

**Asignatura**  
Cultura Organizacional

**Mapa Conceptual**  
El líder como impulsor de cambio

**Asesora**  
Nayeli Morales Gómez

**Doctorante**  
Laura Esparza Santiago

**Grupo:**  
DED02SSC1020-A

Comitán de Domínguez, Chiapas a 5 de diciembre de 2020.

# **UNIDAD II.- EL LÍDER COMO IMPULSOR DE CAMBIO**

# Conceptos de liderazgo

Su definición se ha modificado con los cambios del desarrollo humano

## Evolución histórica

Anteriormente se creía

Enviado de los dioses

Revelaba las verdades y las transmitía al resto del grupo

Poseía mayor fuerza e influencia sobre los pueblos humanos

Conduce la conducta de un grupo

Liderazgo en la "Nueva edad"

Los líderes tienen conocimientos de las nuevas tecnologías, son capaces de cumplir las expectativas de otros, tienen la capacidad de escuchar y proyectar a largo o mediano plazo. No ven a las personas como tal, sino como cosas o números.

Según Culligan, existen cinco edades del liderazgo:

Edad del liderazgo de conquista

Un jefe omnipotente, mandatario despótico y dominante, prometía seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

Edad del liderazgo comercial

Inicios de la edad industrial, la gente buscaba aquel líder que pudieran indicarles cómo levantar su nivel de vida.

Edad del liderazgo de organización

Se elevan los estándares de vida, la gente buscaba un sitio a donde pertenecer y el liderazgo se convierte en la capacidad para organizarse.

