapta a las circunstancias. El líder conoce la madurez de sus trabajadores y las necesidades de su empresa y, en función de esto, aplica el estilo de liderazgo más apropiado, cambiándolo cuando la situación lo requiere o dirigiendo a cada empleado con un estilo diferente. | Este estilo de liderazgo se tiene en cuenta el nivel de preparación de los miembros de equipo que tienen a su cargo y la singularidad de cada situación. |

Fuente: *Elaboración Propia, basándose en Lussier & Achua (2002)*



2.2. Enfoques de liderazgo

2.2.1. Enfoque de rasgos

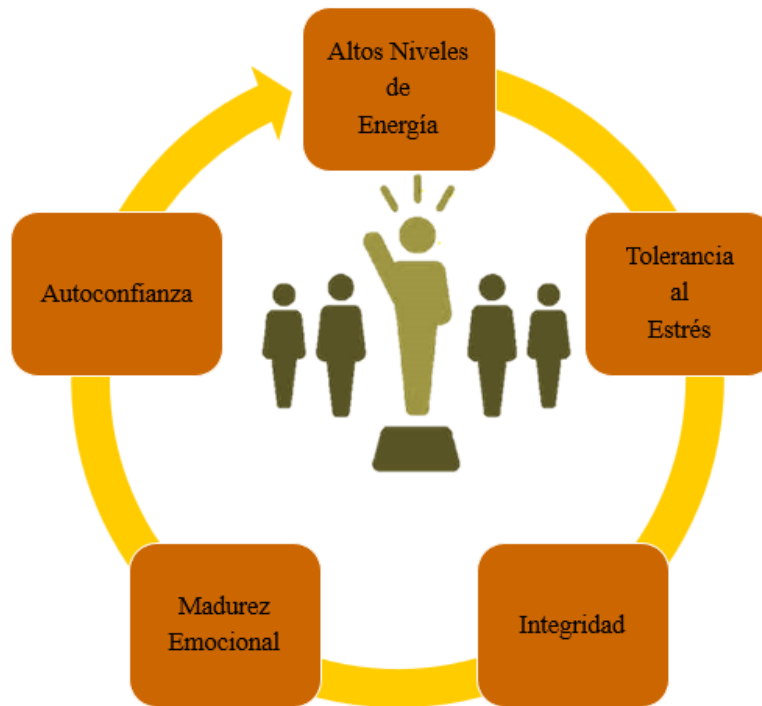
Siendo esto de los primeros estudios realizados puesto que se creía que los líderes nacen no se hacen, en este periodo (años treinta y cuarenta) lo que se buscaba identificar aquel conjunto de características o rasgos que distinguen líderes de seguidores o líderes buenos de los ineficientes.

Según Yukl (1992) este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo, pero no indica si el líder será exitoso o no. Sin embargo, se proponen algunos rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo.

Como se mencionó con anterioridad lo principal que intenta identificar este enfoque es determinar características, que expliquen la eficacia del liderazgo, siendo así que en esos años se analizaron rasgos físicos y psicológicos, cualidades, hasta niveles de energía, apariencia, agresividad, independencia, poder de persuasión y dominio.

Así mismo según Bass (1990) Kirkpatrick & Lockett (1991) y Yukl (1992) nos hablan de esas características en concreto siendo estas las siguientes:

Figura 2. Características de un líder



Fuente: Elaboración Propia, basándose en Bass (1990) Kirkpatrick & Locket (1991) y Yukl (1992)

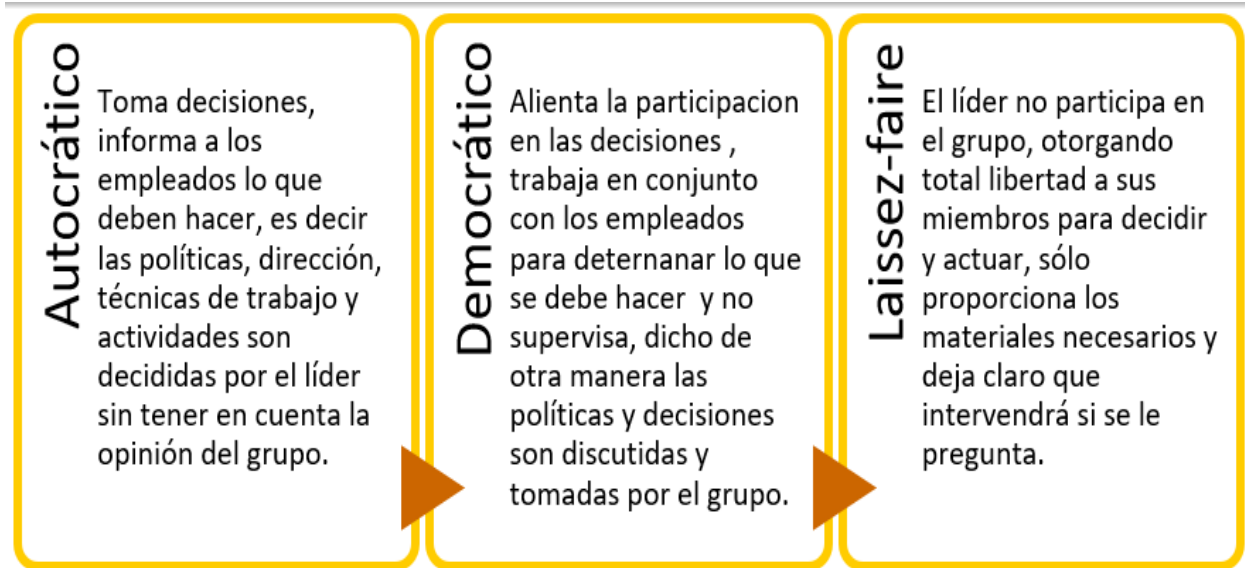
Al referirse de los altos niveles de energía y la tolerancia al estrés, se utilizan ya que el líder debe saber garantizar saber controlar las demandas urgentes con las que se puede enfrentar. Así mismo la integridad y madurez emocional ayuda a los líderes para lograr relaciones de cooperación con los individuos a su alrededor. De igual forma al referirse a la autoconfianza se utiliza para que el líder logre influir sobre sus seguidores y así lograr los objetivos organizacionales.

Sin embargo, esta característica debería aplicarse de manera de requisito para promover candidatos, y aunque los estudios dieron grandes resultados, se puede decir que no evoluciono porque nadie logro encontrar ese conjunto de características específicas.

2.2.2. Enfoque del comportamiento: Estilos de liderazgo

A lo largo del tiempo (años 50) los investigadores pasaron de centrarse en los rasgos a identificar acciones concretas que desempeña un buen líder. Este enfoque busca explicar los estilos de liderazgo distintivos de cada líder, siendo los siguientes algunos de ellos:

Figura 3. Estilos de liderazgo



Fuente: *Elaboración Propia basándose en Achua C. (2001)*

Basándose en eso podemos hacer mención a las 10 funciones de Mintzberg las cuales buscaban formas de clasificar el comportamiento, así mismo cabe mencionar que es estos años se examinó la relación entre el comportamiento del líder y las medidas de efectividad del liderazgo.

2.2.3. Enfoque situacional del liderazgo

Al contrario de los otros dos enfoques, este se basa en la idea de que existen patrones de conductas que son o pueden ser efectivos en diferentes situaciones. Los cuales garantizan un liderazgo exitoso.

Dentro de este enfoque surgieron diferentes teorías, las cuales son de gran interés para desarrollar este enfoque.

Tabla 4. Teorías del enfoque situacional

| Teoría | Principio | Autor y año |
|---|---|--------------------------|
| De Contingencias | Esta teoría nos habla de la existencia de actitudes que influyen en el logro del liderazgo exitoso: relación entre líder y seguidores, estructura de tareas y el poder ejercido por el líder | Fiedler1 967-1978 |
| De Metas. | En ella se habla sobre la motivación y como esta influye en los seguidores, es decir, persuadiendo a los seguidores de la realización constante de esfuerzos se logran los objetivos deseables para cada uno, es por ello que se tendrá la capacidad de guiarlos para el logro de los objetivos organizacionales. | Evans y House 1971 |
| De los Sustitutos del Liderazgo | Nos habal de la existencia de ciertos factores los cuales son: la experiencia y capacidad de los subordinados, claridad de las tareas o estructura definida de ellas, hacen que no sea necesario el liderazgo no se necesario, en otras palabras, hacen que el liderazgo sea prescindible. | Kerr y Jermier 1978 |
| De la Decisión Normativa | Proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen. | Vroom y Yetton 1973 |
| De los Recursos Cognitivos | Principalmente analiza cómo es que ciertas variables de una situación afectan los recursos cognitivos del líder, por ejemplo, como la complejidad de una determinada tarea afecta la experiencia y en consecuencia el desempeño del grupo. | Fiedler & García 1987 |
| De la Interacción Líder-Ambiente-Seguidor | Los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados están mediatizados por cuatro variables: habilidad para realizar las tareas, motivación hacia las tareas, roles claros y apropiados, y presencia o ausencia de limitaciones ambientales | Para Wofford 1982 |

Fuente: *Elaboración propia, basándose en Kukl & Van Fleet, 1992*

Las teorías vistas con anterioridad, como toda teoría representan restricciones u obstáculos, ya que se consideran demasiado generales por lo que no son aptas para pruebas rigurosas.

Es conveniente mencionar que los anteriores enfoques construyeron grandes esfuerzos por encontrar el mejor estilo de liderazgo aplicable para todas las situaciones, es por eso que son consideradas como teorías universales.

2.2.4. Enfoque transaccional

Como se mencionó anteriormente en los enfoques universales se interesó en las características personales y el comportamiento del líder, mientras que en la de contingencia se basa en el estudio de los seguidores y dada una situación.

Propuesta por Burns (1978) nos habla de la influencia del líder en sus seguidores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es decir, El enfoque transaccional se enfoca en el interés por los líderes y seguidores, es decir el líder da algo y recibe algo a cambio.

Otro de los autores representativos respecto a la comprensión del liderazgo transaccional es Bass (1985), quien refiere que el rol específico del líder debe estar asociado a la generación de estímulos los cuales serán otorgados al seguidor bajo una noción de intercambios

Este intercambio se basa en los beneficios que se otorgan y son recibidos como recompensas, siendo así que el líder que cumple con las expectativas de los individuos prevalece en la relación. Este tipo de liderazgo se puede considerar como un proceso dinámico de interacción.

Es importante destacar que en este tipo de liderazgo se habla del intercambio social, que no es más que los beneficios que se otorgan y que son considerados recompensas, como se indica es un proceso dinámico, en el que intervienen de manera continua las acciones del líder y de los seguidores no dejando de lado la igualdad en estas mismas y el castigo si se llegara a presentar discrepancias.

También Pawar & Eastman (1997) comentan que este liderazgo se plantea dentro de las culturas existentes y que principalmente buscan atender a las necesidades básicas de los seguidores, esto nos lleva a concluir que el líder presta una debida atención a las conductas

que no sean correctas o aporten al cumplimiento de objetivos, para si poder gestionar acciones correctivas para que no vuelvan a surgir.

Este tipo de liderazgo aporta a la estructura, la estrategia y la cultura existente en la organización, ya que como se menciona se basa en los seguidores, y el líder queda en segundo plano.

Bass y Avolio (2000) plantean dimensiones en las cuales está conformado este enfoque.

Figura 4. Dimensiones del enfoque transaccional



Fuente: Elaboración propia, basándose en Bass y Avolio (2000)

En conclusión, podemos decir que el líder transaccional es más tradicional, ya que va hacia un cambio planificado, ya que se plantan y generan estrategias que les garantizan el logro de los objetivos organizacionales plantados con anterioridad, es por ello que el líder solo

interviene cuando es únicamente necesario, como es cuando no se cumplen con los objetivos.

2.3. Liderazgo y cambio en las organizaciones: Nuevos enfoques

Como se puede observar a través de la investigación existen diversos enfoques y teorías que se centran en el liderazgo, puesto que es ahí donde se da el éxito o fracaso de las organizaciones.

Para Lord, Foti & De Vader, (1984) se basan en una corriente de estudio a la cual denominan procesamiento de la información, el cual se fundamenta en la psicología social y cognitiva, donde se analizan las percepciones y teorías implícitas en los líderes en cuanto a su proceso de liderazgo y el contexto donde se desarrollan.

Graen & Uhl-Bien (1995) nos hablan de la teoría relacional del liderazgo, la cual vuelve a la relación que el líder tiene con sus seguidores como tema principal, ya que habla sobre las relaciones caracterizadas por la confianza y el respeto que estos se tienen, dando lugar a los resultados positivos, siendo el caso contrario a las de baja calidad donde solo se basan en seguir obligaciones mutuas.

Avolio, Kahai & Dodge (2001) nos hablan de la peculiar teoría llamada E-leadership, en donde se incorpora el liderazgo en contexto tecnológico, estos autores la definen como un proceso social de influencia mediatizado por los sistemas de información de avanzada con el objetivo de generar cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos y conductas de individuos, grupos y organizaciones.

Por último, tenemos al Weber donde nos habla sobre el liderazgo carismático que se ha considerado por diversos autores como sinónimo de liderazgo transformacional o estratégico, si bien comparten ciertas características, no significa que sean sinónimos el uno de los otros.

2.3.1. Max Weber

Nacido en Erfurt, Prusia, 1864 fue un sociólogo alemán que opuso al determinismo económico marxista con una visión compleja de la historia y la evolución social. Max Weber fue un gran renovador de las ciencias sociales en varios aspectos, incluyendo la

metodología: nos habla sobre el método de estas disciplinas, ya que nos decía que estas no eran una mera imitación de los empleados por las ciencias físicas y naturales, dado que en los asuntos sociales intervienen individuos con conciencia, voluntad e intenciones que es preciso comprender.

Weber propuso el método de los tipos ideales, categorías subjetivas que describen la intencionalidad de los agentes sociales mediante casos extremos, puros y exentos de ambigüedad, aunque tales casos no se hayan dado nunca en la realidad; de este modo estableció los fundamentos del método de trabajo de la sociología moderna (y de todas las ciencias sociales), a base de construir modelos teóricos que centraban el análisis y la discusión sobre conceptos rigurosos.

Weber se esforzó por comprender las interrelaciones de todos los factores que confluyen en la construcción de una estructura social; y en particular, reivindicó la importancia de los elementos culturales y las mentalidades colectivas en la evolución histórica, rechazando la exclusiva determinación económica defendida por Marx y Engels.

El primer concepto de liderazgo carismático fue propuesto por Max Weber, siendo este una de las aportaciones más importantes, Weber fue el primero en utilizar el término carisma para explicar la forma de influencia no basada en la autoridad tradicional legal y racional. Si no más bien una percepción de los seguidores de que el líder está dotado de cualidades sobrenaturales.

Max Weber lo define como “el liderazgo que descansa sobre una dedicación especial a la santidad, el heroísmo o sobre el carácter ejemplar de una persona individual y sobre patrones normativos o sobre ordenes revelada sus ordenadas por él”.

