



CULTURA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Dra. Nayeli Morales Gómez

Septiembre-Diciembre 2020

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzitol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Visión

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

Disciplina

Honestidad

Equidad

Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Cultura Organizacional.

Al finalizar el curso, el alumno conocerá el concepto de cultura y cómo aplicarlos en las organizaciones; de igual forma identificará los tipos de liderazgo, de tal manera que aprenda cómo ser un líder en la empresa.

UNIDAD 1.- CONCEPTO DE CULTURA Y SU APLICACIÓN A LAS ORGANIZACIONES

- 1.1. Cultura organizacional
- 1.2. Cultura organizacional y estrategia
- 1.3. El campo en las organizaciones
- 1.4. La gestión del cambio

UNIDAD 2.- EL LÍDER COMO IMPULSOR DEL CAMBIO.

- 2.1. Conceptos de liderazgo
- 2.2. Tipos de liderazgo
- 2.3. Cultura de la excelencia y el desempeño
- 2.4. Los principios de la excelencia

UNIDAD 3.- CULTURA ORGANIZACIONAL

- 3.1. Formación y consolidación de la cultura
- 3.2. Importancia de la cultura organizacional
- 3.3. Características de la cultura organizacional
- 3.4. Medición de la cultura organizacional
- 3.5. Comunicación de la cultura
- 3.6. Elaboración de la estrategia de cambio y ajuste en la cultura organizacional.
- 3.7. Desarrollo del ajuste entre la estrategia y la cultura
- 3.8. Desarrollo de una cultura orientada a resultados
- 3.9. Clima organizacional y escalas de medición.

ÍNDICE

UNIDAD 2.- EL LÍDER COMO IMPULSOR DEL CAMBIO.....	8
2.1. Conceptos de liderazgo.....	8
Evolución histórica.....	8
Conceptos de liderazgo.	9
2.2. Tipos de liderazgo.....	11
LIDERAZGO NATURAL.....	11
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL – EL MÁS COMPLETO	11
LIDERAZGO BUROCRÁTICO	12
LIDERAZGO “DE LA CURVA”	12
EL LIDERAZGO EMPRESARIAL.....	12
EL LÍDER AUTOCRÁTICO.....	13
EL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO.....	15
EL LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE.....	17
EL LÍDER PATERNALISTA.....	18
EL LIDERAZGO CARISMÁTICO.....	20
EL LIDERAZGO LATERAL	22
EL LIDERAZGO SITUACIONAL.....	23
2.3. Cultura de la excelencia y el desempeño.....	25
Cultura de la excelencia.....	25
Cultura del desempeño.....	28
2.4. Los principios de la excelencia.....	29
Después del conflicto bélico.....	29
El “Management” japonés.....	29
Nuevas propuestas en Occidente.....	30
Principios.....	30
Criterios de evaluación:.....	38
Bibliografía:.....	38

Bienvenida:

A partir de este momento, usted iniciará el estudio de la materia Cultura Organizacional del Doctorado de UDS.

Por lo cual felicito a cada uno, debido al inmenso número de profesionistas que dejan a un lado la profesionalización en cada área del conocimiento, ustedes son muestra de la mejora e interés de aprender con calidad y conocimientos sustentados en un doctorado, por ello le sugiero leer y tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

➤ Planifique

Usted es responsable de su propio proceso de formación. El tiempo es oro y vale la pena aprovecharlo.

➤ Analice

Desarrolle en orden las actividades sugeridas, lea con atención, analice, hágalo a conciencia. Estructure sus ideas y aprendizajes.

Nota: no se tomarán en cuenta las participaciones copiadas y pegadas en las actividades de foros.

➤ Construya

Al final de cada temática es importante que construya y estructure sus propias ideas, aportes y conclusiones. Esta es la mejor prueba de que usted aprendió a aprender.

Nota: los ensayos bajados de alguna página de internet serán rechazados automáticamente.

➤ Afiance sus conocimientos

Es muy importante que usted se detenga de vez en cuando, medite si está aprendiendo y afiance los aprendizajes ya adquiridos.

➤ El trabajo cooperativo

El trabajo en equipo, contribuye positivamente. Reúnase y comparta con otras personas, si su horario laboral así lo permite, ésta es una manera de aprender a aprender compartiendo. Y sobre todo eche andar lo aprendido con sus alumnos o área de desempeño y cambie lo que hasta hoy no le ha traído resultados.

Semana 2

UNIDAD 2.- EL LÍDER COMO IMPULSOR DEL CAMBIO.

2.1. Conceptos de liderazgo

Evolución histórica

A través de la historia, el significado de liderazgo ha ido modificándose de acuerdo con los cambios del desarrollo humano. En sus inicios, el líder era un enviado de los dioses, quienes regían su conducta de guía. Este semidiós era el encargado de revelar verdades y transmitir a su grupo estos parámetros. La figura de la líder conocida desde hace milenios llama la atención por su fuerza y la gran influencia sobre la historia de los pueblos humanos. Figuras como Jesucristo, Nelson Mandela o Marthin Luther King ponen a pensar acerca de si los líderes nacen o se hacen, de si sus procesos psicológicos son aprendidos o heredados y de como un líder efectivo conduce la conducta de un grupo (Amaya, 1996). Según Culligan (1986), históricamente han existido cinco edades del liderazgo:

- Edad del liderazgo de conquista: durante este periodo, la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.
- Edad de liderazgo comercial: a comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles como levantar su nivel de vida.
- Edad de liderazgo de organización: durante este periodo se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar; la gente empezó a buscar un sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.
- Edad del liderazgo de innovación: a medida que se incrementaba la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. La edad de la organización había creado un vehículo que estaba fuera de control. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podrán manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia. Tales líderes creadores e

innovadores siempre estaban ocupados en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Los nuevos conocimientos y habilidades se utilizaban para nuevas ideas de producción, conceptos financieros y de mercadeo. Las industrias que tenían la más alta calidad de liderazgo innovador, atraían la gente más creativa.

- Edad del liderazgo de la información: a medida que la tecnología avanzaba cada vez más rápido, habla una angustia más acentuada a quedarse a la zaga del amanecer electrónico. Por lo tanto, se hizo evidente que ninguna compañía podrá sobrevivir sin líderes que entendieran como deba manejarse la información. El líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa. En el tiempo actual se considera que está emergiendo un nuevo tipo de liderazgo:
- Liderazgo en la "Nueva Edad": este estará caracterizado por líderes que deberán conocer cómo se utilizan las nuevas tecnologías, como analizar y sintetizar eficientemente la información que están recibiendo y deberán entender que dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiere con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para descubrir lo que la gente desea, tanto como su capacidad de proyectar en el mediano y en el largo plazo, y así conservar un margen de competencia.

Conceptos de liderazgo.