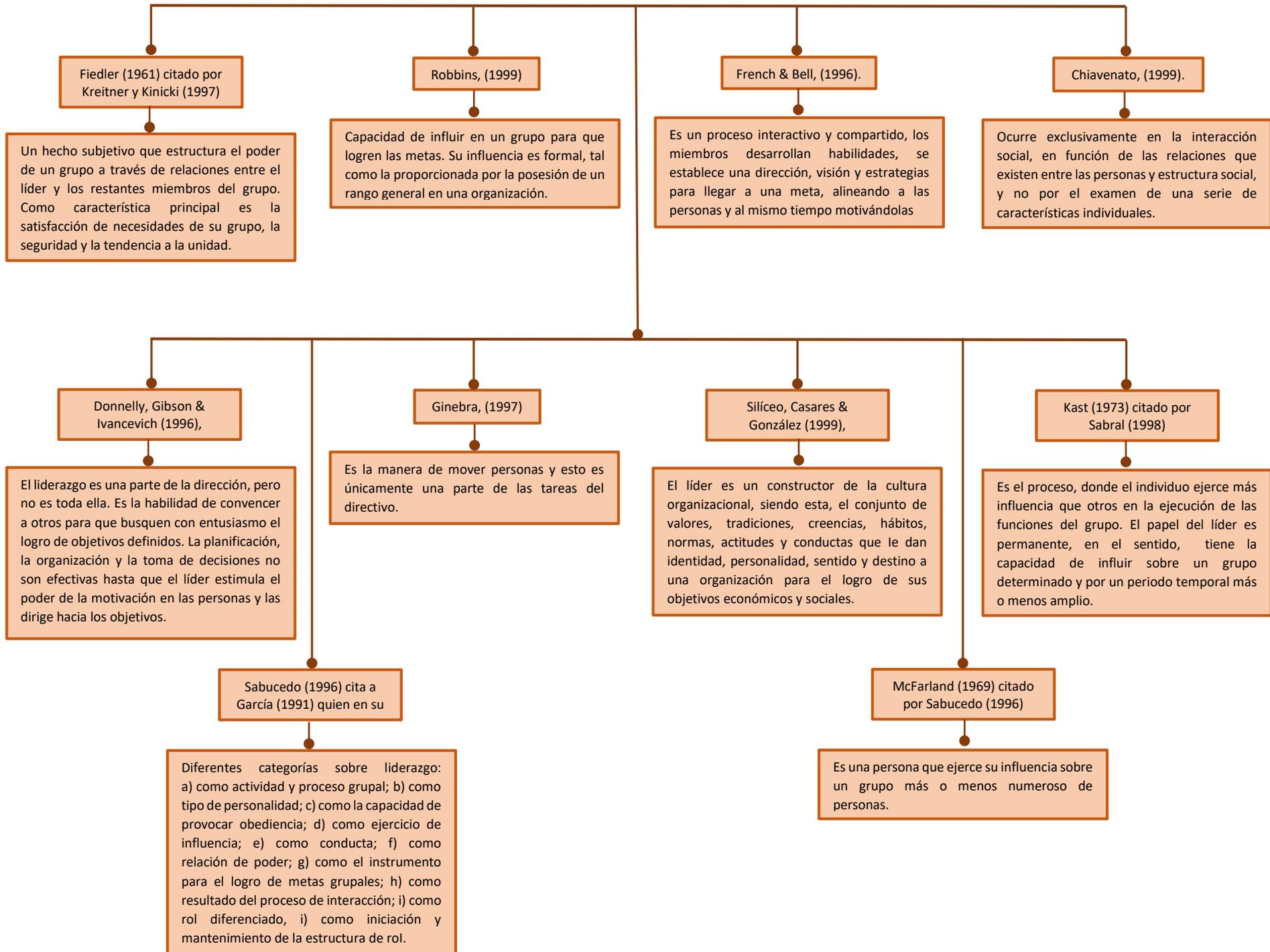
Edad del liderazgo de innovación

Los líderes eran extremadamente innovadores, buscaban la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades y los utilizaban para nuevas ideas de producción, conceptos financieros y de mercado.

Edad del liderazgo de la información

El líder era la persona que mejor procesa, interpreta y utiliza la información de forma más moderna y creativa. Ninguna compañía podría sobrevivir sin líderes que manejan la información.

# Conceptos de liderazgo



Fiedler (1961) citado por Kreitner y Kinicki (1997)

Un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo a través de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. Como característica principal es la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad.

Robbins, (1999)

Capacidad de influir en un grupo para que logren las metas. Su influencia es formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización.

French & Bell, (1996).

Es un proceso interactivo y compartido, los miembros desarrollan habilidades, se establece una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas

Chiavenato, (1999).

Ocurre exclusivamente en la interacción social, en función de las relaciones que existen entre las personas y estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

Donnelly, Gibson & Ivancevich (1996),

El liderazgo es una parte de la dirección, pero no es toda ella. Es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. 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.

Ginebra, (1997)

Es la manera de mover personas y esto es únicamente una parte de las tareas del directivo.

Silíceo, Casares & González (1999),

El líder es 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.

Kast (1973) citado por Sabral (1998)

Es el proceso, donde el individuo ejerce más influencia que otros en la ejecución de las funciones del grupo. El papel del líder es permanente, en el sentido, tiene la capacidad de influir sobre un grupo determinado y por un periodo temporal más o menos amplio.

Sabucedo (1996) cita a García (1991) quien en su

Diferentes categorías sobre liderazgo:  
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.

McFarland (1969) citado por Sabucedo (1996)

Es una persona que ejerce su influencia sobre un grupo más o menos numeroso de personas.

# TIPOS DE LIDERAZGO

**LIDERAZGO NATURAL**

- El líder que no es reconocido como tal.
- Nadie cuestiona.
- Toma sus recomendaciones y guías como algo que hay que cumplir.
- Se convierte en líderes naturales del equipo.

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

- Los líderes son llamados "auténticos líderes".
- Poseen un auténtico poder de motivación e inspiración del grupo.
- Sus objetivos y premisas transforman, innovan y motivan al equipo.
- Son valorados y buscados para ocupar puestos de responsabilidad.

**LIDERAZGO BUROCRÁTICO**

- Cumple las normas por encima de lo que le conviene al grupo.
- La política de la empresa es su guía más estricta.
- Ejerce una rigidez absoluta en el modelo de gestión.
- Si se trata de decisiones económicas o empresariales ejerce un buen liderazgo.