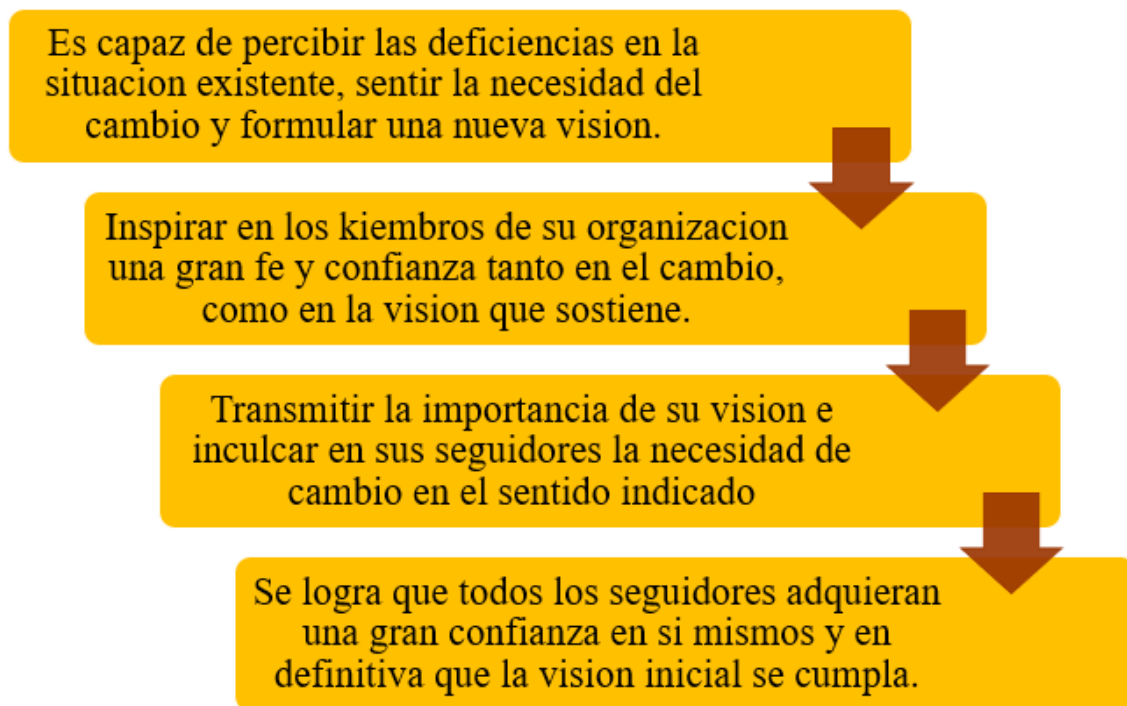
Así mismo crea un modelo denominado “democracia plebiscitaria del líder”, donde encontramos tres elementos los cuales son: Líder carismático, Parlamento y Burocracia profesional, los cuales sirven de equilibrio unos con otros, ya que se creía que los subordinados tenían una validez sobre el poder de su líder en cualquier aspecto.

Para Castillo (2009) basándose en Max Weber el líder carismático se caracteriza por ser: dominante, seguro de sí mismo, con un fuerte deseo de influenciar a otros, por tener una

fuerte convicción en sus creencias, y por tender al continuismo, a permanecer en su puesto por un periodo extenso de tiempo.

Así mismo nos habla que el líder carismático logra la transformación de la organización a través de las siguientes cuatro etapas:

Figura 5. Etapas de la Transformación Organizacional



Fuente: *Elaboración propia, basado en Castillo 2009*

2.4. Teoría de la atribución del liderazgo carismático

2.4.1. Evolución

Dentro de este liderazgo se encuentra relacionada la palabra carisma, misma que proviene del griego $\chi\acute{\alpha}\rho\iota\sigma\mu\alpha$ que significa “don” (gracia especial o habilidad para hacer algo) y una de sus principales características es que se trata de un acto de otorgamiento unilateral, de

ahí que este sea importante ya que siendo una cualidad extraordinaria este hace que las demás personas lo traten como un líder.

Es importante destacar que el término carisma es considerado como un proceso de influencia en las actitudes de los integrantes de las organizaciones para la realización de cambios significativos para o lograr objetivos organizacionales.

Siendo así que los líderes carismáticos poseen cualidades excepcionales que inspiran y motivan a los individuos para que realicen más de lo que en circunstancias normales no harían, este tipo de líder se considera que surjan con o guías en periodos de crisis, es por ello que el planteamiento de este estilo de liderazgo carismático no surgiría si no existe una situación de crisis.

Aunado a esto podemos decir que dentro de este estilo de liderazgo se encuentran ciertos comportamientos los que se mencionaran a continuación:

- Modelar un sistema de roles a emular: es este comportamiento el líder se convierte en un modelo el cual a través de sus actos crea un sistema de creencias y valores que sus seguidores cumplen.
- Creación de una imagen favorable: en él lo que se busca es dar una apariencia de competencia y éxito, es por ello que el líder siempre se esforzara por dar una imagen positiva hacia los individuos.
- Articulación de metas ideológicas: como su nombre lo indica el líder plantea ideas más lejanas que, los demás, es por eso que sus seguidores sienten identidad colectiva y eficacia.
- Expresar altas expectativas y confianza en sus seguidores: en este comportamiento una vez que el líder plantea estas ideas ideológicas, lo que hace es que destaca las habilidades de sus seguidores y como estas van a lograr a ayudar a alcanzar las ideas de éxito.
- Activación de motivos: es él es importante considerar los mensajes que el líder da a sus seguidores ya que de ellos dependerá si estos se sienten parte del equipo o no.

Como se ha observado la teoría del liderazgo carismático ha pasado por distintas perspectivas, pero debemos recalcar que los comportamientos se mantienen estables, siendo así que solo se han ido amoldando para una mejor comprensión del mismo, dentro del mismo podemos observar que la motivación es un gran factor de éxito para este liderazgo, entre el comportamiento del líder y de sus seguidores.

2.4.1.1. Componentes del comportamiento carismático

Como se menciona con anterioridad al líder se le debe de atribuir el carisma bajo distintas acciones o comportamientos los cuales se mencionarán a continuación:

- El líder debe tener sensibilidad con sus seguidores siendo esto comparado con la consideración hacia ellos ya que se relaciona con los valores, habilidades y sobre todo las necesidades de los mismos seguidores, haciendo que estos mismos se sientan parte de la organización y sean más comprometidos. A este tipo de componente se le considera también una evaluación del entorno que es importante que el líder carismático evalúe.
- Una vez detectado lo mencionado en el punto anterior el líder debe formular la idea u objetivo ideológico donde sus seguidores y sus habilidades (antes detectadas) sean involucradas de manera concisa y aprovechadas plenamente.
- Es importante destacar el tema de la comunicación, es decir como lo transmite, ya que es lo que lo diferencia de los otros líderes, este debe ser más expresivo, entusiasta, una práctica común de este tipo de líderes en empezar demostrando una inconformidad hacia lo que se está haciendo sin llegar a culpar a sus seguidores, más bien haciéndolos ver que está mal y que todo se puede cambiar aprovechando sus distintas habilidades.
- Algo importante que el líder debe destacar cuando se expresa es que él está dispuesto a aceptar riesgos y sacrificios, como sus mismos seguidores lo harán, dicho de otra manera, que no lo los seguidores vana sacrificar si no que la líder ira de la mano con ellos para el logro de sus objetivos y que es plenamente consciente de estos y está dispuesto a aceptarlos.

- Algo que el líder debe ser consciente que lo más importante es practicar con el ejemplo, no solo cuando se requiere llegar a un objetivo utilizarlo, si no día a día irlo practicando para que sus seguidores siempre tengan ese sentido de pertenencia y así lograr que siempre estén dispuestos a participar con los ideales, ya que el líder siempre lo ha practicado.

2.4.1.2. Condiciones situacionales favorecedoras

Aunque los componentes son de gran ayuda para el líder carismático, esto no quiere decir que este debe tener una personalidad específica y general, todo líder carismático tiene una propia y única, es clave mencionar que no se considera carismático para cualquier contexto, solo son aquellos cuando el mensaje se ajuste a los valores y aspiraciones y sus seguidores.

Dentro de estas condiciones favorecedoras para el líder carismático al contrario de lo que se cree deben ser ante situaciones de crisis ya que es una situación facilitadora, porque el líder propone ideas extraordinarias y factibles a los demás. Dentro de estas situaciones podemos destacar:

- Los factores contextuales causan por sí mismos la crisis
- El contexto se encuentra en armonía, por lo que es necesario un cambio

2.4.1.3. Procesos motivacionales de la teoría carismática

La motivación como se vio como precedente es clave para el líder carismático ya que logra el compromiso de sus seguidores, ya que el mismo lo admira y considera un modelo a seguir, ya que las cualidades del mismo le han dado un sentido de pertenencia e identificación lo que genera un vínculo entre ambas partes, es por ello destacar los procesos motivacionales que ayudan al líder lograr lo anterior:

Figura 6. Procesos motivacionales de liderazgo carismático



Fuente: Elaboración propia, basándose en Lussier & Achua (2010)

El primer proceso (Interiorización de valores) nos dice que el líder a través de sus conductas demuestra de acuerdo a los valores, códigos de conducta y creencias que se manejan (predicar con el ejemplo), el segundo (visión de cubrir necesidades de mayor jerarquía) explica que aquí el seguidor debe estar motivado para alcanzar un desempeño elevado, ya que el líder demostró que su visión ofrece un resultado deseado y satisface las necesidades de un superior.

Por último, la Dependencia generada por la identificación continua incrementar la autoestima del seguidor es un factor clave para este proceso ya que entre más el líder lo practique este más se compromete para el logro de los objetivos planteados.

2.5. Liderazgo de alcance pleno: Liderazgo Transformacional

El liderazgo carismático y transaccional ha tenido gran relevancia en el proceso de liderazgo el modelo de liderazgo de alcance pleno (Full Range Leadership en inglés; Avolio y Bass, 1991) nos da una perspectiva más amplia ya que combina los dos tipos de liderazgo antes mencionados, es decir, el liderazgo transformacional aumenta en gran medida el transaccional a través del carisma pues motiva a sus seguidores a ir más allá de lo dicho, aumentando su compromiso.

Para Burns (1978) el liderazgo transformacional es un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes que resultan afectados modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos.

Es decir que el liderazgo no solo se centra en un solo líder, si no en varios los cuales pueden estar en diferentes niveles, pero todos ellos aportan al proceso.

El liderazgo transformacional es uno de los más concisos puesto que clarifica lo que se espera de sus seguidores y que pasará en el caso de alcanzar expectativas, esto teniendo en cuenta que tendrá una atención individual de cada miembro

2.5.1. Transaccional vs. Transformacional

Antes de ver que es el liderazgo transformacional es importante destacar que en ambos casos el líder reconoce y satisface las necesidades de sus miembros, ambos generan cambios en sus seguidores siendo el primer cambio en cuanto a su desempeño y el segundo respecto a su sentido de pertenecía.

Aunque para muchos autores ambos son polos opuestos, esto no quiere decir que sea del todo cierto, ya que mediante el liderazgo transformacional el transaccional alcanza más alcance del esperado, es decir una vez que emplead el liderazgo transaccional y elevas el desempeño de los seguidores, esto alcanzara mejor índice si estos tienen ese sentido de pertenencia hacia la organización.

Bass (1998) considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Por lo que se puede decir que es de gran beneficio ante las situaciones de cambio

Por lo contrario, para Bass (1998) los líderes transaccionales que tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados son especialmente útil en contextos más estables.

Tabla 5. Diferencias de liderazgo Transaccional y Transformacional

| Transaccional | Transformacional |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Mantener estabilidad en la empresa ● No cambian demasiado los métodos ● Decisiones son tomadas por el líder ● Recompensa ● Castigo ● La función es únicamente aquello que el jefe les diga. ● Expresar claramente cuáles son sus expectativas con el trabajo. ● Comunicación unidireccional. ● los empleados únicamente se limitan a recibir las instrucciones ● Instrucciones fielmente seguidas ● Relación básica con los empleados ● Relaciones son impersonales ● Las expectativas no tienden a durar mucho tiempo ● Efectivo a corto plazo, | <ul style="list-style-type: none"> ● Cambio dentro de la empresa ● Obtención de mejores resultados ● Se promueve la unidad ● Beneficio común ● Valorar las capacidades individuales ● Potenciar sus posibilidades ● Empleados más productivos ● Espíritu de grupo ● Admiración por los compañeros ● Relaciones basadas en la confianza. ● Los valores y las características personales del líder fundamentales el trabajo. ● Fomentar la creatividad y el desarrollo individual de cada empleado, ● Carisma ● Transmitir seguridad y compromiso con el grupo, |

Fuente: *Elaboración propia, basándose Apd (2020)*

2.5.2. Modelo actual de liderazgo de alcance pleno

La última revisión el modelo de liderazgo de alcance pleno comprende tres constructos mayores tratados como dimensiones o estilos de liderazgo (Avolio y Bass, 2004):

- Pasivo-evasivo: es decir centrarse en sus estrategias a largo plazo
- Transaccional: centrado en la recompensa
- Transformacional: hablado de la influencia idealizada como motivación

Una vez entendido lo anterior podemos decir que el líder transformacional ha logrado una parte importante de motivación a través de un liderazgo transaccional, pero ahora es cuando debe incrementar el sentido de pertenencia de sus seguidores a través de inspiración, consideración, entre otros.

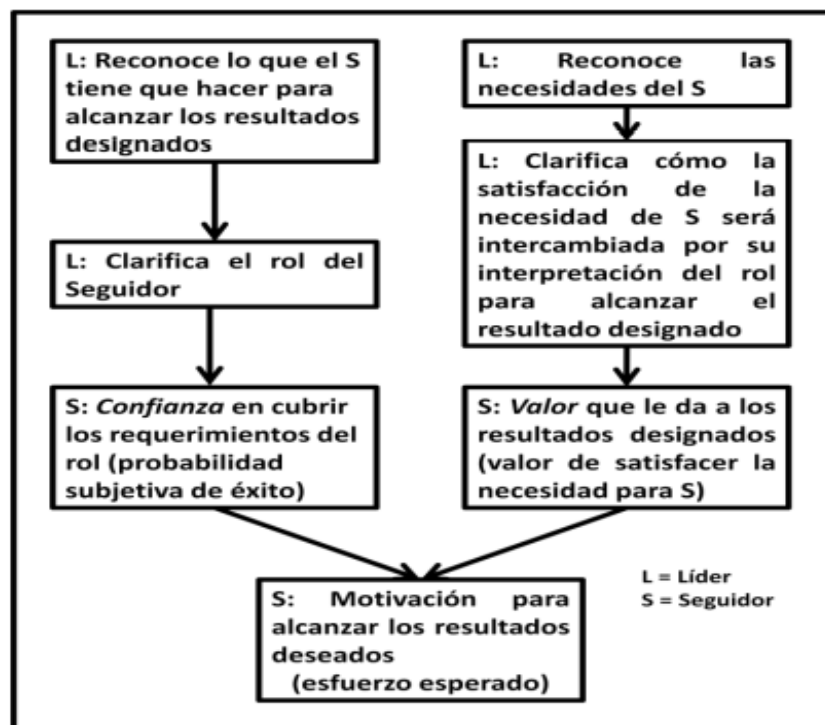
Aplicando ambos se puede decir que ahora el individuo ya no solo alcanza las expectativas, si no que va más allá de lo esperado, siempre aumentando y alcanzando objetivos.

2.5.3. Proceso transaccional

El liderazgo transaccional enfatiza la transacción o intercambio social que tiene lugar entre líderes, colegas y seguidores (Bass y Riggio, 2006). Bass (1985), es decir en este punto el líder ya es capaz de identificar lo que sus seguidores desean obtener y que mediante su desempeño se justifique, diciéndolo de otra manera utilizando el modelo de recompensas por su esfuerzo.

Dentro del proceso podemos encontrar los siguientes puntos (Bass, 1985):

Figura 7. Proceso Transaccional



Fuente: Bass (1985)

Considerando lo anterior y mencionado anteriormente el liderazgo transaccional tendrá un alcance más amplio aplicando también el transformacional, dentro del proceso transaccional es importante destacar factores que dan eficacia a este como lo son:

- Recompensa contingente: es decir aplica el sistema de recompensa mas no de castigo ya que esto sería un resultado negativo. Esta premia un comportamiento adecuado lo que causa la repetición de la misma.
- Dirección por excepción activa: es decir la búsqueda de las posibles desviaciones que se puedan producir por lo que el líder refuerza procesos, reglas y normas para evitar los errores.
- Dirección por excepción pasiva: dicho de otra manera, el líder no interviene hasta que la situación se vuelve crónica, y el líder tiene una respuesta negativa como puede ser el castigo.
- Laissez-faire: se muestra en líderes que no intervienen hasta que se le pregunta, otorgándoles plena libertad a sus seguidores, y brindarle información necesaria si es necesario.

