



PASIÓN POR EDUCAR

**Universidad del Sureste**  
**Doctorado en Pedagogía de la Educación**

**Asignatura**

Cultura Organizacional

**Mapa Conceptual**

El líder como impulsor del cambio

**Asesora**

Nayeli Morales Gómez

**Doctorante**

Diego Antonio Hernández Mendoza

**Grupo:**

DED02SSC1020-A

Comitán de Domínguez, Chiapas a 28 de noviembre de 2020

# CONCEPTO DE LIDERAZGO

## EVOLUCIÓN HISTÓRICA

### SIGNIFICADO DE LIDERAZGO

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.

### EDADES DEL LIDERAZGO SEGÚN CULLIGAN

#### 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 las organizaciones

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 de liderazgo de la innovación

Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podrán manejar los problemas de la creciente velocidad de la obsolescencia. 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.

#### Edad de liderazgo de 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

#### Edad de liderazgo de la información

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.

# CONCEPTO DE LIDERAZGO

## CONCEPTO DE LIDERAZGO

Fiedler

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.

French & Bell

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

Donnelly, Gibson & Ivancevich

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.

Kast

El liderazgo es el proceso por el que un individuo ejerce consistentemente más influencia que otros en la ejecución de las funciones del grupo. Se le concede capacidad de influencia sobre un grupo determinado y por un periodo temporal más o menos amplio

Robbins

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.

Chiavenato

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.

Silíceo,  
Casares &  
González

El líder 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.

# 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.

## Liderazgo Transformacional

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. 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.

## Liderazgo de la Curva

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. Son liderazgos basados en construir en positivo todo lo que puede afectar al grupo, al trabajo y al desarrollo de las labores.

## 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:

- 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

## Líder Autocrático

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.

### Características:

- 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

# TIPOS DE LIDERAZGO

## Liderazgo democrático

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.

### Características

- 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
- Potencia la discusión en el grupo
- Fomenta el trabajo en equipo

### Ventajas

- 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

- 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

## Liderazgo de Laissez Faire

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.

### Características

- 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 juzgan las aportaciones y sugerencias de empleados, ya que tienen poder de decisión
- Los trabajadores tienen libertad total para sus funciones

### Ventajas

- 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

- 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

## Liderazgo Paternalista

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

- 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

### Ventajas

- 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

- 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

# TIPOS DE LIDERAZGO

## Liderazgo Carismático

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.

- Características**
- 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

- Ventajas**
- 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**
- 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

## 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.

- Consiste**
- 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 si quiera estar.
  - Conjunto de destrezas y habilidades que permiten conseguir que otras personas hagan lo que el líder quiere
  - obteniendo así un mayor rendimiento en el trabajo y eficiencia en los grupos sin necesidad que actúen los altos mandos.

- Ventajas**
- 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.

- Desventajas**
- Muchos no se ven motivados a ello porque en realidad no existe ningún tipo de recompensa a mayores para los líderes laterales.
  - 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.

## Liderazgo Situacional

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.

- Ventajas**
- 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

- 7 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.

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

# CULTURA DE LA EXCELENCIA Y EL DESEMPEÑO

Robbins, Coulter, & Decenzo definen que la cultura implica tres cosas:

- La cultura es una percepción. Los individuos perciben la cultura en lo que ven, oyen o experimentan en la organización.
- 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.
- 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.

Características elementales

- En el ser, 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.
- En el pensar, 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.
- En el hacer, 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.

Cultura de la excelencia

Cultura del desempeño

La cultura organizacional permite fortalecer los lazos laborales existentes, genera sentimiento de identidad, fomenta un mayor desempeño en la organización

La cultura organizacional en una empresa es fundamental para el desempeño.

- La cultura impacta no solo en los resultados directos y la eficiencia de una organización.
- Impacta en la salud, entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal.

Surge

- Nace en el centro de la misión y visión.
- 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.
- La correcta declaración de la misión, visión y cultura organizacional, sin el reflejo en la organización dentro y fuera, no tiene sentido.
- Debe forjarse continuamente, adaptarse a los cambios, plural, incluyente y empoderantes.