El concepto de liderazgo es uno de los que más controversias ha generado dentro de la literatura científica y sobre este existen diversas interpretaciones, así como diversos autores han tratado la temática. Así, Fiedler (1961) citado por Kreitner y Kinicki (1997), considera el liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. Este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad.

Desde otro punto de vista, el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podrá ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización (Robbins, 1999).

El liderazgo es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas (French & Bell, 1996).

Liderazgo es, además, la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales (Chiavenato, 1999).

Según Donnelly, Gibson & Ivancevich (1996), algunos autores han dado la impresión de que el liderazgo es sinónimo de dirección; sin embargo, esto no es correcto; no solo los líderes se encuentran en la jerarquía de la gerencia, sino también en los grupos informales de trabajo. La diferencia entre liderazgo y dirección se ha establecido de la siguiente manera: el liderazgo es una parte de la dirección, pero no es toda ella. El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos. Las actividades de la dirección como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia los objetivos.

El liderazgo es la manera de mover personas y esto es únicamente una parte de las tareas del directivo (Ginebra, 1997).

Según Silíceo, Casares & González (1999), el líder en todos los niveles y en todos los campos de trabajo humano, es en realidad un constructor de la cultura organizacional, siendo esta, el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

Sobre el mismo particular, Kast (1973) citado por Sobral (1998), afirma que el liderazgo es el proceso por el que un individuo ejerce consistentemente más influencia que otros en la ejecución de las funciones del grupo. Además, este autor hace énfasis en que esa influencia no puede

limitarse a unas pocas ocasiones o acciones, sino que debe tener una perdurabilidad en el tiempo. Ello provoca que el papel del líder sea permanente, en el sentido que se le concede capacidad de influencia sobre un grupo determinado y por un periodo temporal más o menos amplio.

Como se puede apreciar, la literatura que existe sobre liderazgo es muy variada es así como Sabucedo (1996) cita a García (1991) quien en su trabajo doctoral se remite a los trabajos de Stogdill (1974) y Bass (1981) para señalar las diferentes categorías en la que pueden encuadrarse las distintas definiciones que se han dado sobre liderazgo. Las categorías son las siguientes: a) como actividad y proceso grupal; b) como tipo de personalidad; c) como la capacidad de provocar obediencia; d) como ejercicio de influencia; e) como conducta; f) como relación de poder; g) como el instrumento para el logro de metas grupales; h) como resultado del proceso de interacción; i) como rol diferenciado, i) como iniciación y mantenimiento de la estructura de rol.

En una línea muy similar, McFarland (1969) citado por Sabucedo (1996), señalaba que el líder es el que hace que sucedan cosas que de otro modo no sucederían. Finalmente, y como quedo explicitado en la afirmación anterior, el líder es una persona que ejerce su influencia sobre un grupo más o menos numeroso de personas.

2.2. Tipos de liderazgo

LIDERAZGO NATURAL

Se dice que es ese líder que no es reconocido como tal con un título pero que representa ese “rol” a la perfección. Tanto es así, que nadie lo cuestiona, sino que se toman sus recomendaciones y guías como algo que hay que cumplir. Gracias a su buen hacer y el día a día se convierten en los líderes naturales del equipo.

Son personas que ejercen un tipo de liderazgo muy apreciado por el grupo y más que aceptado.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL – EL MÁS COMPLETO

Se considera el liderazgo más completo y es que los líderes que actúan bajo este esquema son los llamados “auténticos líderes”, ya que trabajan desde su auténtico poder de motivación e inspiración hacia el grupo... ¡Permanente!

Su objetivo y sus premisas son transformar, innovar y motivar al equipo, y de ahí, crecer. Son realmente muy valorados y buscados para ocupar puestos de responsabilidad en las organizaciones.

LIDERAZGO BUROCRÁTICO

Su base, de este líder, es cumplir a rajatabla las normas de la empresa por encima de lo que es más conveniente para el grupo o lo que cada uno necesita para poder llegar a los objetivos marcados.

La política de la empresa es su guía más estricta, lo que conlleva a una rigidez absoluta en el modelo de gestión. Está bien cuando se trata de decisiones económicas o empresas, por ejemplo, con materiales peligrosos, pero hay que tener cuidado con este liderazgo y sus consecuencias.

LIDERAZGO “DE LA CURVA”

Este último tipo de liderazgo nos ha gustado mucho siempre porque se basa en la “curva de la felicidad”. Si todo funciona bien, si el equipo se siente motivado, si la productividad es muy elevada y todo el entorno es satisfactorio es lo más parecido a la felicidad que podemos encontrar en el trabajo, y la felicidad siempre se relaciona con una curva. De ahí, el nombre del liderazgo de la curva.

Son liderazgos basados en construir en positivo todo lo que puede afectar al grupo, al trabajo y al desarrollo de las labores. Son líderes muy bien cualificados y que trabajan por el éxito del equipo.

EL LIDERAZGO EMPRESARIAL

Consiste en la habilidad o proceso por medio del cual el líder de la empresa es capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa. Busca desarrollar el máximo potencial en empresa y trabajadores. Por eso, las empresas ya no solo necesitan jefes sino también líderes.

Características del liderazgo empresarial

- Buena capacidad de comunicación
- Buena capacidad de motivación del equipo

- Carisma
- Entusiasmo
- Capacidad de resolución
- Organización y capacidad para gestionar los recursos
- Visión de futuro
- Capacidad de negociación
- Creatividad
- Disciplina
- Escucha activa
- Honestidad
- Estrategia
- Capacidad para tomar decisiones
- Buena imagen

Aunque según cual sea la empresa darán más importancia a unos valores, capacidades o habilidades que a otros. Hay diferentes tipos de liderazgo y la empresa ha de conocer cuáles son los más adecuados para su negocio.

Aunque a muchos no les parezca bien el uso del liderazgo autocrático se utiliza en muchos negocios, pese a que en la actualidad el liderazgo basado en el miedo o superioridad no funciona como tiempo atrás de imaginaba porque, aunque se consiguen resultados nunca llegará a obtenerse la máxima productividad y resiente también en los trabajadores. Pueden funcionar mucho mejor los tipos de liderazgo democrático, carismático, cooperativo, situacional o cualquier otro que no solo se base en el miedo. Ahora hay que saber valorar a los empleados y preocuparse por ellos como un activo importante de la empresa. Aunque esto es decisión de cada empresa y lo que pretende conseguir con la clase de liderazgo utilizada.

EL LÍDER AUTOCRÁTICO

Es el que asume la responsabilidad en la toma de decisiones, es el que inicia y dirige las acciones además de controlar al trabajador. Todo se centra en el líder, tanto las decisiones como las responsabilidades. El líder autocrático se gobierna a sí mismo, de manera que el poder ilimitado

se concentra en manos de una sola persona, el líder competente ante los trabajadores que deben obedecer sin expresar opinión ya que no tienen capacidad para tomar decisiones.