2.5.4. Proceso transformacional

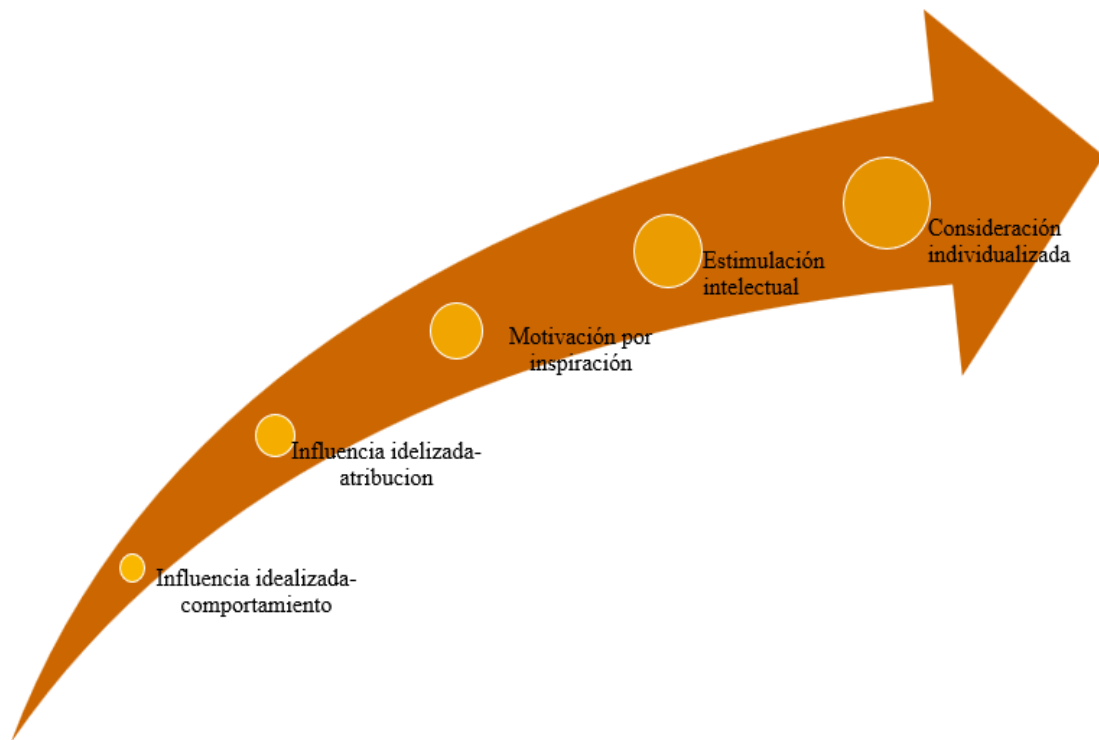
El liderazgo transformacional es motivar a los seguidores a ir más allá que lo pactado con la simple transacción. El líder transaccional persigue un intercambio económico de costo-beneficio que satisface las necesidades actuales de los seguidores a cambio de los servicios prestados; el líder transformacional también reconoce las necesidades, pero “tiende a ir más lejos” al despertar y satisfacer aquellas de mayor orden y al involucrar al seguidor en su totalidad (Bass 1985).

La suposición es que los líderes transformacionales utilizando comportamientos de influencia del carisma, motivación por inspiración, estimulación intelectual o consideración individualizada, activan el proceso transformacional, mismo que eleva exponencialmente probabilidades, es por ello que a través del proceso podemos identificar:

- La elevación de las probabilidades en el seguidor de que su esfuerzo se traducirá en un resultado
- La elevación del valor que el seguidor otorga a los resultados, es decir a mayor expectativa de éxito y mayor valor, mayor esfuerzo en el desempeño para realiza la tarea.

Así como se mencionó con el proceso del liderazgo transaccional también el transformacional interviene factores (véase figura 2) los cuales se describen a continuación:

Figura 8. Factores del liderazgo transformacional



Fuente: *Elaboración propia, basándose en Bass (1978)*

- **Influencia idealizada-comportamiento:** Los seguidores los ven de forma idealizada y esto hace que tengan mayor influencia, ya que sus seguidores buscan identificarse personalmente con ellos y su visión.

- Influencia idealizada-atribución: a percepción de si el líder va más allá de sus intereses personales o si transmite una sensación de confianza, poder y respeto.
- Motivación por inspiración: se detecta cuando los líderes se expresan de forma positiva sobre futuros desafíos, y les otorgan una visión alentadora y la confianza de alcanzarla.
- Estimulación intelectual: se atribuye a despertar en sus seguidores, en el grupo y en la organización, mayores niveles de creatividad e innovación sobre todo en la forma de ver los problemas y buscar soluciones.
- Consideración individualizada: se aplica ejerciendo como mentor y ayudando a satisfacer necesidades específicas, mejora la imagen que el seguidor tiene de sí mismo e incrementa su sentido de responsabilidad y autoconfianza.

PASILLO
PEATONAL



CAPITULO III

GENERALIDADES DE LA EMPRESA



3.1 Historia del Centro de Distribución (CeDis)Chalco

Sam Walton abrió su primera tienda Walmart en Rogers, Arkansas en 1962 e introdujo una fórmula exitosa para el comercio minorista que impactaría la vida de millones de personas en el mundo. Walmart de México y Centroamérica es una corporación multinacional de tiendas de origen estadounidense, que opera cadenas de grandes almacenes de descuento.

Imagen 1. CEDIS Chalco



Fuente: Google. CEDIS Chalco

Agosto 2007, Walmart de México inauguró en Chalco, Estado de México, su décimo primer centro de distribución (CEDIS) en el país, que contribuirá a mejorar su operación. El Centro de Distribución de Chalco representó una inversión total de más de \$726 millones de pesos y generará 3,000 nuevos empleos directos y 800 indirectos en la entidad. Cuenta con una extensión de 275 mil metros cuadrados.

La ceremonia de inauguración estuvo presidida por el C. Gobernador del Estado de México, Enrique Peña Nieto; el Presidente Municipal de Chalco, Vicente Alberto Onofre

Vázquez; y el Vicepresidente de Logística y Distribución de Walmart de México, Rodolfo Vonder Meden Alarcón.

El CEDIS de Chalco, además de ser la segunda nave más grande de todos sus CeDis de Walmart en México, será parte estratégica de la operación de Wal-Mart de México en el centro y sureste del país, pues su ubicación permitirá distribuir el surtido de productos, en este inicio, a 83 Bodegas Aurrerá distribuidas en nueve estados de la República: México, Puebla, Tlaxcala, Veracruz, Oaxaca, Tabasco, Chiapas, Yucatán y Quintana Roo.

Agosto 2011 La cadena de supermercados Walmart invirtió 150 millones de pesos en la automatización de su Centro de Distribución (Cedis) Chalco, proceso que consistió en la instalación de un Sorter automático que permitirá mover 450 mil cajas, lo que equivale a la ocupación de 345 tráileres para 200 tiendas diariamente.

Imagen 2. Sorter



Fuente: Google.

De esta forma se agilizará el proceso para atender a sus 500 proveedores y la movilización de mercancías secas, para entregar a tiendas Bodega Aurrera, Walmart y Superama.

Cedis cuenta con un sistema de citas para los proveedores, al momento en que es recibida la mercancía se sube al Sorter, y éste separa las mercancías por tienda a través de la lectura de códigos que vienen en las cajas, llega a los brazos del Sorter para colocar la mercancía en tarimas y subirlas al tráiler.

3.2. Misión

La Misión de Walmart es “ser la mejor tienda detallista, con un gran surtido de productos de alta calidad y con los precios bajos tanto en EUA, donde cuenta con el mayor número de sucursales, como en cualquiera de los 9 países donde tiene operaciones.”¹

3.3. Visión

La Visión de Walmart es convertir a Wal-Mart en la mejor y más grande empresa detallista del mundo, a través de ofrecer a tiempo los mejores productos y brindar un servicio de excelencia.²

3.4. Valores

Los valores de Walmart hacen posible el buen funcionamiento de su trabajo diariamente

Según la declaración ética de la empresa la base de la cultura de Walmart se basa en tres pilares:³

- Respeto al individuo:

Afirman que cada individuo merece ser tratado con respeto y dignidad, garantizando el trabajo en un ambiente tolerante y digno con igualdad de oportunidades.

- Servicio al Cliente:

¹ www.walmart.com

² www.walmart.com

³ www.walmart.com

Su política es ofrecer mercancía de calidad, variedad de productos y precios bajos todos los días. Un buen servicio al cliente es fundamental para esta compañía.

- Búsqueda de la excelencia:

Siempre estar un paso adelante e innovar y mejorar continuamente. Todo esto para superar las expectativas de los clientes y socios y crecer cada vez más.

Estos fueron la Misión Visión y Valores de Walmart, si te agrado y quieres ver contenido relacionado a esto mira más abajo cuáles son las MVV de otras empresas conocidas.

3.5. Cultura Walmart

La Cultura Walmart es nuestra más fuerte ventaja competitiva y el marco de referencia para fortalecer el compromiso de todos nuestros asociados con la empresa. Por ello, fomentamos nuestro Estilo Walmart de Trabajar, que consta en el desarrollo de comportamientos que promueven la vivencia de la cultura a través del modelaje, el desarrollo, reconocimiento, y la comunicación.

El Programa de Cultura incluye diversas prácticas que permiten reconocer y fortalecer los comportamientos que se alinean con nuestra cultura, tales como los programas de Inducción Corporativa, programas de Reconocimiento, Programas de Capacitación sobre nuestro Estilo Walmart de Trabajar, Revolución Cultural, entre otros.

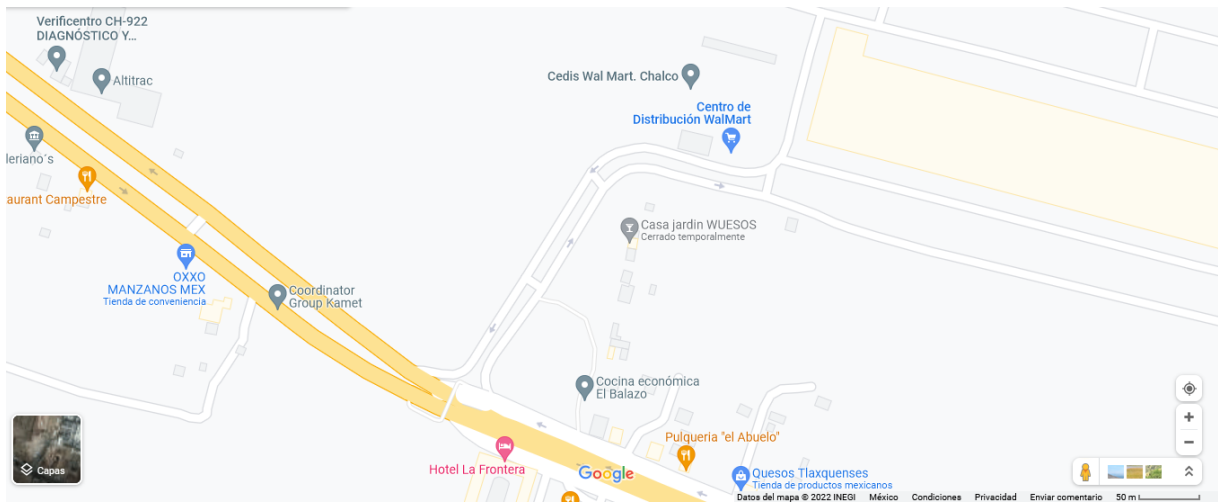
La esencia de nuestra Cultura se aprecia por la manera en la que tratamos a cada asociada o asociado, por cómo servimos a nuestras y nuestros clientes y por la forma en que manejamos nuestro negocio.⁴

3.6. Ubicación

Carretera Federal México-Cuatla km 35 San Gregorio Cuautzingo, 56640 Chalco de Díaz Covarrubias, Méx. (Imagen 5).

⁴ www.walmart.com

Imagen 3. Ubicación



Fuente: *Google maps.*

3.7. Servicios que ofrece

- Recepción de mercancías en el almacén.
- Colocación y reposición de las zonas de selección.
- Preparación de pedidos para las cadenas minoristas.
- El envío de ellos.

3.8. Giro y Clasificación

La función principal de un **Cedis** es la gestión del flujo de materiales y/o productos de una empresa, a fin de generar órdenes de salida para su distribución al comercio minorista o mayorista.

Clasificación: **Comercial**, puesto que no producen, se encarga de la venta de los bienes y servicios. También son conocidos por ser intermediarios mayoristas o minoristas.

Giro: Mayoristas puesto que en el CeDis maneja grandes lotes de mercancía y efectúan ventas a gran escala a otros intermediarios o a consumidores finales.

3.9. DAFO

Según Dyson (2004), el análisis FODA (también conocida como DOFA, FODA, MAFE en español y SWOT en inglés) es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa

Esto es una parte fundamental en las organizaciones es por eso que a continuación se presenta el análisis DAFO del CeDis:

Tabla 6. DAFO Centro de Distribución

| DEBILIDADES | AMENAZAS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tiempos de atención a proveedores • Dificultades operativas internas. • Gestión ineficiente de los recursos. • Presupuesto limitado. • Falta de capacidades técnicas en algunas áreas. • Costes fijos elevados. • Mala definición de las competencias del equipo de trabajo. • Daño o rechazos a productos • Falta de seguimiento a unidades • Tiempos de entrada y salida a unidades | <ul style="list-style-type: none"> • Modificaciones en los precios de mercado. • Entrada de nuevos competidores • Saturación del mercado. • Posible entrada de nuevos competidores. • Cambios legislativos que afecten a la organización • Aparición de nuevas tecnologías. • Barreras administrativas en la zona o sector. • Variaciones en la demanda. • Creciente número de productos sustitutivos en el mercado. • Aranceles elevados |
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Servicio 24h. • El personal de la empresa tiene experiencia y formación en el sector. • Variedad de producto. • Experiencia previa en servicio. • Automatización de procesos • Cartera de clientes favorable. • Buena dirección estratégica. • Disponibilidad de recursos financieros. • Buena reputación de la empresa • Procesos y procedimientos de calidad | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la digitalización en el sector. • Expansión del ecommerce. • Aparición de una aplicación • Aparición de nuevos clientes • Disminución de costes para escalar. • Más apertura de mercado. • Mayor flexibilidad de plazos y/o mejores condiciones financieras • Uso de tecnologías de comunicación • Alianzas comerciales • Mayor capacidad para las unidades |

Fuente: *Elaboración propia*



3.10. Problemática

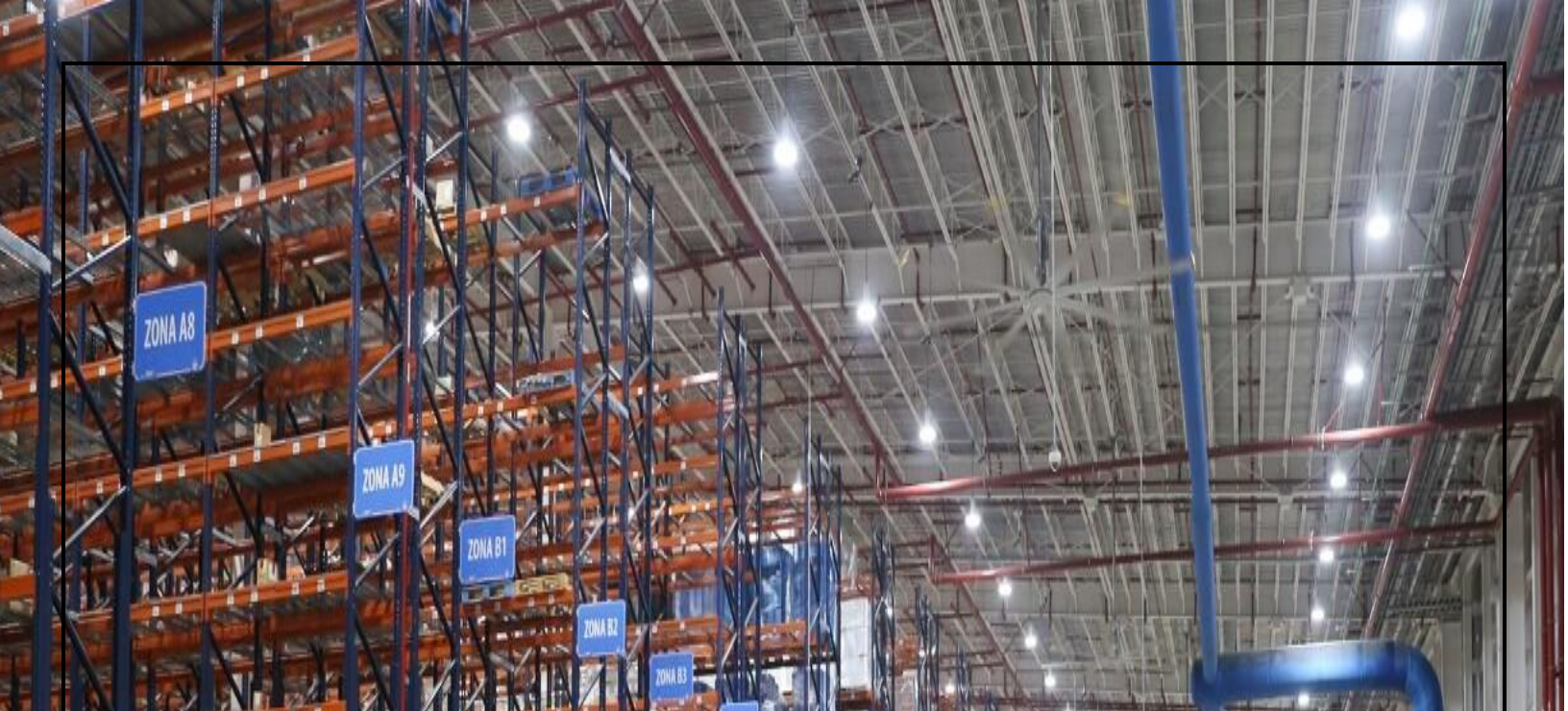
El liderazgo es considerado en la actualidad como un factor de éxito para grandes, medianas y pequeñas empresas, ya que se relaciona continuamente con el desempeño laboral de todos los trabajadores, sin embargo en el CeDis Chalco se ha visto la falta del mismo, ya que continuamente se detecta que los asociados no tienen un sentido de pertenencia hacia él.