**LIDERAZGO "DE LA CURVA"**

- Se basan en construir en los positivo.
- Son líderes bien cualificados.
- Trabajan adecuadamente en equipo.
- El equipo se siente motivado.

**LIDERAZGO EMPRESARIAL**

- El líder es capaz de influir en los demás, para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa.
- Busca el desarrollo máximo potencial de la empresa.
- Da importancia a los valores, capacidades o habilidades de otros.
- Visión al futuro.
- Tienen creatividad y disciplina.
- Buena capacidad de comunicación y motivación al equipo.
- Capacidad para tomar buenas decisiones y resolución de problemas.

**LIDERAZGO AUTOCRÁTICO**

- Asume la responsabilidad en la toma de decisiones.
- Dirige y controla las acciones.
- El líder se gobierna a sí mismo.
- Los trabajadores deben obedecer sin expresar opinión pues no poseen la capacidad para tomar decisiones.
- Considera que los trabajadores son capaces de guiarse por sí mismo, pero hay que saberlos gobernar y controlar.
- Características: responsable, capacidad de liderazgo y de expresar ideas, experiencia.
- Ventajas: capaz de manejar grupos y saber lo que hay que hacer, la responsabilidad es en la toma de decisiones recae en él.
- Desventajas: no toma en cuenta la opinión de los demás, los trabajadores se sienten desvalorados y desconocen las metas y objetivos de la compañía.

# TIPOS DE LIDERAZGO

## LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

- Fomenta la participación de la comunidad.
- Los empleados deciden sobre sus funciones y en la toma de decisiones.
- Los trabajadores pueden opinar y se alienta su participación.
- Los empleados forman parte de las decisiones de la empresa.
- Existe una mayor motivación.
- Los trabajadores se sienten parte de la empresa.
- Las decisiones son compartidas desde los altos mandos y los trabajadores.
  - Características: ofrece diversas soluciones, fomenta la participación, busca soluciones compartidas, orienta a los empleados, potencia la discusión en el grupo, fomenta el trabajo en equipo, capaz de delegar tareas.
  - Ventajas: los empleados se integran mejor en la empresa y en grupo, se crean vínculos corporativos, promueve la iniciativa, el logro de los objetivos es fundamental, en ausencia del líder la empresa funciona.
  - Desventajas: si el líder no puede llevar bien la situación puede fracasar, se deposita demasiada confianza en el grupo y muchos empleados tienen resistencia a colaborar, aportar o hablar.

## LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE

- El líder tiene un papel pasivo y son los trabajadores quienes tienen mayor poder de decisión.
- Líder que hace y deja hacer.
- Los trabajadores tienen independencia operativa y de toma de decisiones.
- No juzga ni valora las aportaciones de sus trabajadores, pues cuentan con libertad total.
- El apoyo por parte del líder es si estos se lo piden.
- Este liderazgo funciona si el líder cuenta con cierta antigüedad, conoce el funcionamiento del negocio, sus funciones y las competencias que se requiere.
- Si funciona bien, se habla de un equipo independiente, maduro y comprometido, que trabaja por su propia cuenta.
  - Características: los líderes prefieren normas claras, no son protagonistas, son neutros en opiniones, influyen poco en los logros y objetivos de la empresa, no posee un papel importante en el clima laboral y no juzga aportaciones y sugerencias de los empleados. Los trabajadores son apoyados por el líder.
  - Ventajas: los trabajadores toman decisiones, los jefes delegan tareas.
  - Desventajas: si los trabajadores carecen de conocimiento o experiencia puede no funcionar, puede llegar a perderse el objetivo, poco trabajo en equipo, es complicado solucionar conflictos.