El líder autocrático considera que es él el único competente y capaz de tomar las principales decisiones en la empresa, la única persona con derecho y poder para controlar las decisiones y responsabilidades.

Considera que los trabajadores son capaces de guiarse por sí mismos, por lo que hay que saber gobernarlos y controlarlos, debiendo ellos obediencia a sus órdenes y decisiones.

Características del liderazgo autocrático

- Seguro
- Responsable
- Capacidad de liderazgo
- Capacidad de expresar sus ideas de forma directa
- Altos conocimientos del sector en el que se encuentra
- Experiencia dentro de la empresa
- Capacidad de respuesta ante las necesidades del momento sin dudar

Ventajas del liderazgo autocrático

- Si se logra encontrar al líder idóneo, una persona que se encuentre en equilibrio en todos los aspectos para poder ofrecer las mejores decisiones, capaz de manejar grupos y saber lo que hay que hacer, resultará más fácil comprobar los niveles de desempeño de los trabajadores con el objetivo de conocer las desviaciones existentes con respecto a sus órdenes.
- Es especialmente interesante en caso de trabajadores que necesitan órdenes, aunque también se pueden producir complicaciones con empleados que quieren expresar su opinión.
- Si algo sucede la responsabilidad no cae sobre los trabajadores, ya que sólo cumplían órdenes, sino por el líder, por lo que pondrá más empeño en que sus decisiones sean acertadas.

Desventajas del liderazgo autocrático

- No tiene en cuenta la opinión de los trabajadores, no los considera como personas que tienen opiniones o algo que aportar, los trabajadores son simplemente personas que deben acatar órdenes.
- Algunos trabajadores pueden sentirse infravalorados o que no pertenecen a la empresa, y por eso pueden llegar a abandonar la empresa o rendir menos
- Algunos trabajadores pueden cuestionar las órdenes o decisiones del líder por no considerarlas adecuadas.
- En trabajos o puestos en los que los trabajadores desconocen las metas y objetivos de la compañía, en los que no es necesario, puede ser el tipo de liderazgo que se necesite, aunque el liderazgo a día de hoy está evolucionando a otros tipos en los que los trabajadores forman una parte importante de la empresa y participan también en ella.

EL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

Es aquel que fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. Los trabajadores pueden opinar, no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación.

Democrático viene de las palabras demos (pueblo) y kratos (autoridad o gobierno). Los trabajadores forman parte de las decisiones de la empresa, y por tanto se integran mucho mejor en ella y experimentan una mayor motivación. Las decisiones son compartidas entre los altos mandos y los trabajadores sin que la palabra de unos valga más que la de otros.

El líder fomenta la comunicación y la participación conjunta en las decisiones, anima y agradece las sugerencias de los trabajadores. Cuando hay que tomar una decisión el líder ofrece soluciones que los trabajadores pueden apoyar o no o entre las que pueden elegir, haciendo que la decisión se convierta en algo compartido.

Características del líder democrático

- Ofrece diversas soluciones y deja elegir a sus empleados entre ellas
- Fomenta la participación y consulta a sus trabajadores
- Busca soluciones compartidas
- Orienta a sus empleados, pero no les ordena

- Agradece las sugerencias y opiniones de otros
- Ofrece ayuda y orientación a quien lo necesita
- Está dispuesto a acatar lo que digan los demás
- Motiva a sus empleados
- No delega sus funciones (esto lo hace el líder liberal) sino que está dispuesto a que otros opinen si es necesario
- Potencia la discusión en el grupo
- Fomenta el trabajo en equipo
- Reconoce que varias personas piensan mejor que una
- Es capaz de delegar tareas de forma efectiva
- No se cree superior a los que se encuentran por debajo de sí en la empresa
- Puede dejar su puesto durante unas horas sin que la empresa se resienta

Ventajas del liderazgo democrático

- Los trabajadores se integran mejor en la empresa y el grupo
- Los trabajadores se sienten más a gusto con su trabajo
- Se crean mayores vínculos corporativos
- Se promueve la iniciativa
- No hay competiciones sino lucha por llegar a los mismos objetivos
- La empresa puede funcionar normalmente, aunque el líder se ausente
- Se proporciona información y conocimientos para tomar decisiones

Desventajas del liderazgo democrático

- El proceso es, inicialmente, lento porque requiere de muchas reuniones y acuerdos
- Si el líder no es capaz de llevar bien la situación puede fracasar
- No es fácil tener a todos contentos
- Se deposita demasiada confianza en el grupo, y en ocasiones esto puede ser un error
- Muchos empleados tienen reticencias a colaborar, aportar sugerencias o hablar

Este tipo de liderazgo no solo es el preferido por muchos porque deja poder de decisión a los trabajadores, que se sienten en parte “de la empresa”, sino porque nadie mejor que los empleados

pueden conocer qué se puede mejorar en su puesto de trabajo y funciones y qué es lo que funciona bien.

EL LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE

Dentro de los tipos de liderazgo, uno de los más reconocidos es el liderazgo laissez faire, un tipo de liderazgo más liberal en que el líder tiene un papel pasivo y son los trabajadores los que tienen un mayor poder de decisión. Éste es un líder liberal que hace y deja hacer, tiene un papel totalmente pasivo, ya que los trabajadores o el grupo son los que tienen el poder.

Los trabajadores tienen independencia operativa y de toma de decisiones, ya que los líderes dependen de los trabajadores para establecer objetivos, trabajadores que pueden tomar las decisiones importantes. No juzga ni valora las aportaciones de sus trabajadores ya que cuentan con libertad total, con el apoyo del líder sólo si estos se lo piden.

Características del liderazgo laissez faire

- Los líderes prefieren las normas claras
- Los líderes no tienen el papel protagonista, más bien su papel es pasivo
- Los líderes son neutros en sus opiniones
- El líder influye muy poco en los logros y objetivos de la empresa
- El líder no tiene un papel importante en el clima laboral
- No se juzga las aportaciones y sugerencias de empleados, ya que tienen poder de decisión
- Los trabajadores tienen libertad total para sus funciones
- Si falta el líder la empresa puede seguir funcionando perfectamente
- Los trabajadores pueden contar con el apoyo del líder, pero si lo requieren
- El poder está en manos del grupo, no del líder

Ventajas del liderazgo laissez faire

- Aunque el líder tenga que ausentarse un poco la empresa sigue funcionando
- Los trabajadores se sienten mejor porque tienen mayor poder de decisión
- Los empleados trabajan con más libertad y sin presiones
- Los jefes pueden delegar tareas más fácilmente

- Los trabajadores pueden tener más posibilidades de promoción empresarial en caso de haber vacantes

Desventajas del liderazgo laissez faire

- Si los trabajadores no tienen los suficientes conocimientos o experiencia puede no funcionar
- Se puede llegar a perder el objetivo si no hay la información necesaria
- Suele ser individual y hay poco trabajo en grupo
- Es más complicado solucionar conflictos si los hay
- Puede dar la sensación de que no hay un líder o este no se implica

Este tipo de liderazgo puede funcionar cuando las personas que forman parte de la empresa cuentan con cierta antigüedad en la empresa, un perfecto conocimiento del funcionamiento del negocio y sus funciones y las competencias que se requieren.