Es por ello que es cuestionable el desempeño que sus distintas áreas manejan, dado que la falta de motivación se ve reflejada en los asociados de todas las áreas a través de los distintos comentarios negativos que estos manejan, la rotación continua de personal, la falta de iniciativa que tienen, y sobre todo la nula participación en eventos que la organización maneja.

Si bien Walmart de México y Centroamérica en la 9ª edición del ranking “Las 100 empresas con mejor reputación en México” logró 3 posiciones históricas que reafirman su compromiso de la empresa con la aportación de valor social, ambiental y financiero en el

Esto no quiere decir que esto se vea reflejado en todos sus centros de distribución ya que como se menciona con anterioridad la falta de liderazgo es un problema actual y palpable siendo así que en este trabajo se hablará de un adecuado estilo de liderazgo en el área de protección de activos mejor conocida como PAL, que es y como este se relaciona con el desempeño laboral en el Centro de Distribución Chalco y dar posibles soluciones a las diferentes problemáticas, las cuales se pueden destacar las siguientes:

- Pocas oportunidades de crecimiento
- Nulo liderazgo
- No respetar procesos
- Inseguridad laboral
- Poca capacitación



CAPITULO IV

ANÁLISIS GRAFICO DE RESULTADOS, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN



4.1. Análisis gráfico de resultados

4.1.1. Dimensión 1. Liderazgo

¿El jefe de PAL da comentarios prácticos que ayudan a mejorar tu rendimiento?

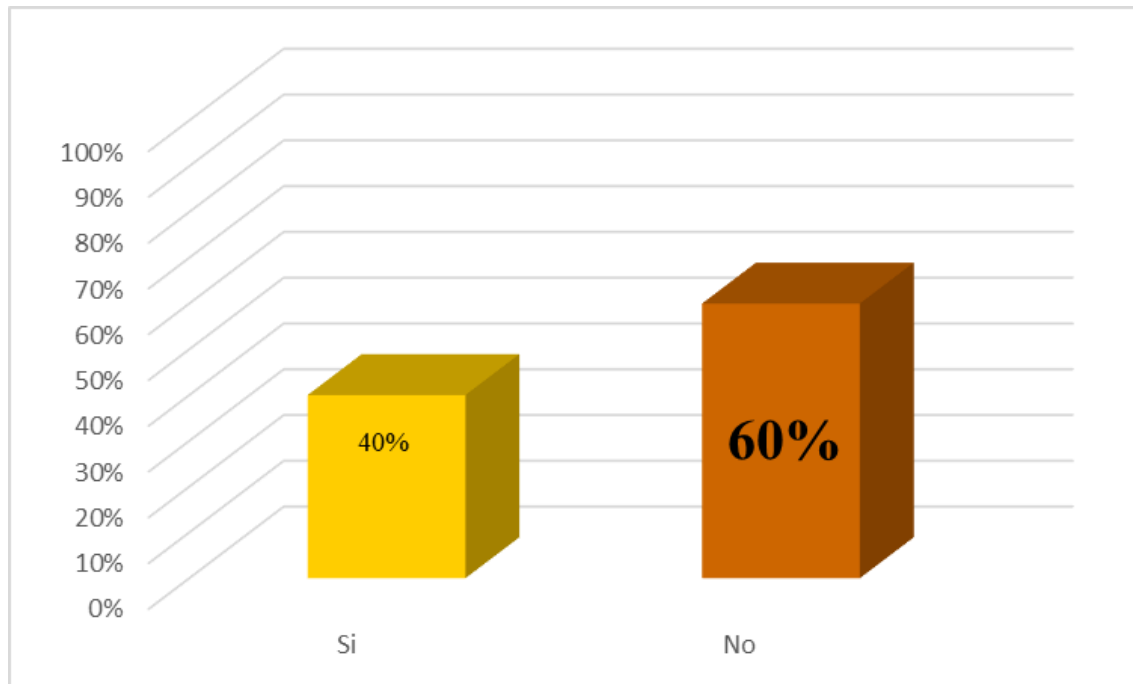


Gráfico 1

Los resultados demuestran que el **60% de los asociados de PAL no recibe retroalimentación de su jefe inmediato que los ayude para mejorar su rendimiento en el trabajo**. Demostrando una falta de motivación adecuada.

¿El jefe de PAL delega?

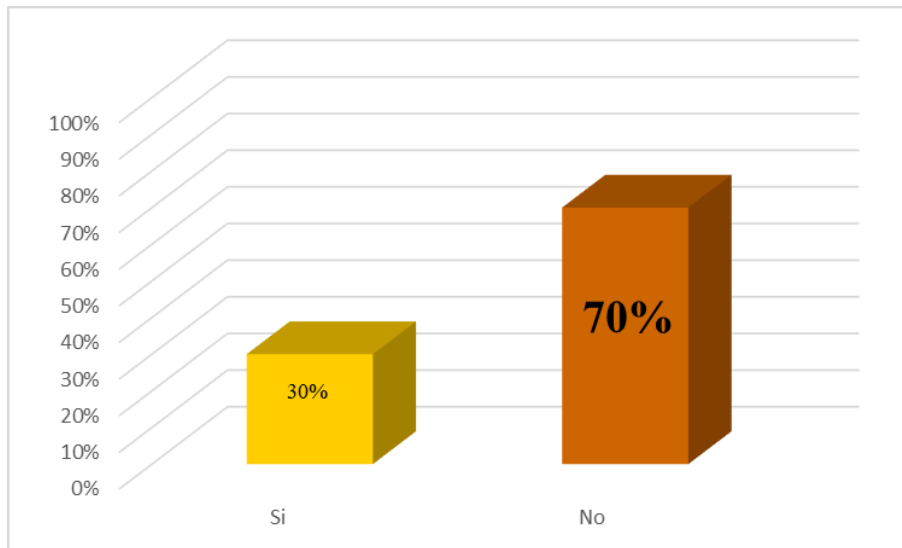


Gráfico 2

Los resultados arrojan que para el **70% los asociados de PAL los jefes no delegan responsabilidades**, por lo que no existe un adecuado aprendizaje de las actividades que culmina en un estancamiento de actividades en los asociados.

¿El jefe de PAL los ha impulsado a crecer en los últimos 6 meses?

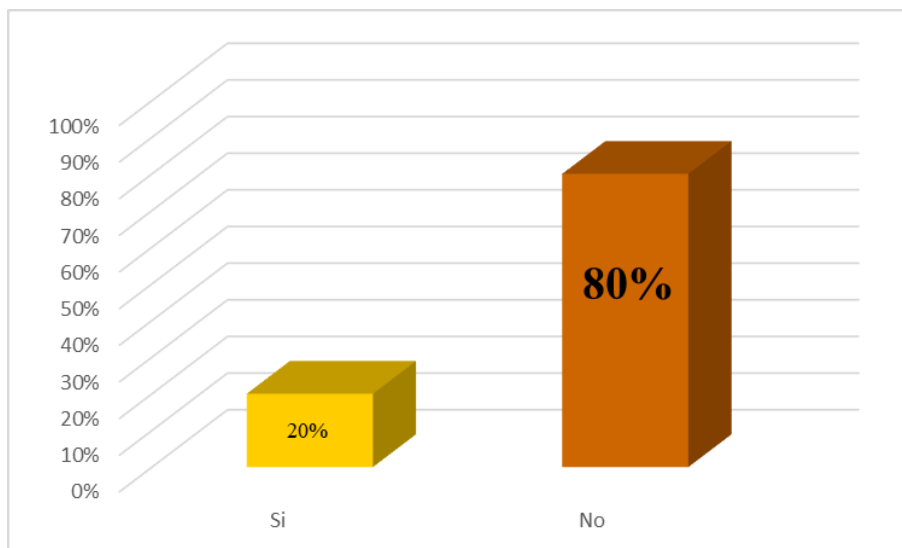


Gráfico 3

El resultado muestra que en el área de PAL el **80% de los miembros encuestados se sienten insatisfechos con el impulso que les ha brindado su líder para su crecimiento dentro del área**, lo que trae por consecuencia que los asociados no se sientan motivados.

¿El jefe de PAL comunica los objetivos del equipo?

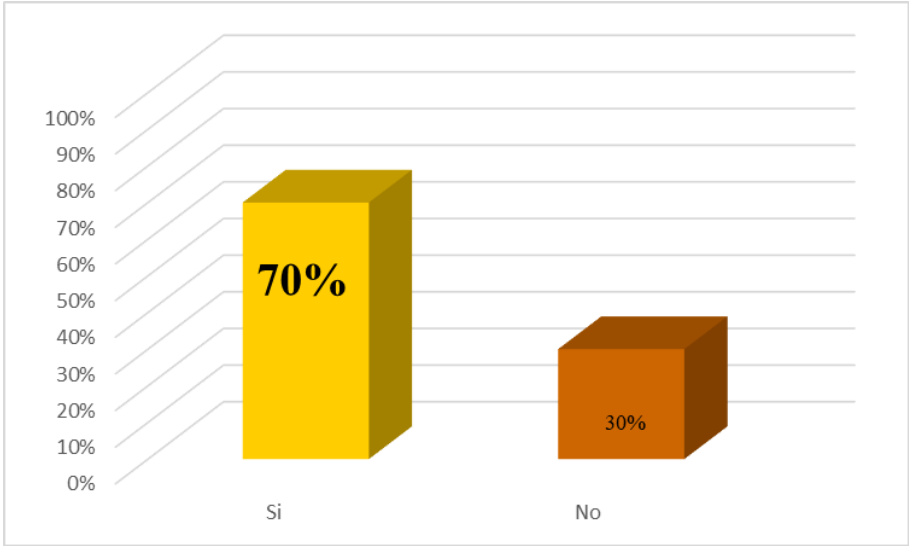


Gráfico 4

Los resultados nos dicen que para el 70% de los asociados conocen los objetivos del equipo, mientras que el otro 30% los conoce, demostrando que existe una ineficiente comunicación de los jefes inmediatos hacia sus asociados y que pudiera desencadenar problemáticas en los procesos internos.

¿El jefe de PAL los motiva para mejorar?

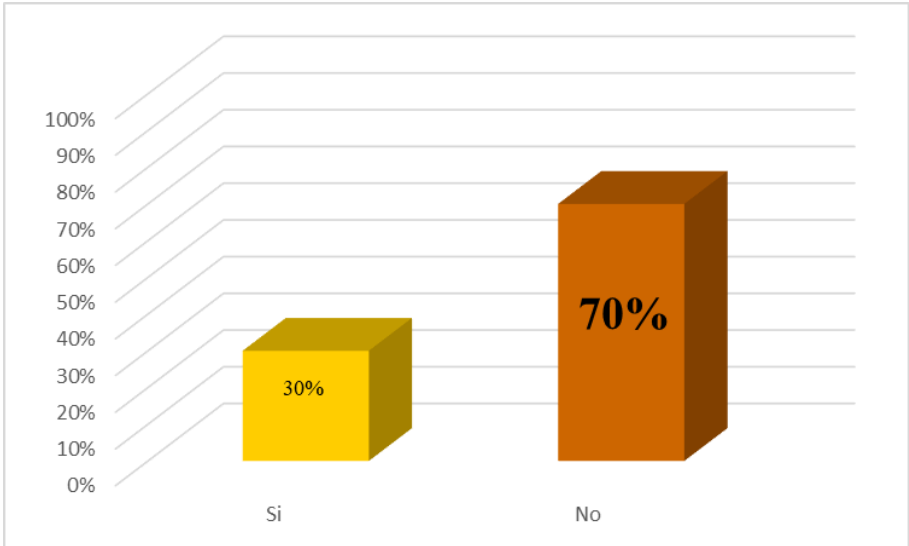


Gráfico 5

El 70% de los asociados de PAL no se sienten motivados a mejorar dentro de sus actividades, mientras que solo el 30% percibe ese apoyo por parte de sus jefes inmediatos.

¿EL jefe de PAL ayuda a crecer a los miembros del equipo?

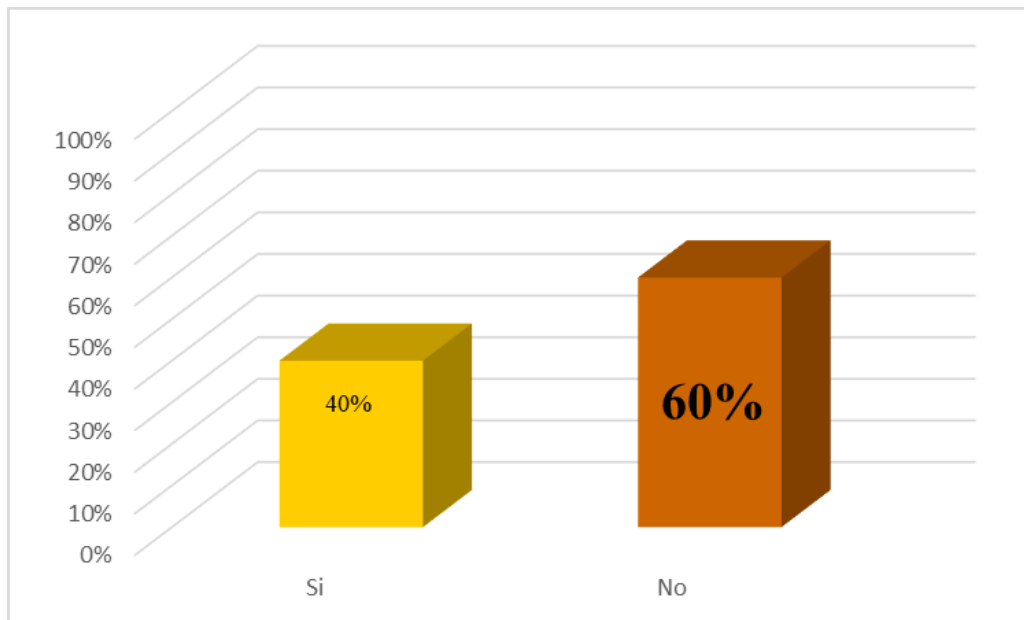


Gráfico 6

El 60% de los asociados de PAL consideran que los jefes no los ayudan a crecer, demostrando que no hay liderazgo, con algunos jefes. Mientras que el 40% percibe la ayuda solo hacia algunos asociados.