## LIDER PATERNALISTA

- Tiene confianza en sus empleados.
- Los motiva, incentiva y les ofrece recompensas por lograr los objetivos.
- Ofrece consejos a los trabajadores.
- Un buen líder paternalista será una persona amable, cercana, que cuida los detalles y a sus empleados.
- Consideran que tienen la razón y los trabajadores no poseen criterio propio.
  - Características: no delega responsabilidades, puede ser amable, atento y servicial, deja que los trabajadores tomen decisiones en cosas de poca importancia, es el único responsable del logro de los objetivos, considera que la única motivación puede ser el dinero y el poder, no promueve el trabajo en equipo, da recompensa y castiga si es necesario.
  - Ventajas: se preocupa por sus trabajadores, fomenta la motivación a través de premios, los trabajadores se sienten protegidos y tienen menos responsabilidades.
  - Desventajas: considera que los trabajadores no tienen criterio propio, deben obedecer, en ausencia del líder los empleados no saben qué hacer, el grupo no puede madurar tampoco sus componentes.

# TIPOS DE LIDERAZGO

## LIDERAZGO CARISMÁTICO

- Tiene la capacidad de generar entusiasmo en los trabajadores.
- Destaca por su capacidad de seducción y admiración.
- Hace que los trabajadores den lo máximo de sí.
- Son visionarios e inspiradores.
- Hacen buen uso de la comunicación no verbal.
- Son capaces de cambiar las necesidades, valores, objetivos o aspiraciones de los trabajadores.
- Una vez alcanzados los objetivos se propone nuevos.
  - Características: capacidad para modificar la escala de valores, creencias y actitudes, capacidad de convicción, utiliza medios innovadores y no convencionales, crea admiración, son persuasivos, generan confianza.
- Ventajas: ante el cambio genera menos conflictos, el clima laboral mejora, los éxitos son compartidos.
- Desventajas: sus errores suelen ser perdonados, crea dependencia, posee mucho peso en el equipo.