Puede fracasar en caso de un equipo nuevo o con pocos conocimientos de sus funciones. Es necesario tener un buen equipo que esté de acuerdo con este tipo de liderazgo para que todo funcione a la perfección. Además, no basta con dejar todo el poder en manos de los empleados, sino que es necesario conocer la evolución de proceso e intentar reorientar si es necesario.

Si todo funciona bien, estaríamos hablando de un equipo independiente, maduro y comprometido que trabaja bien por su propia cuenta y sin interferencias de un líder.

EL LÍDER PATERNALISTA

Tiene confianza en sus empleados. Su labor es que los trabajadores ofrezcan mejores resultados, que trabajen mejor y más, por lo que los motiva, incentiva y les ofrece recompensas por lograr objetivos. En este caso, el líder ofrece consejos a los trabajadores para que consigan resultados e insinuando lo malo que no es cumplir con el deber, como su nombre “paternalista” indica. Su papel de líder hace que ofrezca recompensas a los que cumplan satisfactoriamente con su deber. Al igual que los líderes autocráticos estos piensan que tienen la razón y que los trabajadores no tienen criterio propio, simplemente tienen que obedecer.

Características del liderazgo paternalista

- Considera que sus empleados son como sus hijos y hay que orientarlos
- No delega responsabilidades

- Puede ser amable, atento y servicial
- Cree que solo él tiene la razón y es muy desconfiado
- Considera a las demás personas limitadas
- Solo deja que sus empleados tomen decisiones en cosas de poca importancia
- Es el considerado único responsable en el logro de los objetivos empresariales
- Piensa que lo que más motiva es el dinero y el poder
- Da recompensas y castiga si es necesario
- No promueve mucho el trabajo en equipo

Ventajas del liderazgo paternalista

- El líder se preocupa por sus trabajadores
- Se fomenta la motivación por medio de premios o recompensas
- Los trabajadores no tienen que preocuparse por nada más que por hacer su trabajo
- Los trabajadores se sienten protegidos y tienen menos responsabilidades

Desventajas del liderazgo paternalista

- El líder piensa que los trabajadores no tienen criterio propio
- Los trabajadores han simplemente de obedecer
- Se premia el mal desempeño o las cosas que el líder cree que están mal
- Si el líder desaparece, los empleados no saben qué hacer
- El grupo no puede madurar, como tampoco sus componentes
- Los trabajadores proactivos o con mucha experiencia pueden acabar sintiéndose desmotivados

Es uno de los tipos de liderazgo en que el líder considera que tiene toda la razón y que sus empleados no. Sin embargo, se preocupa por ellos e intenta llevarlos por el buen camino (lo que él cree que es el buen camino, aunque se equivoque).

Lo diferenciamos del liderazgo autocrático en que en este último caso el líder tiene todo el poder, piensa que sus trabajadores deben acatar sus decisiones, pero no se preocupa por ellos “como un padre”.

Se diferencia del liderazgo democrático en que esta última consulta a sus empleados antes de tomar sus decisiones y piensa que su opinión cuenta porque tienen criterio propio.

Puede funcionar si el líder es capaz de conocer los objetivos empresariales y guiar a sus trabajadores para conseguirlos del mejor modo posible, aunque puede fracasar si el líder está equivocado en algo.

Un buen líder paternalista será una persona amable, cercana, que cuida los pequeños detalles y a sus empleados.

EL LIDERAZGO CARISMÁTICO

El líder carismático es aquel que tiene la capacidad de generar entusiasmo en los trabajadores, es elegido por la forma en que da entusiasmo a las otras personas, destaca por su capacidad de seducción y admiración. Este líder puede dar muy buenos resultados a la empresa, así como cambios y resultados en la empresa ya que es capaz de hacer que los trabajadores den lo máximo de sí.

Son visionarios e inspiradores, tienden a hacer buen uso de la comunicación no verbal y estimular a los trabajadores. El grupo se reúne en torno al líder por su gran capacidad de comunicación y su carisma.

Son capaces de cambiar incluso las necesidades, valores, objetivos o aspiraciones de los trabajadores. Un gran problema es que sus errores se perdonan y sus logros se mitifican no permitiendo ser objetivo en torno a los resultados que ofrece o a sus capacidades. Les cuesta más llevar relación con personas con la motivación para el logro elevada.

Características del liderazgo carismático

- Es capaz de modificar la escala de valores, creencias y actitudes de sus seguidores
- Tiene gran capacidad de convicción
- Es buen motivador
- Es capaz de asumir riesgos
- Puede llegar a utilizar medios innovadores y no convencionales
- Crea admiración
- Tiene visión de futuro
- Tiene buena capacidad de persuasión
- Genera confianza

- Es inconformista
- Se sacrifica por la empresa
- Es positivo

Un líder carismático puede ser altamente beneficioso para una empresa si es capaz de conseguir que los trabajadores hagan lo que requiere con su carisma, con su encanto, sin que estos se sientan manipulados. Para ello ha de saber jugar bien sus herramientas y debe dar buen ejemplo. Si sus trabajadores están dispuestos a hacer algo por el negocio él debe estar en disposición de hacer aún más.

Contar con un líder carismático en una organización tiene sus claras ventajas, pero también puede tener sus riesgos o perjuicios. Comentamos algunos de sus beneficios y posibles riesgos.

Ventajas del liderazgo carismático

- Ante un cambio de liderazgo, genera menos conflictos que otros tipos de liderazgo
- Genera mucha más motivación en los trabajadores
- Como la motivación es mayor, el rendimiento empresarial también tiende a serlo
- El clima laboral mejora
- Une al grupo alrededor de él
- Es un buen recurso ante cualquier transformación de una organización
- Los éxitos son compartidos

Desventajas del liderazgo carismático

- Sus errores suelen ser perdonados
- Sus logros pueden ser excesivamente alabados
- Puede llegar a anular a las personas
- Puede llegar a crear dependencia
- El líder tiene mucho peso en el equipo

Un líder carismático puede conseguir los objetivos empresariales que se proponga con ayuda de su equipo, ya que es capaz de cualquier cosa por conseguirlo. La empresa se encuentra siempre en constante crecimiento porque no es capaz de conformarse, porque después de conseguir los objetivos requeridos quiere más y va a por más. Puede ayudar a favorecer el cambio y las mejoras constantes en la empresa.

EL LIDERAZGO LATERAL

Es aquel que se basa en la capacidad para influir en personas de un mismo nivel para conseguir objetivos comunes. Se suele realizar entre personas que se encuentran en el mismo rango o puesto dentro de la empresa, y no es una relación entre jefe y empleado.