¿El jefe de PAL interactúa con todos los miembros del equipo de manera equitativa?

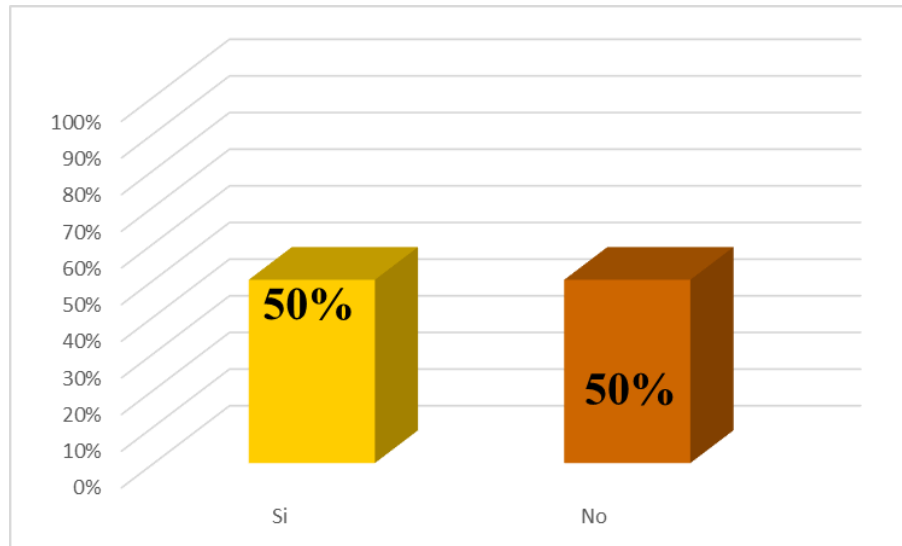


Gráfico 7

El cuestionario nos arroja que solo **el 50% de los asociados de PAL consideran que su jefe interactúa de manera equitativa con todos**, demostrando que la equidad es un factor que solo se ve en un 50% de sus asociados, con lo cual también se puede tomar como un factor negativo en el liderazgo del equipo.

¿El jefe de PAL se preocupa por el bienestar físico y emocional de cada miembro?

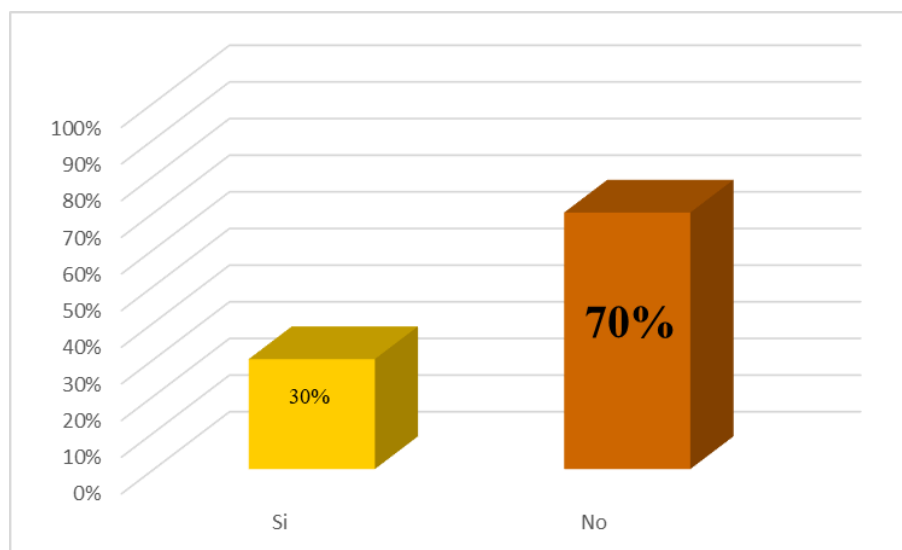


Gráfico 8

El 70% de los asociados de PAL considera que el jefe no se preocupa por su bienestar físico y emocional, mostrando la falta de empatía y liderazgo de algunos jefes de área.

¿El jefe de PAL resuelve los problemas de inmediato?

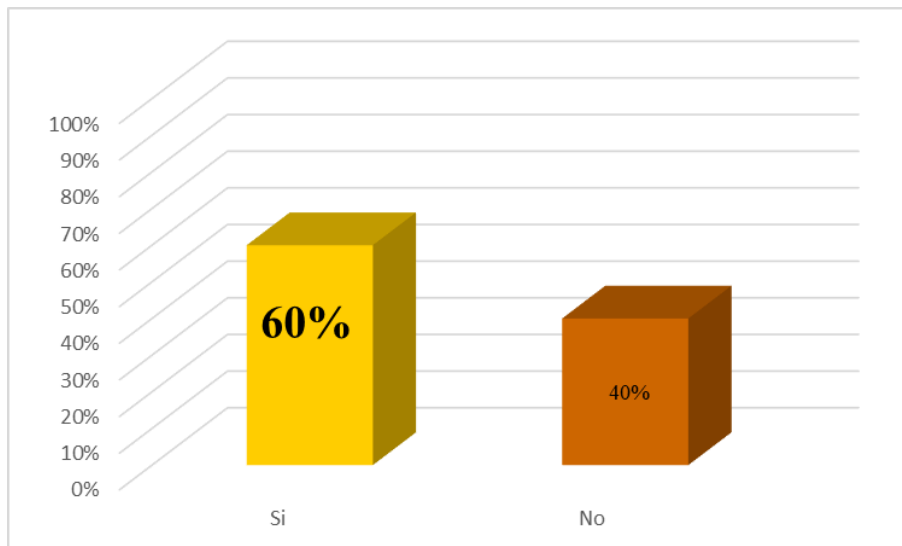


Gráfico 09

El 60% de los asociados de PAL consideran que la resolución de problemas por medio de su jefe es de manera inmediata, siendo principalmente problemas en procesos, mientras que el 40% no lo considera así en tema de resolución de conflictos.

¿El jefe de PAL promueve el trabajo en equipo?

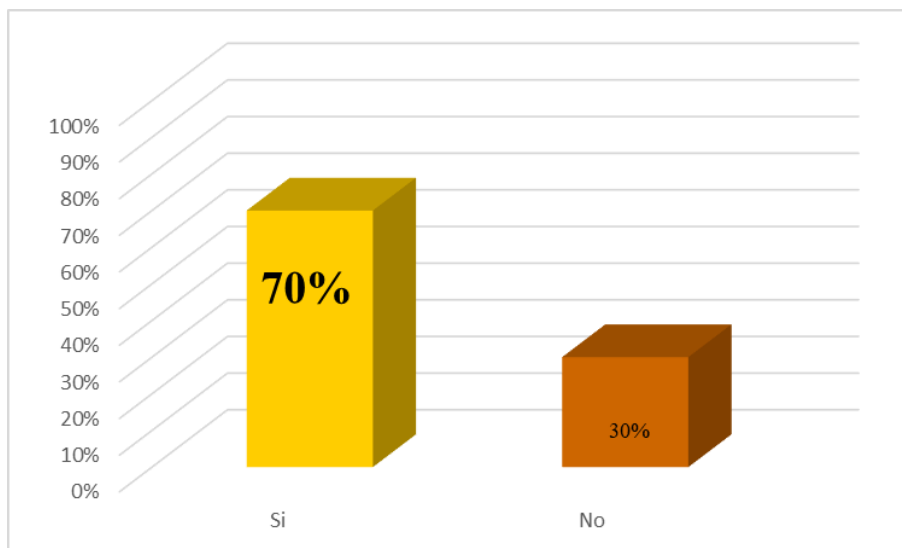


Gráfico 10

Para el 70% de los asociados de PAL consideran que se incentiva el trabajo en equipo, para la obtención de mejores resultados. Mientras que el 30% no lo considera funcional.

4.1.2. Dimensión 2. Desempeño

¿Utilizas tus errores como oportunidades para aprender?

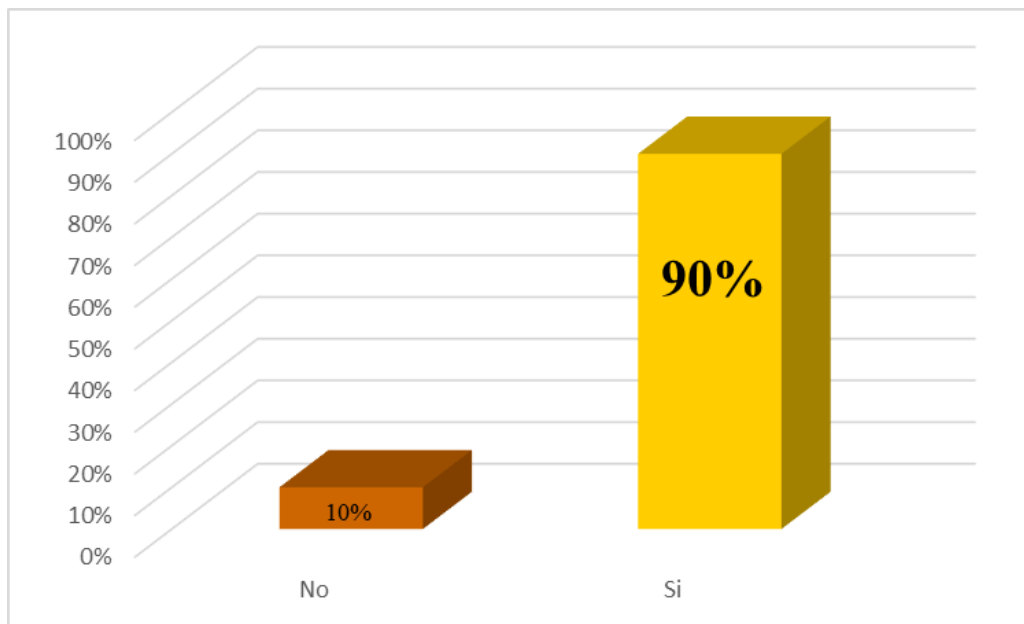


Gráfico 11

El 90% de los asociados de PAL utiliza los errores para mejorar, y no volver a tener las mismas oportunidades.

¿Te agradan las actividades que realizas en tu puesto?

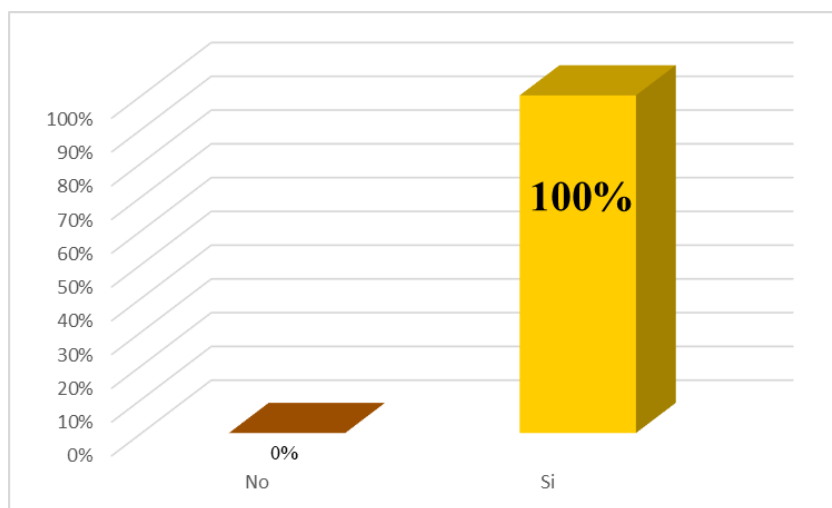


Gráfico 12

Un 100% de los asociados de PAL les agradan las actividades que realizan en su puesto.

¿Haces tus funciones por gusto?

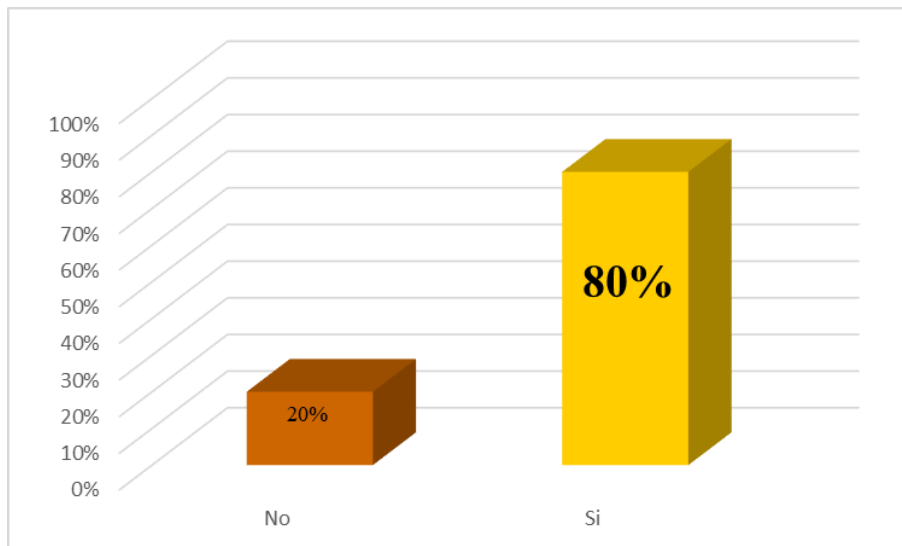


Gráfico 13

Solo el 80% de los asociados de PAL realizan sus actividades por gusto, mientras que un 20% lo toma como una actividad necesaria solamente.

¿Haces tus funciones por obligación?

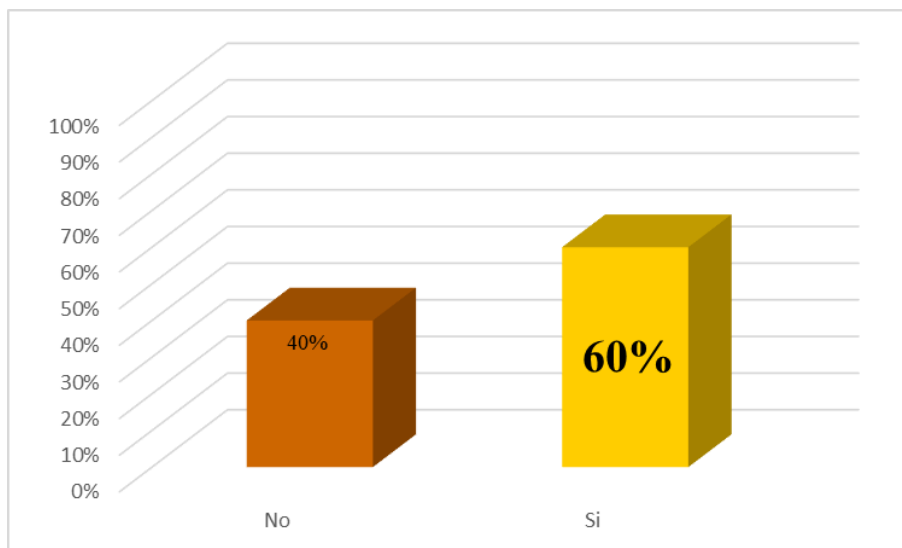


Gráfico 14

Para el 60% de los asociados de PAL sus funciones las hacen por obligación.

¿Te esfuerzas para entregar nuevos resultados?