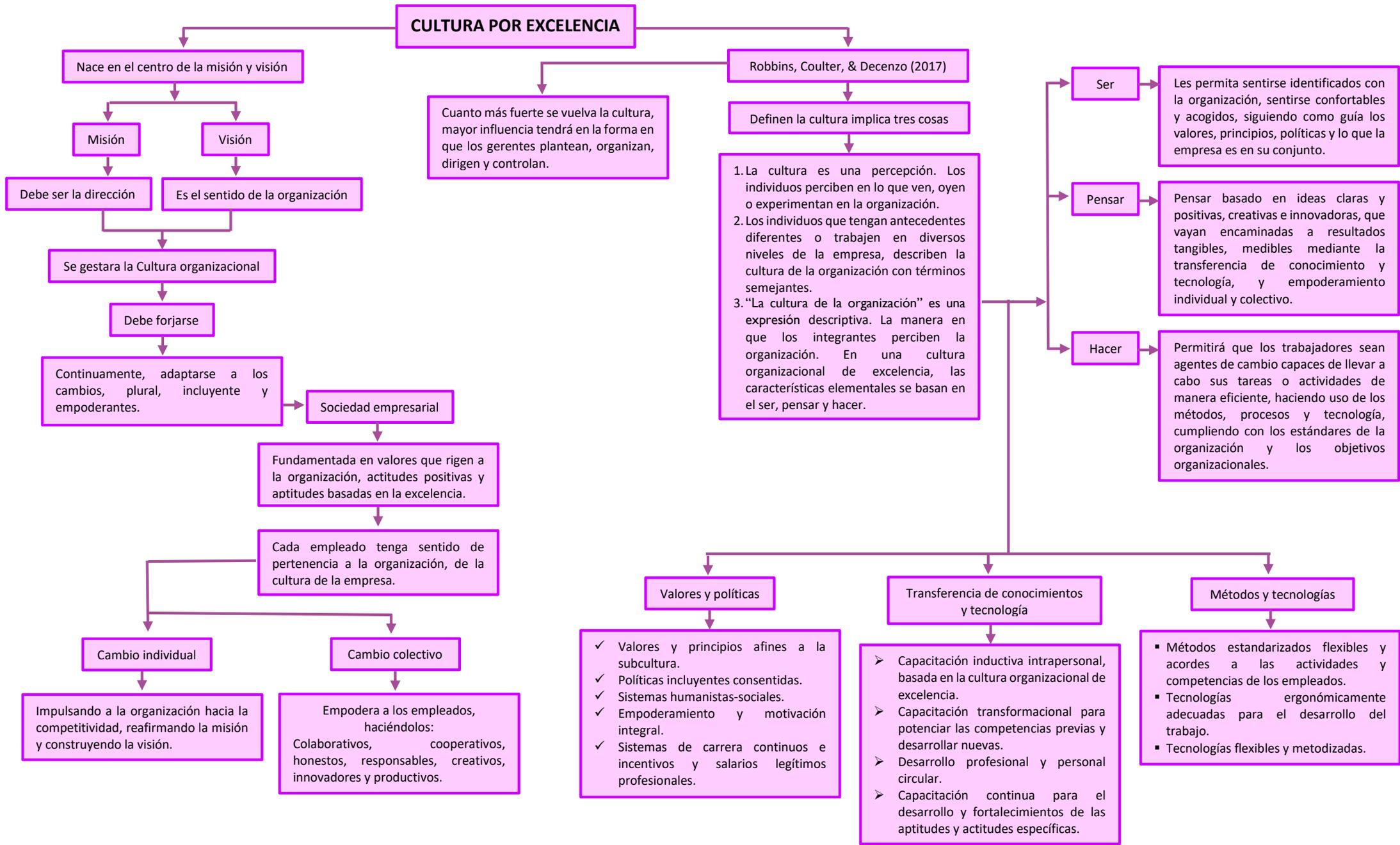
## LIDERAZGO LATERAL

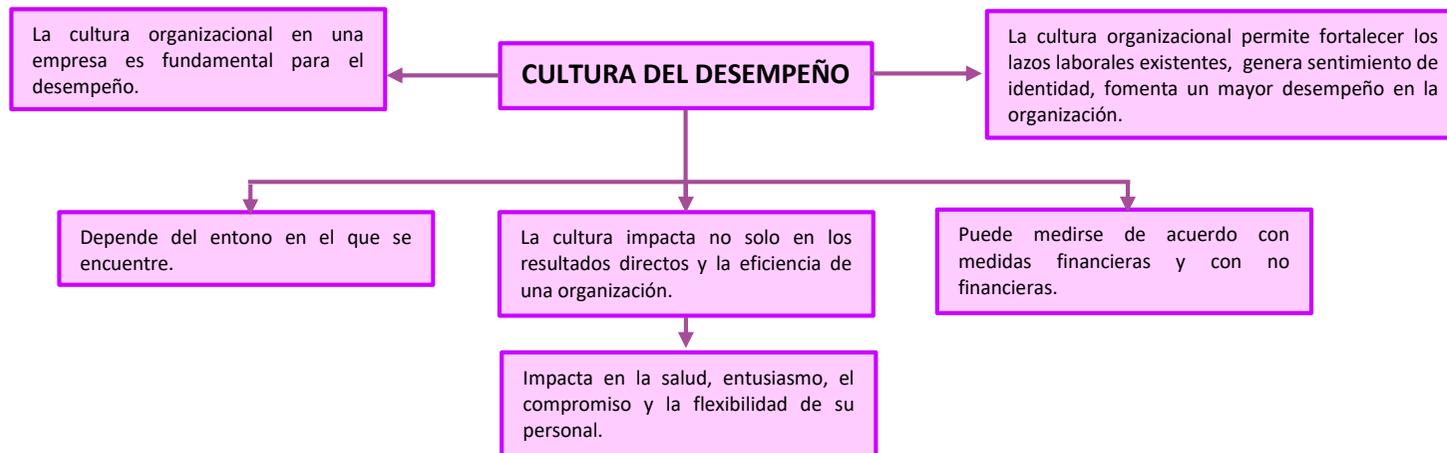
- Capacidad para influir en las personas.
- Se realiza entre personas que están en el mismo rango o puesto.
- No es una relación entre jefe y empleado.
- Cualquier persona puede dirigir sin tener que ser jefe.
- Involucra a los demás hacia un objetivo común.
- Influye en los valores, creencias y acciones de otros.
- Toman iniciativa, motivan a los demás, promueven acciones para gestionar, hace que el grupo funcione y logre los objetivos.
- El líder son personas de mayor antigüedad y con alto conocimiento.
- No funciona si es autoritario.
- Muchos no se sienten motivados pues no existen las recompensas por su liderazgo.