¿En qué consiste el liderazgo o líder lateral?

Se trata de que cualquier persona puede dirigir sin tener que ser el jefe, puede involucrar a los demás hacia un objetivo común influenciándolos. No es necesario ser jefe para ser líder, ni siquiera estar a cargo de cierta operación, aunque sí se tenga responsabilidad sobre ella, y el liderazgo lateral es un claro ejemplo de esto.

Consiste en un conjunto de destrezas y habilidades que permiten conseguir que otras personas hagan lo que el líder quiere, que es lo que la empresa necesita, obteniendo así un mayor rendimiento en el trabajo y eficiencia en los grupos sin necesidad que actúen los altos mandos para ello.

Este tipo de líder es, sin ser superior, capaz de influir en los valores, creencias y acciones de los otros y apoyarlos para trabajar en torno a un fin y objetivos comunes. Los líderes toman la iniciativa, motivan a los demás, promueven a la acción gestionan, convocan y hacen lo que sea necesario para que el grupo funcione y consiga sus resultados. Pero no basta con que estos líderes existan, sino que la empresa los promueva y les permita la mayor flexibilidad. Consideraciones sobre el liderazgo lateral: no es nada nuevo

El liderazgo lateral no es uno de los tipos de liderazgo propio de tiempos modernos, sino que viene funcionando desde hace mucho tiempo, sobre todo en personas con antigüedad en la empresa y con altos conocimientos en su puesto, pero también con aquellos que tienen carácter de líderes. Por supuesto, no puede funcionar si el líder tiene un carácter autoritario o actúa de malos modos, ya que no tiene la licencia suficiente para actuar así, pero sí si diseña buenas estrategias para conseguirlo.

Es necesario hacer uso de la capacidad de influencia, herramientas de comunicación efectivas y buenos modos a la hora de actuar, así como buen ejemplo, para que el liderazgo lateral funcione con eficacia. Tanto el jefe como los compañeros de trabajo deben consentir y aceptar este nuevo

rol, y esto no siempre es fácil. Es necesario fomentar y favorecer el liderazgo lateral, el buen liderazgo. El problema que surge es que muchos no se ven motivados a ello porque en realidad no existe ningún tipo de recompensa a mayores para los líderes laterales.

EL LIDERAZGO SITUACIONAL

Es un modelo de liderazgo mediante el que el líder adopta diferentes tipos de liderazgo en función de la situación y nivel de desarrollo de los empleados, adaptando así el estilo de liderazgo más eficaz en cada momento y de acuerdo a las necesidades del equipo. El comportamiento del líder se adapta al equipo de trabajo para conseguir los mejores resultados.

El famoso modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard propone que el que se encargue de dirigir el grupo cambie su forma de interactuar y abordar tareas según las condiciones de sus colaboradores mejorando el rendimiento del grupo en relación a su diagnóstico.

6 fases del modelo de Hersey-Blanchard

- Identificar funciones y actividades que hay o necesarias para desarrollar el trabajo adecuadamente con la mayor eficacia y rendimiento.
- Establecer los conocimientos y habilidades que se requieren para cada tarea.
- Valorar el nivel de competencia de cada componente del grupo.
- Valorar el nivel de motivación y confianza de cada componente del grupo.
- Conocer cuál es el desarrollo o madurez de cada componente de grupo de acuerdo a su puesto.
- Seleccionar y llevar a cabo el estilo de liderazgo adecuado para cada empleado.
- Es eficaz en cambios de liderazgo y con diferentes subordinados.

Tipos de colaboradores con los que se puede encontrar la empresa

- No saben y no quieren
- No saben, pero quieren
- Saben, pero no quieren
- Saben y quieren

4 tipos de liderazgo a aplicar

- El líder ordena

- El líder persuade
- El líder participa
- El líder delega

Por supuesto, esto no significa que deba de dar más trabajo a las mismas personas porque le inspiran más confianza, sino que debe tomar decisiones que le ayuden a mejorar los objetivos empresariales siendo más flexible y adaptando sus habilidades y tiempo a las necesidades de cada tipo de trabajador o colaborador con el objetivo de que éste mejore con el paso del tiempo y contribuya a la mayor eficacia del equipo o empresa.

Los dos principales tipos de comportamiento son el de apoyo y el directivo.

El directivo es el que se centra en desarrollar las tareas, ya que el líder define las tareas y funciones y señala qué cuándo y cómo han de ser realizadas, a la vez que controla sus resultados. El de apoyo se centra en el desarrollo del grupo, fomentando la cohesión y participación, motivando y apoyando a los integrantes del grupo

Ventajas del liderazgo situacional

- La empresa consigue mejores resultados, evoluciona
- Hay una mayor interacción líder-equipo
- El líder se adapta a las circunstancias de cada empleado en cada uno de sus estados evolutivos
- El líder es flexible y se adapta
- El líder es versátil y sabe cómo actuar en cada momento
- Es fácil de entender e implementar

Al empezar, el líder podría empezar con un estilo de liderazgo de control para poco a poco ir aumentando el apoyo mientras se reduce la dirección cuando el equipo se ha consolidado. Los equipos de trabajo pasan por diferentes fases de desarrollo y el líder ha de ser capaz de adaptarse a sus colaboradores en cada uno de esos momentos.

En este tipo de liderazgo, el papel de líder no debe ser estático porque ni la empresa ni sus integrantes lo son.

2.3. Cultura de la excelencia y el desempeño.

Cultura de la excelencia

Una cultura organizacional de excelencia nace en el centro de la misión y visión, como los padres de esta. Para ello, la misión debe ser la dirección y la visión debe ser el sentido de la organización. En su centro debe gestarse la cultura organizacional; en la medida que falle la cultura, la misión y la visión fallarán. Sin embargo, la correcta declaración de la misión, visión y cultura organizacional, sin el reflejo en la organización dentro y fuera, no tiene sentido. La sincronía entre lo dicho y el hecho debe ser palpable en resultados continuos y sostenidos en el tiempo.

Una cultura organizacional de excelencia debe forjarse continuamente, adaptarse a los cambios, plural, incluyente y empoderantes. Dando como resultado a una sociedad empresarial fundamentada en los valores que rigen a la organización, actitudes positivas y aptitudes basadas en la excelencia; donde cada empleado de cualquier nivel de la organización se sienta identificado y feliz de pertenecer a la organización, es decir, apropiarse de la cultura de la empresa y vivirla día a día.