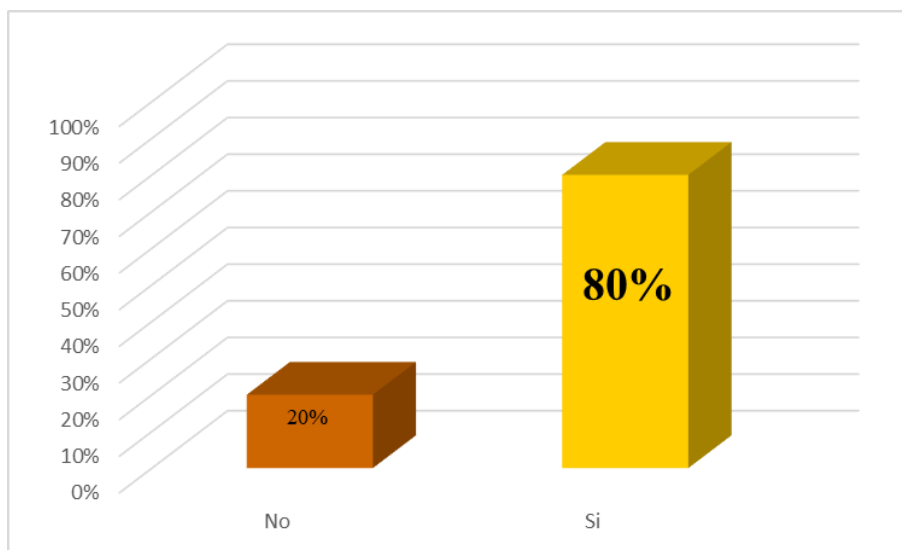


Gráfico 15

El cuestionario nos muestra que **solo el 80% de los asociados de PAL se esfuerza por entregar nuevos resultados**, lo que demuestra que existe motivación personal.

¿El puesto cumple con tus expectativas?

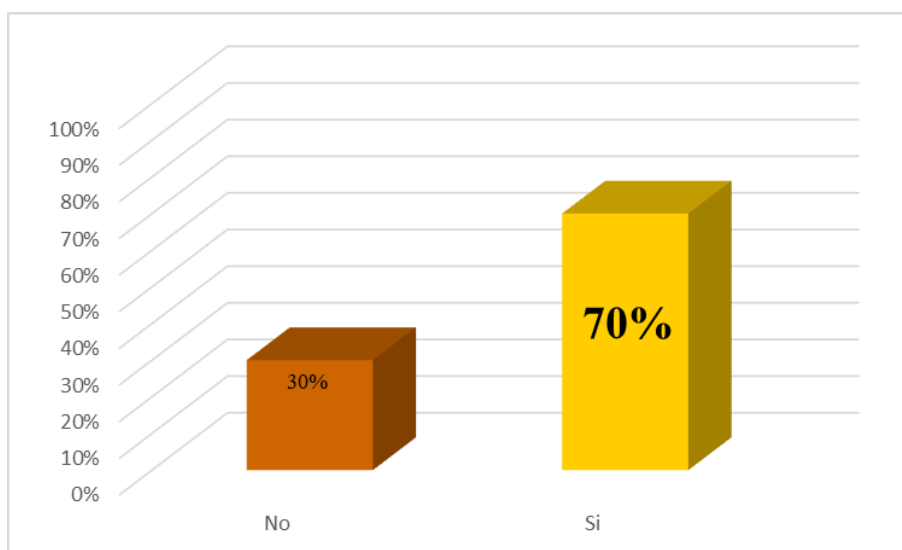


Gráfico 16

Solo para el **70% de los asociados de PAL el puesto cumple con sus expectativas**, mientras que para el otro 30% no es así, ya que casi no se realizan actividades administrativas.

¿Optimizas los procesos para alcanzar mejores resultados?

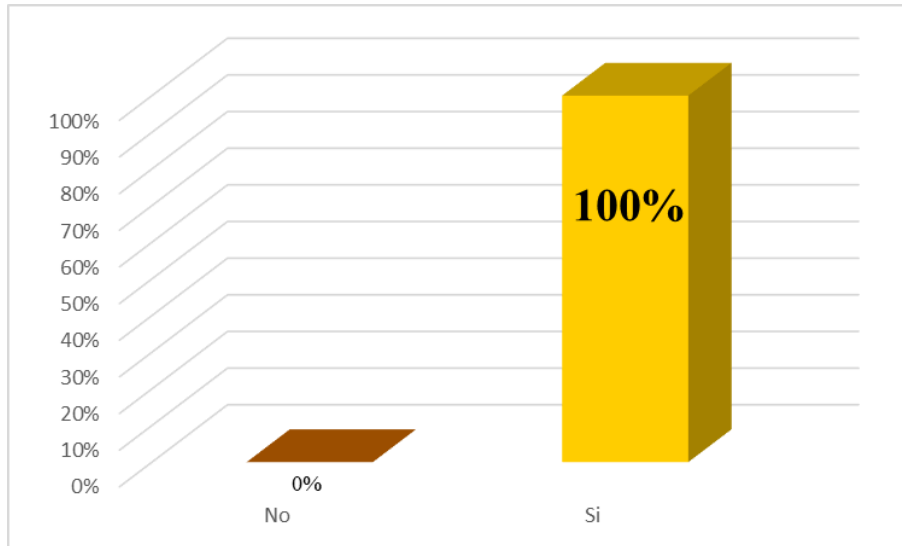


Gráfico 17

El 100% de los asociados de PAL consideran que optimizan procesos para lograr resultados de manera eficiente y eficaz.

¿Promueves ideas para mejorar proceso?

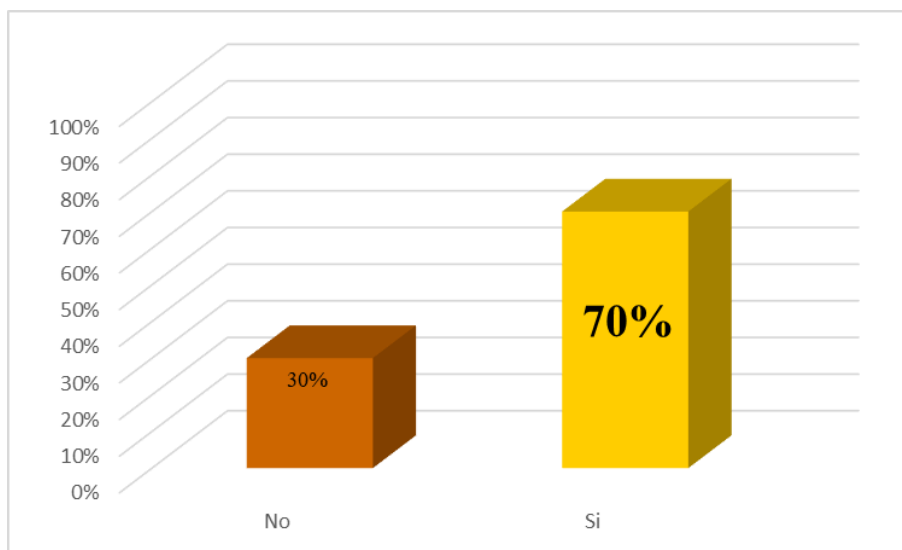


Gráfico 18

El cuestionario demuestra que solo **el 70 % de los asociados de PAL dan nuevas ideas para la mejora de procedimientos**, con ello se destaca el apoyo por parte de los jefes para eficientar los procesos.

¿Existe equidad entre tus obligaciones y tu sueldo?

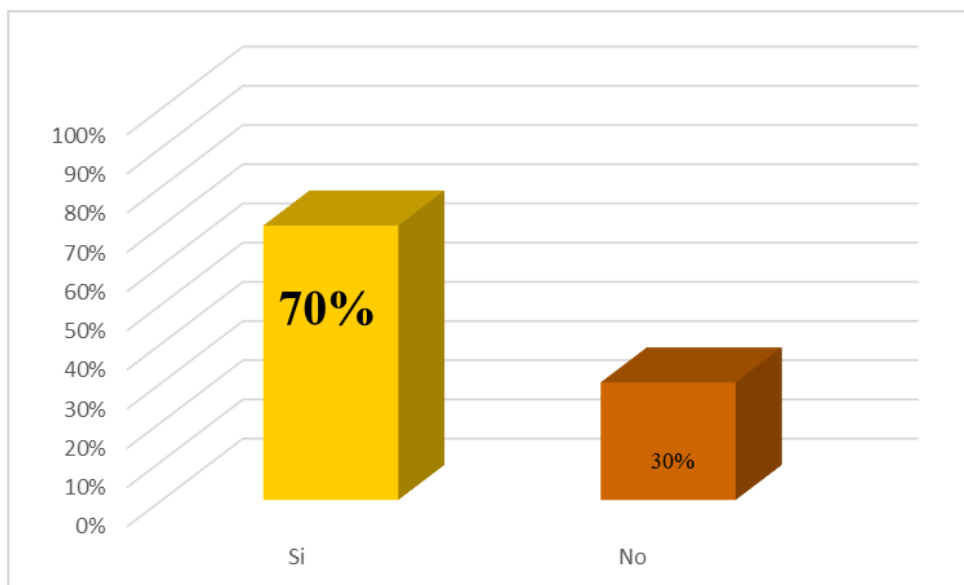


Gráfico 19

Para el 70% de los asociados de PAL sus obligaciones son más de lo que ganan, siendo la carga de trabajo mayor para este porcentaje de los entrevistados.

¿Te gusta trabajar en equipo?

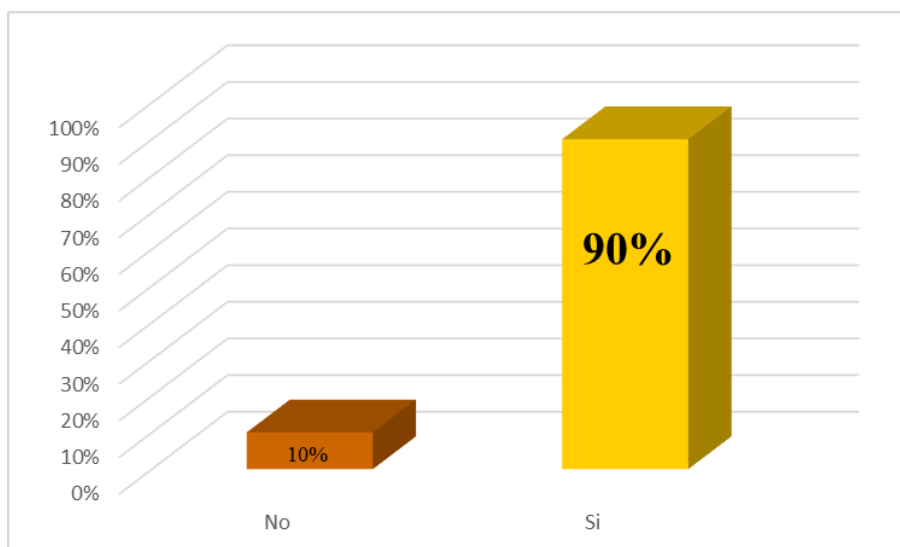


Gráfico 20

Solo para el 90% de los asociados de PAL les gusta el trabajo en equipo., con ello podemos concluir que se fomenta mayormente el trabajo en equipo por parte de sus jefes.

4.2. Diagnostico

Tabla 7. Diagnóstico del cuestionario

| No. | Problema | Solución | Evidencia |
|-----|------------------------------------|--|---|
| 1. | Pocas oportunidades de crecimiento | Crear convocatorias de nuevos puestos, de acuerdo a perfiles específicos | Ver propuesta 1 Ver propuesta 2 Ver propuesta 3 |
| 2. | Nulo liderazgo | Capacitación en cursos sobre liderazgo para jefes de área y gerencias | Ver propuesta 4 |
| 3. | No respetar procesos | Actualización del manual de políticas y procesos, así como la difusión de los mismos | Ver propuesta 3 |
| 4 | Inseguridad laboral | Énfasis en la difusión de políticas y procedimientos | Ver propuesta 5 |
| 5. | Poca capacitación | Impulso de cursos de capacitación en inteligencia emocional | Ver propuesta 7 |
| 6 | Nepotismo | Políticas y procedimientos de acuerdo a la contratación de personal | Ver propuesta 3 |

4.3. Propuestas de solución

Propuesta 1 Convocatoria para vacantes internos

Dentro de las oportunidades de crecimiento es importante recalcar lo que son las distintas convocatorias internas y externas que se dan a un puesto de trabajo, así mismos estas deben de cumplir con aspectos importantes dentro del perfil y que estos a su vez en ocasiones no se respetan, para ello se propone una convocatoria interna que sea más específica (imagen 4) con esos aspectos.

Imagen 4. Convocatoria para vacantes internos



**ADMINISTRATIVO ESPECIALIZADO EN
PA**

| Requisitos | Habilidades |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Escolaridad mínima: Licenciatura o ingeniería• Análisis de datos• Excel intermedio• Disponibilidad de horario• Habilidad numérica• No estar en asesoría para mejorar• 6 mese sin faltas• 1 año en el puesto actual | <ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo• Servicio y atención al cliente• Priorizar actividades• Sentido de urgencia• Proactividad |

Si cumples con estos requisitos, consigue la autorización de tu Gerencia y Recursos Humanos para postularte a la vacante en el siguiente QR

#LegasAdondeQuieres

Propuesta de solución 2 Convocatoria para vacantes externos

De igual manera se debe tomar en consideración que si bien en ocasiones los candidatos internos no cumplen con estos perfiles específicos, también se deben crear estas convocatorias para los externos con las especificaciones (imagen 5), teniendo en consideración que estos deben capacitarse de manera inmediata para afrontar cualquier dificultad.

Imagen 5. Convocatoria para vacantes externos



The image is a recruitment poster for Walmart. It features the Walmart logo in the top left corner. The text on the poster includes the position title 'SUBGERENCIA CEDIS CHALCO', a list of requirements ('Requisitos'), a list of skills ('Habilidades'), and the slogan '¡TE ESTAMOS BUSCANDO!' at the bottom. The background is dark blue, and there is a photograph of a smiling woman and man in business attire.

Walmart

**SUBGERENCIA
CEDIS CHALCO**

Requisitos:

- Escolaridad mínima: licenciatura o ingeniería
- Conocimiento de paquetería office
- Análisis de datos y toma de decisión
- Disponibilidad de tiempo
- Habilidad numérica

Habilidades

- Trabajo en equipo
- Administración personal
- Planeación estratégica
- Sentido de urgencias
- Servicio al cliente
- Liderazgo

¡TE ESTAMOS BUSCANDO!

Propuesta de solución 3 Perfil de puestos

En todas las organizaciones los perfiles de puestos son necesarios para adecuar a los candidatos a el puesto que más se adecue ya que gracias ellos cada candidato conocerá su función y las tareas a seguir dentro de la compañía, lo que garantiza un candidato un más desarrollo.

Como se explicó con anterioridad los perfiles de puestos para el área de PA serán muy importantes ya que se harán descripciones de cada una de las tareas de manera concreta, así mismo se podrá contar de que el candidato tiene las competencias, habilidades y conocimientos para desarrollarse.

Imagen 6 Perfil de puesto de Auxiliar Administrativo en PA.



PERFIL DE PUESTO

Nombre del puesto: Auxiliar Administrativo de nave

Fecha de elaboración: 14/octubre/2022

Ciudad: Chalco, Estado de México

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Realización de actividades administrativas en función con las áreas operacionales en recibo, proceso y embarque. Así mismo un manejo de inventarios y auditorías.

Departamento/ área: Protección de activos

A que puesto reporta: Jefatura de protección de activos

Principales tareas del puesto:

- Recibo de A/V, Proceso de A/V y Embarque de A/V
- Inventarios de A/V en Autoservicio, Sams y BAE
- Auditorías de A/V
- Investigaciones de incidentes
- Salida de mercancía por rechazo o daño.
- Manejo de los diferentes códigos utilizados
- Resolución de conflictos de asociados
- Investigaciones de daño a instalaciones.

2. PERFIL CANDIDATO

Estudios

Licenciatura o ingeniería

Certificación en Excel

Conocimientos técnicos

- Conocimiento de informática básico (herramientas Office).
- Manejo de software de base de datos (Excel).
- Uso de programas para hacer presentaciones gráficas (Power Point).
- Manejo de GLS
- Manejo de Citrix

Experiencia laboral

1 año como auxiliar administrativo.