## LIDERAZGO SITUACIONAL

- El líder adopta diferentes tipos de liderazgo en función de la situación y nivel de desarrollo de los empleados, adaptando el estilo de liderazgo más eficaz en cada momento y de acuerdo a las necesidades del equipo.
- Su comportamiento se adapta al equipo de trabajo para conseguir los mejores resultados.
- Modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard: el que se encarga de dirigir el grupo cambie su forma de interactuar y abordar tareas, mejorando su rendimiento del grupo en relación a su diagnóstico.
  - 6 fases de este modelo: 1) identifica funciones y habilidades para desarrollar el trabajo, 2) establecer conocimientos y habilidades para cada tarea, 3) valorar el nivel de recompensa de cada componente, 4) valorar el nivel de motivación y confianza del componente del grupo, 5) conocer el desarrollo y madurez de acuerdo a su puesto, 6) seleccionar y llevar a cabo el estilo de liderazgo para cada empleado.
  - 4 tipos de liderazgo: el líder ordena, el líder persuade, el líder participa y el líder delega.
- Tipos de comportamientos: apoyo (desarrollo del equipo, fomenta la cohesión, participación, motivación y apoyo a los integrantes del equipo) y directivo (desarrolla las tareas y funciones, señala el qué, cuándo y cómo y controla resultados).
  - Ventajas: si la empresa consigue mejores resultados evoluciona, hay mayor interacción entre líder-equipo, es flexible y se adapta, versátil.
  - El líder no debe ser estático.
  - Al inicio posee un estilo de liderazgo de control pero poco a poco se reduce.

# CULTURA DE LA EXCELENCIA Y EL DESEMPEÑO





# LOS PRINCIPIOS DE LA EXCELENCIA

## Después del conflicto bélico

- ✓ Después de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos se convierte en la nación más poderosa del mundo.
- ✓ Contribuyó económicamente a la reconstrucción de los países aliados y derrotados.
- ✓ La posguerra permitió el Plan Marshall, la reconstrucción de Europa y la expansión de compañías multinacionales.
- ✓ Las grandes empresas requirieron aplicación de herramientas de gestión para dirigir y controlar eficazmente a filiales a grandes distancias y países lejanos.

## El Management japonés

- ✓ Japón sale de esta situación económica mediante la fabricación de bienes de bajo costo y de creciente calidad.
- ✓ Ganaron la aceptación de mercados internacionales.
- ✓ Este proceso ayudo a retroalimentar la disminución de sus gastos y la renovación tecnológica.
- ✓ Ser una potencia actualmente fue consecuencia de la aplicación simultánea de la laboriosidad de su pueblo, el sentido de disciplina y el liderazgo de sus dirigentes.

## Nuevas propuestas en Occidente

Tomas Peters y Robert Waterman

Efectuaron estudios comparativos de las cifras provenientes de los estados contables de compañías de tamaño mediano y de grandes corporaciones, tanto en Estados Unidos como en Europa.

## Orientación hacia los resultados

### La Excelencia

Consiste en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización.

### Como se ponen en práctica

- ✓ Las organizaciones son ágiles, flexibles y capaces de responder a los cambios, a menudos rápidos y frecuentes, de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.
- ✓ Estas miden y anticipan las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, dan seguimiento a sus experiencias, percepciones, supervisan y analizan el comportamiento de otras organizaciones.
- ✓ Recogen información de grupos de intereses actuales y futuros, para obtener información de sus políticas, estrategias, objetivos, medidas y planes a corto, medio y largo plazo.

### 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 resultados.
- ✓ Satisfacción plena de todos los grupos de interés.

## Orientación al cliente

### La Excelencia

Consiste en crear valor sostenido para el cliente.