Apropiarse de la cultura organizacional y que los empleados la vivan día a día funge como un catalizador de cambio individual y colectivo, que empodera a los empleados a ser más colaborativos, cooperativos, honestos, responsables, creativos, innovadores y productivos, dando el impulso a la organización hacia la competitividad, reafirmando la misión y construyendo la visión. Robbins, Coulter, & Decenzo (2017), definen que la cultura implica tres cosas:

1. La cultura es una percepción. Los individuos perciben la cultura en lo que ven, oyen o experimentan en la organización.
2. Los individuos que tengan antecedentes diferentes o trabajen en diversos niveles de la empresa, describen la cultura de la organización con términos semejantes. Tal es el aspecto compartido de la cultura.

3. Por último, “la cultura de la organización” es una expresión descriptiva. Se refiere a la manera en que los integrantes perciben la organización, no lo que les gusta. En una cultura organizacional de excelencia, las características elementales se basan en el ser, pensar y hacer.

1. En el ser, la cultura organizacional de excelencia, deberá generar que los trabajadores puedan encontrarlos elementos afines positivos que comparten en su subcultura arraigarlos a sí mismos. Que les permita sentirse identificados con la organización, sentirse confortables y acogidos, siguiendo como guía los valores, principios, políticas y lo que la empresa es en su conjunto.

2. En el pensar, la cultura organizacional de excelencia, permitirá a los empleados forjar un modo de pensar basado en ideas claras y positivas, creativas e innovadoras, que vayan encaminadas a resultados tangibles, medibles mediante la transferencia de conocimiento y tecnología, y empoderamiento individual y colectivo.

3. En el hacer, la cultura organizacional de excelencia, permitirá que los trabajadores sean agentes de cambio capaces de llevar a cabo sus tareas o actividades de manera eficiente, al hacer uso adecuado de los métodos, procesos y tecnología, cumpliendo con los estándares de la organización y los objetivos organizacionales.

En los valores y políticas, se incluyen:

- Valores y principios afines a la subcultura.
- Políticas incluyentes consentido.
- Sistemas humanistas-sociales
- Empoderamiento y motivación integral.
- Sistema de carrera continuos e incentivos y salarios legítimos profesionales.

Transferencia de conocimientos y tecnología:

- Capacitación inductiva intrapersonal, basada en la cultura organizacional de excelencia.
- Capacitación transformacional para potenciar las competencias previas y desarrollar nuevas.
- Desarrollo profesional y personal circular.
- Capacitación continua para el desarrollo y fortalecimientos de las aptitudes y actitudes específicas.

Métodos y tecnología:

- Métodos estandarizados flexibles y acordes a las actividades y competencias de los empleados.
- Tecnologías ergonómicamente adecuadas para el desarrollo del trabajo.
- Tecnologías flexibles y metodizadas.

Si bien es verdad, cada organización de cualquier estrato empresarial, tiene una cultura organizacional en mayor o menor grado que puede ser identificada razón de la medida en la que cada empleado se apropié de ella, es decir, se identifique, la haga parte de él y la promueva entre su sociedad empresarial. Esto es, a lo que le llamo “vivir la cultura organizacional”. A medida que más empleados vivan la cultura organizacional, esta se va fortaleciendo y lo contrario se va debilitando, lo que se conoce como cultura organizacional fuerte y débil.

Robbins, Coulter, & Decenzo (2017) define que las culturas fuertes son aquellas que se basan en valores clave intensamente arraigados y compartidos por la vasta mayoría de los integrantes de la empresa, tienen una mayor influencia en los empleados que las culturas débiles. Entre más sean los empleados que aceptan los valores clave de la organización y se comprometen con ellos, más fuerte es la cultura organizacional. Casi todas las organizaciones tienen culturas que van de moderadas a fuertes; esto significa que hay un acuerdo más o menos generalizado sobre qué es importante, qué define el comportamiento “correcto” de los empleados, qué se requiere para sobresalir, etc. Cuanto más fuerte se vuelva la cultura, mayor influencia tendrá en la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan.

¿Por qué puede afirmarse que es importante contar con una cultura fuerte? Sobre todo, porque las organizaciones que poseen culturas fuertes tienen empleados más leales que aquellas que se

caracterizan por una cultura débil. Además, las investigaciones sugieren que las culturas fuertes tienen relación con un alto desempeño organizacional. Y es fácil comprender por qué. Después de todo, si los valores son claros y la mayor parte del personal los acepta, los empleados saben qué se supone que deben hacer y qué se espera de ellos, lo cual les permite actuar rápidamente para dar solución a los problemas. Desde la perspectiva negativa, sin embargo, las culturas fuertes podrían impedir que los empleados pongan a prueba nuevos enfoques, sobre todo cuando las condiciones cambian con rapidez (Robbins, Coulter, & Decenzo, 2017).

Lo ideal es crear, diseñar e implementar una cultura organizacional de excelencia, que se vaya fortaleciendo al mismo instante en que los empleados vayan apropiándose de la misma y vivan la cultura organizacional día a día. Este proceso debe estar guiado por estrategias que permitan a la cultura organizacional adaptarse interna como externamente a los cambios en el tiempo.

Cultura del desempeño

La cultura organizacional en una empresa es fundamental para el desempeño, así como el cumplimiento de sus objetivos. El desempeño de las organizaciones suele depender del entorno en el que se encuentre. La cultura es un determinante del desempeño ya que impacta no solo los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal. El desempeño puede medirse de acuerdo con medidas financieras y con no financieras (Toca, 2009).

La cultura organizacional permite fortalecer los lazos laborales existentes en la organización, generando un sentimiento de identidad que fomenta un mayor desempeño entre los miembros de la organización.

2.4. Los principios de la excelencia

Después del conflicto bélico

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos se convirtieron en la nación más poderosa del mundo y contribuyó económicamente a la reconstrucción de los países aliados, pero también de los derrotados como Alemania, por la relevancia que esa nación había ocupado en el pasado, y por el potencial que podría desarrollar en el futuro. Asimismo, ocupó y ayudó militarmente al Japón por la importancia geopolítica que las islas niponas ejercían frente al continente asiático, dominado entonces por el gigante chino, que había caído bajo el gobierno de la ideología socialista-comunista vinculada a la soviética y hostil hacia los postulados de Occidente.

La posguerra permitió, -merced al denominado Plan Marshall- la reconstrucción de Europa y la expansión de las compañías multinacionales. Estas grandes empresas requirieron la aplicación de herramientas de gestión que permitieran dirigir y controlar eficazmente a filiales ubicadas a grandes distancias y en países lejanos.

El “Management” japonés

Mientras tanto, silenciosamente –primero con la ayuda de Estados Unidos- y por sus propios méritos, después, Japón fue saliendo de una situación económica propias de un estado feudal mediante la fabricación de bienes de bajos costos y de creciente calidad, que fueron ganando la aceptación de los mercados internacionales.

Este proceso les permitió retroalimentar la disminución de sus gastos y la renovación tecnológica que ubicó a esa nación, treinta años después, como una nueva potencia en el contexto mundial.