3. COMPETENCIAS PROFESIONALES Y PERSONALES

Profesionales

- Proactivo
- Respeto por el individuo
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Empatía
- Toma de decisión
- Adaptación a cambios

Personales

- Adaptabilidad
- Aprendizaje
- Colaboración
- Comunicación
- Gestión de información
- Responsabilidad
- Resolución de conflictos

Dentro del perfil de puestos es importante mencionar a las políticas de contratación, como se menciona la contratación de nuevo personal es una de las cosas más fundamentales que una empresa tiene ya que estos nuevos individuos son los que formaran parte de un equipo el cual debe estar enfocado y que aporte a los objetivos de la empresa, es por eso que las políticas de contratación deben estar de manera constante y persistente (Imagen 12) para una adecuada contratación del personal.

Imagen 7. Política de contratación



Políticas para la contratación de personal



2020-2021

Propuesta 4 Curso de capacitación de liderazgo

La capacitación del personal es una de los elementos más destacados por lo que las empresas se diferencian las unas de otras, ya sean estas capacitaciones para adquirir conocimientos, habilidades, responsabilidades, entre otros para el logro de las tareas y proyectos, La capacitación les ofrece a las empresas múltiples beneficios ya que ayuda al personal a interactuar con todo el entorno laboral y tener un objetivo en común.

Si bien la capacitación es de manera regular, también es importante que esta no solo se enfoque en la capacitación para un determinado puesto, como se mencionó a lo largo de la investigación un tema de gran impacto es el liderazgo en los jefes de área es por eso que se propone implementar cursos de capacitación basados en el liderazgo a través de la plataforma (Imagen 7) Ulearn para el desarrollo de habilidades de liderazgo.

Imagen 8. Curso de capacitación de liderazgo



- Objetivo del curso

Aprendizaje e identificación de las fortalezas y áreas de mejora para el desarrollo de nuevos hábitos para alcanzar los objetivos profesionales en equilibrio y sostenibilidad empresarial. El objetivo de este curso es, mantener la automotivación del grupo y crear una necesidad de constante crecimiento personal y mejora en las relaciones

- Temario

Módulo 1. Problemas de Líder Actual

- Efectividad en la gestión
- Desarrollo Personal
- Gestión del Equipo
- Manejo del Cambio
- Manejo de Chismes y Poder en la Oficina

Módulo 2. Tu Personalidad Como Líder

- ¿Cuál es tu personalidad?
- ¿Qué tipo de líder eres?
- Estilos de liderazgo: De apoyo, carismático, participativo, transformacional, transaccional
- Estilo Micromanager
- Test de liderazgo

Módulo 3. Estrategia Empresarial

- Pensamiento Estratégico
- Toma de Decisiones
- Inteligencia Emocional
- Coaching Empresarial

Módulo 4. Secretos de los Líderes

- Influencia
- Proceso de Liderazgo

- Empowerment
- Cómo generar otros líderes

Módulo 5. Herramientas Prácticas de Líder

- Herramientas Prácticas de Planeación
- Herramientas de Delegación y Administración de Proyectos
- Herramientas Legales
- Herramientas de Medición: Indicadores Clave de Desempeño
- Herramientas de Comunicación
- Recursos necesarios

Como se ha estado planteado para este curso se requiere el uso de la plataforma U-learn, así mismo se plantea la opción de la contratación de una empresa externa dedicada a este curso por lo que se utilizaran medios electrónicos, así como las instalaciones (auditorios) del CEDIS.

- Cronograma

Para este curso y para una mejor adaptabilidad se sugiere la duración de un mes para los distintos turnos ya sea de manera presencial o en línea por lo que es adecuado sugerir el siguiente cronograma (véase imagen 8)

Imagen 9. Cronograma de cursos

| CURSO DE LIDERAZGO CORPORATIVO | | | | | | | |
|------------------------------------|----------|----------|----------|--------|-----------|--------|---------|
| <i>Planeación Mensual</i> | | | | | | | |
| MÓDULOS | SÁBADO | DOMINGO | LUNES | MARTES | MIÉRCOLES | JUEVES | VIERNES |
| 1. Problemas de Líder Actual | Matutino | Nocturno | Matutino | | Nocturno | | |
| 2. Tu Personalidad Como Líder | Matutino | Nocturno | Matutino | | Nocturno | | |
| 3. Estrategia Empresarial | Matutino | Nocturno | Matutino | | Nocturno | | |
| 4. Secretos de los Líderes | Matutino | Nocturno | Matutino | | Nocturno | | |
| 5. Herramientas Prácticas de Líder | Matutino | Nocturno | Matutino | | Nocturno | | |

Nocturno
 Matutino
 Festivo

- Presupuesto

De acuerdo a lo mencionado con anterioridad si se aplicara de manera virtual el costo del curso no se elevaría ya que todo sería a través de los encargados de la plataforma de U-lear y sería base para la capacitación de todos los asociados del área por lo que no se tendría en costo aproximado.

Por lo contrario, si el curso fuera presencia (considerado el más adecuado) se tendría que contratar una empresa externa dedicada a este tipo de curso, ya que no se manejaría información confidencial, en cuanto a instalaciones se utilizarían las del mismo CEDIS y no generaría un costo.

El curso de liderazgo en diferentes empresas y a través de lo buscado se aproxima a \$3500 por persona, por lo que se tendría que validar a que asociados se integrarían al mismo.

- Seguimiento

Una vez complementado el curso ya sea de manera virtual o presencial para su seguimiento se pediría un proyecto, donde se detectará una problemática en cuanto a liderazgo en las diferentes plantillas de PA. Con una duración de 1 mes a 3 meses.

- Evaluación

Para temas de evaluación a final de cada módulo se realizaría un test y cuestionarios con lo visto en clase, así mismo una hoja donde cada asociado dará una manera de utilizar lo aprendido en una situación real.

Propuesta 5. Manual de procedimientos

Si bien cada empresa tiene sus propios manuales donde se explican los diferentes procesos y políticas, estos deben estar en constante actualización de acuerdo al entorno ya que se pueden detectar posibles omisiones o deficiencias, al igual que nuevas políticas que están en vigor, es por eso que cada uno de ellos debe otorgar uniformidad a los procesos e indicaciones para su ejecución, es este apartado se propone que estos sean actualizados por lo menos una vez al año (Imagen 8) para una mejor forma de trabajo.

Imagen 10. Caratula del Manual de procedimientos



Para esta propuesta se propone la actualización de los mismos para una mejor comprensión, como se muestra en la imagen 11, sobre uno de los procesos sería lo adecuado ya que se tendría una visión más general, agregando los proceso que maneja el área de manera más detallada y bajo la revisión de la directiva.

Imagen 11. Ejemplo de manual de proceso recibo

Manual de Procesos

| | | | |
|--------------------|--|------------------------|------|
| Nombre del proceso | Recibo de A/V | Versión | 1.1. |
| Fecha de creación | 20/08/2022 | Creado por | N/A |
| Área | PA | Fecha de actualización | N/A |
| Proceso no. | 1 | Actualizado por | N/A |
| Descripción | En este proceso se ve el proceso de recibo de A/V, en el cual como asociado de PA se debe validar la entrada de mercancía en CEDIS hasta el procesamiento de la misma. | | |
| Propósito | Tener un proceso exacto y adecuado para el recibo, de acuerdo a normatividad, para evitar las discrepancias en el mismo. | | |
| Participantes | Auxiliares administrativos de nave | | |
| Alcance | Asociados de PA Asociados de Recibidores | | |
| Proceso | <p>El diagrama de flujo muestra el proceso de recibo de A/V dividido en dos áreas: AREA DE PA (izquierda) y AREA RECIBO (derecha). El proceso comienza en el AREA RECIBO con 'INICIO', seguido de un punto de decisión '¿A/V?'. Si la respuesta es 'No', se dirige al 'Proceso correspondiente'. Si es 'Sí', se continúa con 'Apoyo de PA', 'Recibo de la mercancía', 'Generación etiquetas', 'Pegado de etiquetas y emplatado', 'Fólio, factura, folio' y 'Factura completada', finalizando en 'FIN'. El AREA DE PA incluye los siguientes pasos: 'Validación de mercancía', 'Anotación de datos en bitácora', 'Entrega de documentación al asociado', 'Validación de etiquetas', 'Control de etiquetas' y 'Envío de etiquetas al área correspondiente'. Las flechas indican la interacción entre los pasos de ambas áreas.</p> | | |
| Excepciones | Mercancía que no este en sistema Mercancía validada por jefatura de PA y subgerencia de recibo | | |

Propuesta 6 Difusión de manuales

Dentro de la capacitación de cada una de las empresas un instrumento clave son los manuales ya que gracias a ellos se pretende alcanzar la mayor eficacia y eficiencia para el logro de cada objetivo organizacional, es por ello que con esta propuesta se pretende que sean parte importante en la capacitación de cada nuevo integrante del área en general.

Así como su actualización de los mismos debe ser difundida (Imagen 12) de manera constante procurando que esta siempre llegue a todos los asociados que la utilizan y que no la utilizan.

Imagen 12. Difusión de manuales



¡ACTUALÍZATE!

Acude con tu jefe inmediato y capacítate con la nueva actualización 2020-2021 de nuestro manual de procesos y procedimientos

Manual de procesos y procedimientos
Recibo de Alto Valor
2020-2021

Walmart

Propuesta 7 Capacitación en inteligencia emocional

Del mismo modo que es importante capacitar a los jefes del área en cuanto a liderazgo y estrategias del mismo, también es importante capacitar a cada uno de los integrantes del área ya que esto nos ayuda a que todo un grupo sea homogéneo y estén en la misma sincronía.

El propósito de curso sobre la inteligencia emocional busca conectar a los asociados, para la creación de relaciones empáticas, comunicación efectiva, la resolución de conflictos que pueden llegar a surgir y la expresión de las emociones de cada individuo que pueda estar afectando su desempeño.

Imagen 13. Capacitación en inteligencia emocional



- Objetivo

Aprender a utilizar la automotivación, la empatía, la autorregulación y la autoconsciencia para fomentar nuestro desarrollo, como el factor clave para el éxito de un buen manejo de equipo, tanto en lo social como en lo profesional

- Temario

Modulo 1. Fundamentos teóricos de la inteligencia emocional

- Introducción a la inteligencia emocional
- Fundamentos y origen de la inteligencia emocional
- Naturaleza y función de las emociones
- Las inteligencias múltiples de Howard Gardner
- Impacto e importancia de la inteligencia emocional
- Habilidades y características de personal emocionalmente inteligentes

Modulo 2. La inteligencia emocional y el autoconocimiento

- Autoconocimiento
- La consciencia de uno mismo
- Técnicas para el autoconocimiento
- La autoestima

Modulo 3. Automotivación, establecimiento de metas e inteligencia emocional

- Automotivación
- Técnicas para la automotivación y cambio en el comportamiento
- Tipos de motivación
- Establecimiento de metas
- Gestión de tiempo

Modulo 4. La inteligencia emocional aplicada a las diferentes dimensiones del ser humano

- La inteligencia emocional en el trabajo

- Liderazgo y la inteligencia emocional
- Resolución de conflictos y problemas con inteligencia emocional
- Las emociones en la toma de decisiones
- La inteligencia emocional en las fianzas

Modulo 5. Autorregulación e inteligencia emocional

- Autocontrol y autorregulación
- La empatía
- Importancia de la tolerancia a la frustración en la inteligencia emocional.
- Resiliencia
- Depresión y ansiedad
- El poder del pensamiento positivo

- Cronograma

Como se menciona en la propuesta 4 los cursos deben tener un cronograma de los mismo para poder tener una aplicación efectiva es por eso que a continuación se presenta una propuesta de lo que podrían ser los cursos (Imagen 11).

Imagen 14. Cronograma de curso mensual



Inteligencia Emocional

| SÁBADO | DOMINGO | LUNES | MARTES | MIÉRCOLES | JUEVES | VIERNES |
|---|---------|------------------------------------|---|--|---|---|
| | | ¿Qué es la inteligencia emocional? | | | | Biopsicología de inteligencia emocional |
| | | | La inteligencia emocional y el autoconocimiento | | Automotivación, establecimiento de metas e inteligencia emocional | |
| Habilidades sociales, emocionales y cognitivas de la inteligencia emocional | | | | Autorregulación e inteligencia emocional | | |

- Recursos

A diferencia del anterior curso esta propuesta se propone ser más en línea a través de la plataforma U-Learn, dado al nivel de trabajo que maneja el área para los asociados que se propone el mismo curso.

- Presupuesto

Como se menciona con anterioridad se propone ser a través de la plataforma dedicada a las capacitaciones, por lo que su costo no sería de manera individual ya que estaría al alcance de todos, es por ello que no se contaría con un costo exacto.

A través de investigaciones realizadas en la web este curso online varía entre \$2500-\$3000, por todos los módulos, es por ello que se propone buscar alternativas para un mejor acceso.

- Seguimiento

A diferencia del curso enfocado en las jefaturas este curso su seguimiento se vería en la práctica ya que es ahí donde los asociados aplicarían lo aprendido a través de él.

- Evaluación

La evaluación se haría de manera semanal, es decir, al terminar cada módulo a través de pequeños cuestionarios.

CONCLUSIONES

Como se ha plantado a lo largo de esta investigación el liderazgo es considerado como un factor clave para todas las empresas independientemente de su tamaño, clasificación o sector.

A través de toda la investigación se consideró el liderazgo enfocado para un grupo de personas, pero antes de eso es importante mencionar lo que es el liderazgo personal que cada uno de las personas debe tener.

Brevemente podemos empezar diciendo que el liderazgo personal es la capacidad o habilidad de cada persona que tiene para poder motivarse y orientarse hacia el logro de sus propios objetivos y propósitos.

Dentro del mismo se debe tener en claro la diversidad de habilidades que se deben desarrollar y aprender, así como los hábitos para el logro del mismo, es por ello que cada una de las personas debe tener una fuerte autoestima y confianza en sí mismos y sobre todo aprender a ser disciplinados y responsables de que cada cosa que se proponga.

El liderazgo personal es muy importante ya que se debe tener control de uno mismo, para poder liderar a los demás, ya que de ahí parte la imagen que cada individuo le da a sus seguidores y demuestra la actitud de líder.

Una vez que cada individuo es capaz de motivarse y guiarse así mismo, puede aplicarlo con las demás personas. Es por ello que el liderazgo se basa en hacer que en grupo de personas cambie su manera de pensar.

Esto es considerado como la influencia en las personas de manera positiva y que les hace seguir un objetivo en común, a través de destacar atributos, modelo de recompensas, motivación, entre otros.

Si bien el liderazgo es importante también lo es saber desarrollarlo de manera adecuada como líder a través de distintas cualidades como las que se mencionaron a lo largo del trabajo.

Como se vio a lo largo de la investigación el liderazgo carismático es uno de los más adecuados al aplicar, ya que como se menciona es aquel que empatiza con las personas independientemente de su puesto, y es por ello que es capaz de ser adaptable que cualquier entorno ya sea social, laboral o personal.

Dentro de este liderazgo aplicado de manera correcta resulta motivador y productivo, así como favorece la resolución de problemas, genera el ambiente de equipo lo que conlleva al alcance de los objetivos organizacionales, se mantiene un ambiente laboral favorable ya que su objetivo es la unión del equipo.

Además el mismo líder transmite la confianza entre los miembros, y de manera importante hace que los cambios sean asimilados de manera favorecedora y con resultados exitosos.

Otro aspecto que se considera favorable en este tipo de liderazgo es que sus habilidades pueden adquirirse si así se requiere., lo que lo hace uno de los liderazgos más completos.

En definitiva, en liderazgo carismático es uno de los aspectos importantes que se toman en cuenta en la investigación ya que a través de él se eleva el desempeño de los asociados, así mismo se abren oportunidades de crecimientos ya que los asociados al sentirse motivados y comprometidos con su líder estos buscan de manera inmediata la mejora de su trabajo.

De igual manera los individuos toman las capacitaciones como oportunidades para su mismo crecimiento y en consecuencia ya no se sienten con la inseguridad laboral, puesto que se da un crecimiento en su misma área, donde para llegar al mismo se basará en su desempeño y no en el nepotismo que pudiera manejar el área.

En cuanto a los procesos se concluye que si el líder aplica de manera eficiente el liderazgo carismático los mismos asociados saben que se deben respetar ya que eso da un resultado exitoso y sobre todo es las oportunidades de poder aportar a su área para que estos mismos evolucionen.