### Como se ponen en práctica

- ✓ El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio
- ✓ Mejora la manera de lograr mayores cotas de fidelidad y retención de clientes e incrementar sus cuotas.
- ✓ Responden a las necesidades y expectativas que sus clientes
- ✓ Dan seguimiento a las actividades de sus competidores y entienden cuál es su ventaja competitiva
- ✓ 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

### La Excelencia

Ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que sea coherente en toda la organización.

### Como se ponen en práctica

- ✓ Cuentan con líderes que establecen y comunican una dirección clara a su organización.
- ✓ Establecen valores y principios éticos y desarrollan una cultura y un sistema de gobierno de la organización que ofrece una identidad.
- ✓ Motivan y estimulan de manera continua a sus colaboradores hacia la excelencia.
- ✓ Lideran mediante el ejemplo.
- ✓ Demuestran capacidad para adaptar y reorientar la dirección de su organización.

### Beneficios

- ✓ Claridad en el objeto y la dirección de la organización.
- ✓ Una organización con una identidad clara.
- ✓ Existencia organización de un de valores y principios éticos que comparten todas las personas que la integran.
- ✓ Plantilla comprometida, motivada, eficaz y eficiente.
- ✓ Una organización con confianza en sí misma.

## Nuevas propuestas en Occidente

### Gestión por procesos y hechos

#### La Excelencia

Gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados.

#### Como se ponen en práctica

- ✓ Cuenta con un sistema de gestión eficaz y eficiente basado en las necesidades y expectativas y diseñado para satisfacerlas.
- ✓ La implantación sistemática de las políticas, estrategias, objetivos y planes de la organización.
- ✓ La organización está gobernada con gran profesionalidad.
- ✓ Mantiene 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 de implicación de las personas

#### La Excelencia

Es maximizar la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación.

#### Como se ponen en práctica

- ✓ Identifican y comprenden las competencias para implantar sus políticas, estrategias, objetivos y planes.
- ✓ Brindan en todo momento un apoyo activo y positivo. Fomentan y apoyan el desarrollo personal, permitiendo a las personas hacer realidad y desarrollar su pleno potencial.
- ✓ Se esfuerzan por atender, recompensar y dar reconocimiento a las personas de modo que se incremente su compromiso y fidelidad a la organización.
- ✓ Desarrollan valores compartidos y una cultura de confianza, transparencia, delegación y asunción de responsabilidades.

#### 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.

### Proceso continuo de Aprendizaje, Innovación y Mejora

#### La Excelencia

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

#### Como se ponen en práctica

- ✓ Aprenden continuamente tanto de sus actividades y resultados, como de las actividades y resultados de los demás.
- ✓ Practican un benchmarking riguroso, interno y externo, y recogen y comparten el conocimiento.
- ✓ Aceptar y utilizar las ideas de todos los grupos de interés.
- ✓ Guardan celosamente su propiedad intelectual y la aprovechan para obtener beneficios comerciales.
- ✓ 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.

# Nuevas propuestas en Occidente

## Desarrollo de Alianzas

### La Excelencia

Es desarrollar y mantener alianzas que añaden valor.

### Como se ponen en práctica

- ✓ Cada vez se vuelve más exigente y el cambio es continuo.
- ✓ Buscan establecer y desarrollan alianzas con otras organizaciones.
- ✓ Los partners trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes, apoyándose unos a otros con su experiencia, recursos y conocimientos, y construyendo una relación 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

### La Excelencia

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.

### Como se ponen en práctica

- ✓ Adoptan un estricto enfoque ético.
- ✓ Fomentan activamente, la responsabilidad social y la defensa del medio ambiente.
- ✓ Su responsabilidad social de la organización está definida en sus valores e integrada en la organización.
- ✓ Satisfacen y exceden las expectativas y normativas y leyes a nivel local y, cuando resulta adecuado, global.
- ✓ Gestionar los riesgos, buscan y fomentan las oportunidades de colaborar con la sociedad en proyectos.
- ✓ 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. Mejora de la salud y seguridad de los empleados.
- ✓ Mejora de la gestión de los riesgos y del gobierno de la organización. Motivación de los empleados.
- ✓ Fidelidad de los clientes. Incremento de la confianza que la organización tiene en sí misma.