Cómo se logró ese “milagro” fue consecuencia de la aplicación simultánea de la laboriosidad de su pueblo, el sentido de disciplina y, sobre todo, del talento de sus dirigentes que aplicaron nuevas técnicas de gestión que constituyeron un fenómeno que fue conocido como el método del management japonés.

Nuevas propuestas en Occidente

Al comienzo de la década de 1980 se comenzaron a buscar nuevas propuestas para el manejo de las empresas, lo cual movió a que muchos investigadores y ejecutivos occidentales emprendieran el camino hacia el país del sol naciente con el objeto de descubrir cuáles eran las causas del florecimiento, de la economía japonesa.

Después de haber observado el comportamiento de las empresas de ese país, volvieron a los Estados Unidos, con el convencimiento de que no les era posible aplicar en su nación lo que las empresas del extremo Oriente habían utilizado para el resurgimiento de su economía. En efecto, las compañías japonesas estaban inmersas en un contexto totalmente distinto al de las compañías occidentales. Tanto era así que, en el Japón, cuando los trabajadores querían manifestar su descontento, producían mayor cantidad. Lo que buscaban con la aceleración en sus tareas era crear inconvenientes en el sistema del JIT (Just in Time), sistema de planeamiento sincronizado que aspiraba a operar sin inventarios de mercadería. Todo ello, unido a factores culturales de diversos orígenes, hacía prever que los métodos que ocasionaron la renovación y progreso de la economía de ese país no podría ser aplicado en las empresas occidentales.

De ser así, ¿cuáles serían las formas de lograr detectar los métodos que deberían aplicarse en las compañías exitosas?

Una de las modalidades de responder a esa incógnita estuvo dada por los autores Tomás Peters y Robert. Waterman, quienes efectuaron estudios sobre diversas compañías —en un lapso aproximado de cerca de veinte años- en los cuales pudieron obtener pautas de aplicación generalizada como sinónimo de éxito empresario. Para tal fin, efectuaron estudios comparativos de las cifras provenientes de los estados contables de muchas compañías de tamaño mediano y de grandes corporaciones, tanto en Estados Unidos como en Europa.

Principios

- Orientación hacia los resultados:

La Excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización.

Cómo se pone en práctica: En el entorno rápidamente cambiante que caracteriza al mundo actual, las organizaciones excelentes son ágiles, flexibles y capaces de responder a los cambios, a menudo rápidos y frecuentes, de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Las organizaciones excelentes miden y anticipan las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, dan seguimiento a sus experiencias y percepciones y supervisan y analizan el comportamiento de otras organizaciones. Asimismo, recogen información de grupos de interés actuales y futuros, utilizándola para establecer, implantar y revisar sus políticas, estrategias, objetivos, medidas y planes a corto, medio y largo plazo. La información recogida les ayuda también a desarrollar y alcanzar un conjunto equilibrado de resultados para los grupos de interés. Beneficios: Valor añadido para todos los grupos de interés.

Éxito sostenido para todos los grupos de interés.

Comprender los requisitos actuales y futuros en cuanto a los resultados de la organización con el fin de fijar objetivos.

Alinear y focalizar a toda la organización en el logro de unos determinados resultados. Satisfacción plena de todos los grupos de interés.

- Orientación al cliente:

La Excelencia consiste en crear valor sostenido para el cliente.

Cómo se pone en práctica: Las organizaciones excelentes conocen y comprenden en profundidad a sus clientes. Están convencidas de que el cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio; así como de que la mejor manera de lograr mayores cotas de fidelidad y retención de clientes e incrementar su cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales. Estas organizaciones responden a las necesidades y expectativas que sus clientes tienen en cada momento, y, cuando resulta conveniente, segmentan a sus clientes para mejorar la eficacia de su respuesta.

Las organizaciones excelentes dan seguimiento a las actividades de sus competidores y entienden cuál es su ventaja competitiva; anticipan de manera eficaz cuáles serán las necesidades y expectativas de sus clientes y actúan en el presente para satisfacerlas y, si es posible, excederlas; dan seguimiento y analizan las experiencias y percepciones de sus clientes y, cuando algo va mal, responden con rapidez y de forma eficaz. Asimismo, establecen y mantienen excelentes relaciones con todos sus clientes.

Beneficios: Satisfacción plena de los clientes.

Fidelidad y retención de clientes. Incremento de la cuota de mercado.

Éxito sostenido de la organización.

Empleados motivados.

Comprensión de las ventajas competitivas.

- Liderazgo y coherencia:

Excelencia es ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además, sea coherente en toda la organización.

Cómo se pone en práctica: Las organizaciones excelentes cuentan con líderes que establecen y comunican una dirección clara a su organización y que, al hacerlo, unen y motivan a los demás líderes para que con su comportamiento sirvan de fuente de inspiración a sus colaboradores. Los líderes establecen valores y principios éticos y desarrollan una cultura y un sistema de gobierno de la organización que ofrece a sus grupos de interés una identidad y un atractivo únicos. Todos los líderes de estas organizaciones, sea cual sea su nivel en la misma, motivan y estimulan de manera continua a sus colaboradores hacia la excelencia y, al hacerlo, sirven de modelo de referencia para los demás en cuanto a comportamiento y rendimiento. Lideran mediante el ejemplo, dando reconocimiento a los diferentes grupos de interés y trabajando con ellos en actividades conjuntas de mejora. En momentos difíciles muestran una coherencia y firmeza que inspira confianza y compromiso a los grupos de interés. Al mismo tiempo, demuestran capacidad

para adaptar y reorientar la dirección de su organización en función de un entorno externo que se mueve con rapidez y cambia constantemente, logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

Beneficios: Claridad en cuanto al objeto y la dirección de la organización en todas las personas que la integran.

Una organización con una identidad clara.

Existencia en toda la organización de un conjunto de valores y principios éticos de comportamiento que comparten todas las personas que la integran.

Existencia en toda la organización de comportamientos coherentes y que sirven de modelo de referencia. Plantilla comprometida, motivada, eficaz y eficiente.

Una organización con confianza en sí misma, incluso en tiempos difíciles.

Gestión por procesos y hechos Concepto: Excelencia es gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados. Cómo se pone en práctica este Concepto: Las organizaciones excelentes cuentan con un sistema de gestión eficaz y eficiente basado en las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés y diseñado para satisfacerlas. Un conjunto de procesos claro e integrado hace posible y garantiza la implantación sistemática de las políticas, estrategias, objetivos y planes de la organización. Estos procesos se despliegan, gestionan y mejoran de forma eficaz en las actividades diarias de la organización. Las decisiones se basan en una información -fiable y basada en datos de los resultados actuales y previstos, de la capacidad de los procesos y sistemas, las necesidades, expectativas y experiencias de los grupos de interés, y el rendimiento de otras organizaciones, incluido, cuando así conviene, el de la competencia. Se identifican los riesgos a partir de medidas de rendimiento sólidas, gestionándose de manera eficaz. La organización está gobernada con gran profesionalidad y alcanza y excede todos los requisitos que desde el exterior se le exigen. Se identifican e implantan las medidas preventivas adecuadas, inspirando y manteniendo altos niveles de confianza en los grupos de interés.