“No son los individuos los que gana, si no los equipos” Sam Walton.

En otros términos, el liderazgo carismático ayudara a convertir a cada jefe de área en un líder que hace sentir a cada asociado parte de la misma compañía, aumentando la autoestima de cada uno, y en consecuencia asiendo que estos crean en sí mismos y en lo

que pueden lograr a través de cada habilidad que tal vez para los mismos no es significativa.

Finalmente se puede decir que cada persona tiene un líder carismático innato, solo se debe adaptar a cada circunstancia o adversidad que se presente, teniendo el apoyo de su equipo de trabajo que buscare siempre la mejora colectiva a través de la individual, sin afectación a los demás.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anónimo El liderazgo personal. (2021, 14 abril). Programa de Gestores de la Innovación.
- Antonakis, J., Avolio, B. & Sivasubramaniam, N. (2004). *Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*. The Leadership Quarterly.
- Apd, R. (2020). *Liderazgo transformacional y transaccional, conoce sus diferencias*. APD España.
- Avolio, B., Kahai, S. & Dodge, G. (2001). E-Leadership: *Implications for theory, research and practice*. Leadership Quarterly, 11, 615-67
- Ayoub, J., (2010) *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración*. Madrid
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Segunda edición Redwood: Mind Garden Inc
- Blanco, D. (2020, 29 noviembre). *La importancia del Liderazgo Personal*. David Blanco
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Certo, M., (2000). *Administración moderna*. Pearson Educación de Colombia, Bogotá. 8° edición
- Casado, J., (2003). *El valor de la persona: nuevos principios para la gestión del capital humano*. Pearson Educación de Chile
- Estrada Mejía, S., (2006). *Modelo de Liderazgo en Organizaciones Cambiantes*. Scientia Et Technica,
- Doval, G. (2014). *El pequeño libro de grandes citas*. Planeta de lobros, P.20.
- Fernández, G., (2002). *Talento Directivo: Cómo medirlo y Desarrollarlo*. Pearson Educación, S.A., Madrid
- Fernandez, M. (2017). *Qué es el liderazgo carismático y por qué es importante para tu empresa*. ComeFruta

- Fernández, T. y Tamaro, E. (2004). *Biografía de Max Weber*. En Biografías y Vidas. La enciclopedia biográfica en línea [Internet]. Barcelona, España. Disponible en https://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/weber_max.htm
- Ganga Contreras, F., & Navarrete Andrade, E., (2014). *Aportaciones Teóricas Significativas sobre el Liderazgo Carismático y Transformacional*. Revista Venezolana de Gerencia, ISSN: 1315-9984.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247
- House, R; Javidan, M. & Hanges P., Dorfman, P. (2002). *Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project Globe*. *Journal of World Business*.
- Korman, A., Greenhaus, J. & Badin I. *Personnel attitudes and motivation*. Annual Review of Psychology.
- Lussier, R., Achua C. (2002). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades* (2a. Edición). México: Thomson Learning.
- Lara Rodríguez, G., & Reyes-Jácome, L., (2011). *El liderazgo integral en las organizaciones*. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 29(1),161-175. ISSN: 1794-4724.
- Lord, R., Foti, R. & De Vader, C. (1984). *A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing and leadership perceptions*. *Organizational behavior and Human Performance*, 34, 343-378
- Navarrete, E., & Ganga, F. (2013). *Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización*. *Gaceta Laboral*.
- Newstrom. (2007). *Comportamiento Humano En El Trabajo* (13.a ed.). McGraw Hill Education.
- Nirian, P. O. (2021, 16 junio). *Liderazgo carismático*. Economipedia.
- Pawar, B., & Eastman, K. (1997). *The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination*. *Academy Management Review*

- Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, J., & Rodríguez-Ponce, E. (2008). *Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas*. Revista de Ciencias Sociales.
- Peiro, J., & Rodríguez, I. (2008). *Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional*. Papeles del Psicólogo.
- Ramirez, M., (2012). *Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional*. Revista de Ciencias Sociales.
- Senge, P. (2001). *El liderazgo de las organizaciones que aprenden: lo temerario, lo útil y lo invisible*. En F. hesselbein, m. goldsmith y r. beckhard (Eds.). El líder del futuro.
- Thieme, C. & Treviño, E. (2012). *Liderazgo en Educación: Al final sólo el carisma importa*. En:Espacio Abierto.
- Terrazas Pastor, R. (2015). *Liderazgo Tridimensional*. Perspectivas.
- Weibler, J. (2001) *Personal führung*. München: Verlag Vahlen.
- Weber, Max. Escritos políticos II. Fondo de cultura económica. México. 1982

ÍNDICE DE CUADROS, GRAFICOS, IMÁGENES Y FOTOGRAFÍAS

| Índice de Figuras | | |
|-------------------|--|--------|
| No. | Titulo | Pagina |
| 1 | Principales factores de liderazgo | 20 |
| 2 | Características de un líder | 26 |
| 3 | Estilos de liderazgo | 27 |
| 4 | Dimensiones del enfoque transaccional | 31 |
| 5 | Etapas de la transformación organizacional | 34 |
| 6 | Procesos motivacionales de liderazgo carismático | 37 |
| 7 | Proceso transacciona | 41 |
| 8 | Factores de liderazgo transformacional | 43 |

| Índice de Gráficos | | |
|--------------------|--|--------|
| No. | Titulo | Pagina |
| 1 | ¿El jefe de PAL da comentarios prácticos que ayudan a mejorar tu rendimiento? | 53 |
| 3 | ¿El jefe de PAL delega? | 54 |
| 3 | ¿El jefe de PAL los ha impulsado a crecer en los últimos 6 meses? | 54 |
| 4 | ¿El jefe de PAL comunica los objetivos del equipo? | 55 |
| 5 | ¿El jefe de PAL los motiva para mejorar? | 55 |
| 6 | ¿EL jefe de PAL ayuda a crecer a los miembros del equipo? | 56 |
| 7 | ¿El jefe de PAL interactúa con todos los miembros del equipo de manera equitativa? | 56 |
| 8 | ¿El jefe de PAL se preocupa por el bienestar físico y emocional de cada miembro? | 57 |
| 9 | ¿El jefe de PAL resuelve los problemas de inmediato? | 57 |
| 10 | ¿El jefe de PAL promueve el trabajo en equipo? | 58 |
| 11 | ¿Utilizas tus errores como oportunidades para aprender? | 59 |

| | | |
|----|---|----|
| 12 | ¿Te agradan las actividades que realizas en tu puesto? | 60 |
| 13 | ¿Haces tus funciones por gusto? | 60 |
| 14 | ¿Haces tus funciones por obligación? | 61 |
| 15 | ¿Te esfuerzas para entregar nuevos resultados? | 61 |
| 16 | ¿El puesto cumple con tus expectativas? | 62 |
| 17 | ¿Optimizas los procesos para alcanzar mejores resultados? | 62 |
| 18 | ¿Promueves ideas para mejorar proceso? | 63 |
| 19 | ¿Existe equidad entre tus obligaciones y tu sueldo? | 63 |
| 20 | ¿Te gusta trabajar en equipo? | 64 |

| Índice imágenes | | |
|-----------------|--|--------|
| No. | Título | Página |
| 1 | CEDIS Chalco | 45 |
| 2 | Sorter CEDIS Chalco | 46 |
| 3 | Ubicación CEDIS Chalco | 48 |
| 4 | Convocatorias vacantes internos | 67 |
| 5 | Convocatorias vacantes externos | 68 |
| 6 | Perfil de puestos | 70 |
| 7 | Políticas de contratación | 71 |
| 8 | Curso de capacitación de liderazgo corporativo | 72 |
| 9 | Cronograma liderazgo corporativo | 74 |
| 10 | Caratula manual de procedimientos | 76 |
| 11 | Manual de procedimientos | 77 |
| 12 | Difusión de los manuales | 78 |
| 13 | Curso de inteligencia emocional | 79 |
| 14 | Cronograma de curso de inteligencia | 82 |

Índice Tablas

| No. | Titulo | Pagina |
|-----|---|--------|
| 1 | Principales diferencias entre jefe y líder | 19 |
| 2 | Ejemplos de funciones interpersonales | 22 |
| 3 | Estilos de liderazgo | 25 |
| 4 | Teorías del enfoque situacional | 29 |
| 5 | Diferencias liderazgo transacciona y transformacional | 34 |
| 6 | DAFO Centro de Distribución | 50 |
| 7 | Diagnóstico de cuestionario | 65 |

ANEXOS

ANEXOS





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO AMECAMECA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO

Genero: _____ Edad: _____ Escolaridad: _____

Objetivo: Detectar probables dirigentes potenciales, para saberlos llevar y aceptar en su incremento y desarrollo fundamental para que en la organización se cuente con personas capaces de tomar elecciones oportunas y con el razonamiento conveniente para hacerlo.

Instrucciones: Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y selecciona (✓) la respuesta que consideras es la más adecuada

LIDERAZGO

| Preguntas | SI | NO |
|---|----|----|
| 11. ¿El jefe de PAL da comentarios prácticos que ayudan a mejorar mi rendimiento? | | |
| 12. ¿El jefe de PAL delega? | | |
| 13. ¿El jefe de PAL nos ha impulsado a crecer en lo es últimos seis meses? | | |
| 14. ¿El jefe de PAL comunica los objetivos para el equipo? | | |
| 15. ¿El jefe de PAL nos motiva para mejorar? | | |
| 16. ¿El jefe de PAL ayuda a crecer los miembros del equipo? | | |
| 17. ¿El jefe de PAL interactúa con todos los miembros del equipo de manera equitativa? | | |
| 18. ¿El jefe de PAL se preocupa por el bienestar físico y emocional de cada miembro del equipo? | | |
| 19. ¿El jefe de PAL resuelve problemas de inmediato? | | |

| | | |
|---|--|--|
| 20. ¿El jefe de PAL promueve el trabajo en equipo? | | |
| DESEMPEÑO | | |
| 11. ¿Utilizas tus errores como oportunidades de aprender? | | |
| 12. ¿Te agradan las actividades que realizas en tu puesto? | | |
| 13. ¿Haces tus funciones por gusto? | | |
| 14. ¿Haces tus funciones por obligación? | | |
| 15. ¿Te esfuerzas por entregar nuevos resultados? | | |
| 16. ¿El puesto cumple con tus expectativas? | | |
| 17. ¿Optimizas los procesos para alcanzar mejores resultados? | | |
| 18. ¿Promueves nuevas ideas para mejorar procesos? | | |
| 19. ¿Existe equidad entre tus obligaciones y tu sueldo? | | |
| 20. ¿Te gusta trabajar en equipo? | | |

¡Muchas gracias por tomarse el tiempo para completar la encuesta!



PERFIL DE PUESTO

Nombre del puesto: Auxiliar Administrativo de nave

Fecha de elaboración: 14/octubre/2022

Ciudad: Chalco, Estado de México

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Realización de actividades administrativas en función con las áreas operacionales en recibo, proceso y embarque. Así mismo un manejo de inventarios y auditorias.

Departamento/ área: Protección de activos

A que puesto reporta: Jefatura de protección de activos

Principales tareas del puesto:

- Recibo de A/V, Proceso de A/V y Embarque de A/V
- Inventarios de A/V en Autoservicio, Sams y BAE
- Auditorias de A/V
- Investigaciones de incidentes
- Salida de mercancía por rechazo o daño.
- Manejo de los diferentes códigos utilizados
- Resolución de conflictos de asociados
- Investigaciones de daño a instalaciones.

2. PERFIL CANDIDATO

Estudios

Licenciatura o ingeniería

Certificación en Excel

Conocimientos técnicos

- Conocimiento de informática básico (herramientas Office).
- Manejo de software de base de datos (Excel).
- Uso de programas para hacer presentaciones gráficas (Power Point).
- Manejo de GLS
- Manejo de Citrix

Experiencia laboral

1 año como auxiliar administrativo.

3. COMPETENCIAS PROFESIONALES Y PERSONALES

Profesionales

- Proactivo
- Respeto por el individuo
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Empatía
- Toma de decisión
- Adaptación a cambios

Personales

- Adaptabilidad
- Aprendizaje
- Colaboración
- Comunicación
- Gestión de información
- Responsabilidad
- Resolución de conflictos

Manual de Procesos

| | | | |
|---------------------------|---------------|-------------------------------|------|
| Nombre del proceso | Recibo de A/V | Versión | 1.1. |
| Fecha de creación | 20/08/2022 | Creado por | N/A |
| Área | PA | Fecha de actualización | N/A |
| Proceso no. | 1 | Actualizado por | N/A |

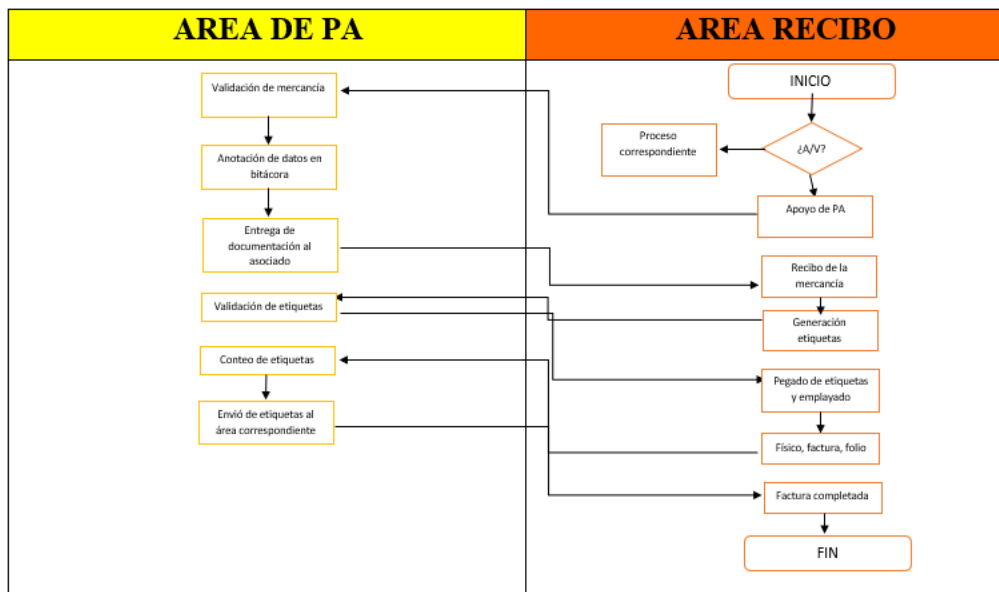
Descripción En este proceso se ve el proceso de recibo de A/V, en el cual como asociado de PA se debe validar la entrada de mercancía en CEDIS hasta el procesamiento de la misma.

Propósito Tener un proceso exacto y adecuado para el recibo, de acuerdo a normatividad, para evitar las discrepancias en el mismo.

Participantes Auxiliares administrativos de nave

Alcance Asociados de PA
Asociados de Recibidores

Proceso



Excepciones Mercancía que no esté en sistema
Mercancía validada por jefatura de PA y subgerencia de recibo

Chalco, Estado de México a 30 de agosto de 2022

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

C. Leylani Castillo López
Jefatura Protección de Activos
Centro de Distribución Chalco

Me dirijo a usted, en la oportunidad de solicitarle su apoyo, colaboración y autorización, en la aplicación del cuestionario utilizado en la investigación titulada “*Estilo de Liderazgo y su Impacto en el Desempeño Laboral en el Cedis Chalco.*”, que se aplicará a los asociados del área de protección de activos logísticos, el cual será presentado como evidencia para la obtención del título de licenciatura en administración

Esperando contar con la autorización y sin más por el momento me despido con un cordial saludo.

Atentamente

Rodríguez Diaz Erika Lizbeth
Pasante de Administración

FIRMA DE CONSENTIMIENTO

Mediante la firma de este documento, doy el consentimiento para que la C. Erika Lizbeth Rodríguez Diaz, lleve a cabo la aplicación del cuestionario en el Centro de Distribución Chalco, comprobando que es un requisito para la obtención del título de licenciatura en administración y no viendo inconveniente para su aplicación.

Atentamente.

Leylani Castillo López