Beneficios: Máxima eficacia y eficiencia a la hora de hacer realidad los objetivos de la organización y elaborar sus productos o prestar sus servicios.

Toma de decisiones eficaz y realista.

Gestión de riesgos eficaz y eficiente.

Mayor confianza en la organización por parte de todos sus grupos de interés.

Desarrollo e implicación de las personas: Excelencia es maximizar la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación.

Cómo se pone en práctica: Las organizaciones excelentes identifican y comprenden las competencias necesarias para implantar sus políticas, estrategias, objetivos y planes, tanto en la actualidad como en el futuro. Para alcanzar dichas competencias, contratan y desarrollan profesionalmente a las personas brindándoles en todo momento un apoyo activo y positivo. Las organizaciones excelentes fomentan y apoyan el desarrollo personal, permitiendo a las personas hacer realidad y desarrollar su pleno potencial. Así, preparan a las personas para superar y adaptarse a cualquier cambio, ya sea de tipo operativo o que requiera nuevas capacidades personales. Las organizaciones excelentes reconocen la importancia creciente del capital intelectual de quienes las integran y utilizan su conocimiento en beneficio de toda la organización. Se esfuerzan por atender, recompensar y dar reconocimiento a las personas de modo que se incremente su compromiso y fidelidad a la organización. Asimismo, maximizan la implicación potencial y activa de las personas mediante valores compartidos y una cultura de confianza, transparencia, y delegación y asunción de responsabilidades. Las organizaciones excelentes aprovechan la implicación de las personas para generar e implantar ideas de mejora.

Beneficios: Todas las personas de la organización se sienten propietarios y comparten unos mismos objetivos.

Plantilla implicada, fiel y motivada.

Capital intelectual de gran valor.

Mejora continua de la capacidad y el rendimiento de las personas.

Mayor competitividad lograda mediante una mejor imagen de la organización.

Las personas de la organización alcanzan plenamente todo su potencial.

Proceso continuo de Aprendizaje, Innovación y Mejora:

Excelencia es desafiar el status quo y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora.

Cómo se pone en práctica: Las organizaciones excelentes aprenden continuamente tanto de sus actividades y resultados, como de las actividades y resultados de los demás. Asimismo, practican un benchmarking riguroso, interno y externo, y recogen y comparten el conocimiento de las personas que las integran para maximizar el aprendizaje en toda la organización. Tienen una mentalidad abierta para aceptar y utilizar las ideas de todos los grupos de interés. Animar a las personas a ver más allá del día a día y de las capacidades actuales. Guardan celosamente su propiedad intelectual y la aprovechan para obtener beneficios comerciales cuando resulta conveniente. Las personas que las integran desafían constantemente el status quo y buscan oportunidades de innovación y mejora continuas que añadan valor.

Beneficios: Mayor creación de valor.

Mejora de la eficacia y eficiencia.

Incremento de la competitividad.

Productos y servicios innovadores.

El conocimiento se recoge, estructura y comparte.

Una organización más ágil.

Desarrollo de Alianzas:

Excelencia es desarrollar y mantener alianzas que añaden valor.

Cómo se pone en práctica: Las organizaciones excelentes reconocen que, en el mundo de hoy, cada vez más exigente y en cambio continuo, el éxito puede depender de las alianzas que establezcan. Así, buscan establecer y desarrollan alianzas con otras organizaciones. Estas alianzas, que les permiten dar mayor valor a sus grupos de interés optimizando las competencias clave, pueden establecerse con clientes, sociedad, proveedores e incluso competidores, y se basan en un beneficio mutuo claramente identificado. Los partners trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes, apoyándose unos a otros con su experiencia, recursos y conocimientos, y construyendo una relación duradera basada en la confianza mutua, el respeto y la transparencia. Beneficios: Incremento del valor de la organización para los grupos de interés.

Mejora de la competitividad.

Optimización de las competencias clave.

Mejora de la eficacia y eficiencia. Incremento de las posibilidades de supervivencia.

Riesgos y costes compartidos.

Responsabilidad Social de la Organización:

Excelencia es exceder el marco legal mínimo en el que opera la organización y esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad. Cómo se pone en práctica: Las organizaciones excelentes adoptan un estricto enfoque ético siendo transparentes y dando cuenta a sus grupos de interés, de su rendimiento como organización responsable. Tienen muy presente, y fomentan activamente, la responsabilidad social y la defensa del medio ambiente tanto del hoy como del mañana. La responsabilidad social de la organización está definida en sus valores e integrada en la organización. Mediante un compromiso abierto e inclusivo con los grupos de interés, estas organizaciones satisfacen y exceden las expectativas y normativas y leyes a nivel local y, cuando resulta adecuado, global. Además de gestionar los riesgos, buscan y fomentan las oportunidades de colaborar con la sociedad en proyectos mutuamente beneficiosos, fomentando y manteniendo un alto nivel de confianza en

sus grupos de interés. Son conscientes de su impacto en la comunidad presente y futura y se preocupan por minimizar cualquier impacto adverso.

Beneficios: Mejora de la imagen en la opinión pública. Incremento del valor de la marca.

Mayor acceso a la financiación (p.e. la de inversiones socialmente responsables).

Mejora de la salud y seguridad de los empleados.

Mejora de la gestión de los riesgos y del gobierno de la organización.

Mejora de la motivación de los empleados. Fidelidad de los clientes. Incremento de la confianza que la organización tiene en sí misma y de la que en ella tienen sus grupos de interés.

La excelencia no es sólo una teoría, sino que consiste en alcanzar resultados tangibles respecto a lo que hace una organización, cómo lo hace, los resultados que realmente obtiene y la confianza en que estos resultados se mantendrán en el futuro.

Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	foro	30%
2	ensayo	20%
3	Mapa mental	15%
4	Cuadro sinóptico	15%
5	Examen	20%
Total, de Criterios de evaluación		100%

Bibliografía:

- Idalberto Chiavenato (2009) Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw Hill.
- Lourdes Munch et al. (2010). Organización, diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento. México: Trillas.
- Stephen P. Robbins, (2002) Comportamiento Organizacional, São Paulo: Prentice Hall.
- Ingrid Rodríguez Guerra, guerra@cubaenergia.cu, Licenciada en Comunicación Social de la Universidad de La Habana, Cuba. Especialista de Comunicación del Centro de Gestión y Desarrollo de la Energía (CUBAENERGIA). Trabajo realizado en octubre del 2004.
- Amaya, M. (1996). Dinámica de liderazgo en Las Organizaciones. Tesis: Universidad Santo Tomás. Bennis, W. (1990). Como llegar a ser Uder. Colombia: Editorial Norma.