Apropiarse

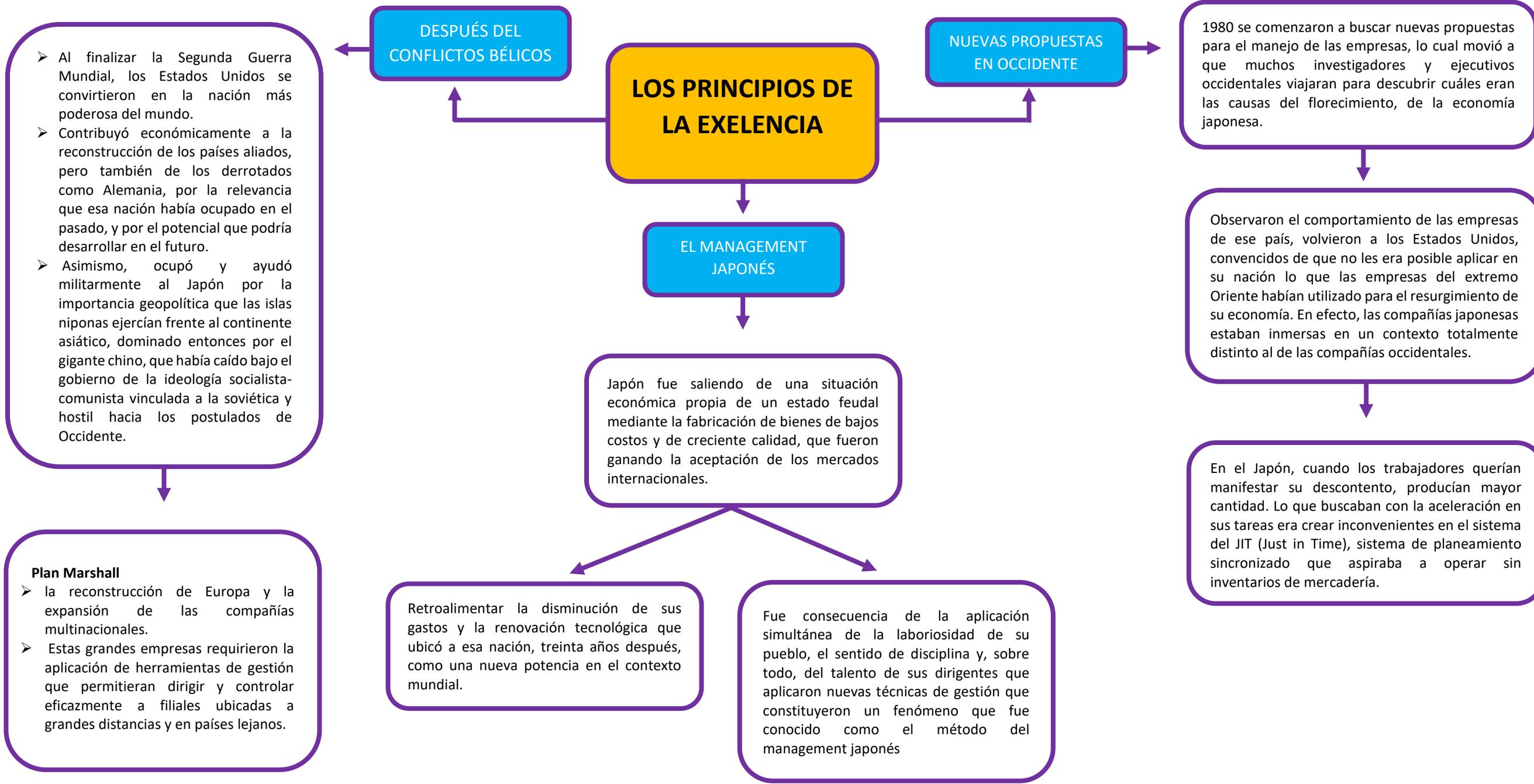
Que los empleados la vivan día a día funge como un catalizador de cambio individual y colectivo, que empodera a los empleados a ser más colaborativos, cooperativos, honestos, responsables, creativos, innovadores y productivos, dando el impulso a la organización hacia la competitividad, reafirmando la misión y construyendo la visión de la cultura de la empresa y vivirla día a día.

Valores y políticas

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

Cultura fuerte

- Son aquellas que se basan en valores clave intensamente arraigados y compartidos por la vasta mayoría de los integrantes de la empresa.
- Entre más sean los empleados que aceptan los valores clave de la organización y se comprometen con ellos, más fuerte es la cultura organizacional.
- Cuanto más fuerte se vuelva la cultura, mayor influencia tendrá en la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan.



DESPUÉS DEL CONFLICTOS BÉLICOS

**LOS PRINCIPIOS DE LA EXELENCIA**

NUEVAS PROPUESTAS EN OCCIDENTE

EL MANAGEMENT JAPONÉS

➤ Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos se convirtieron en la nación más poderosa del mundo.

➤ 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.

1980 se comenzaron a buscar nuevas propuestas para el manejo de las empresas, lo cual movió a que muchos investigadores y ejecutivos occidentales viajaran para descubrir cuáles eran las causas del florecimiento, de la economía japonesa.

Japón fue saliendo de una situación económica propia 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.

Observaron el comportamiento de las empresas de ese país, volvieron a los Estados Unidos, convencidos 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.

**Plan Marshall**

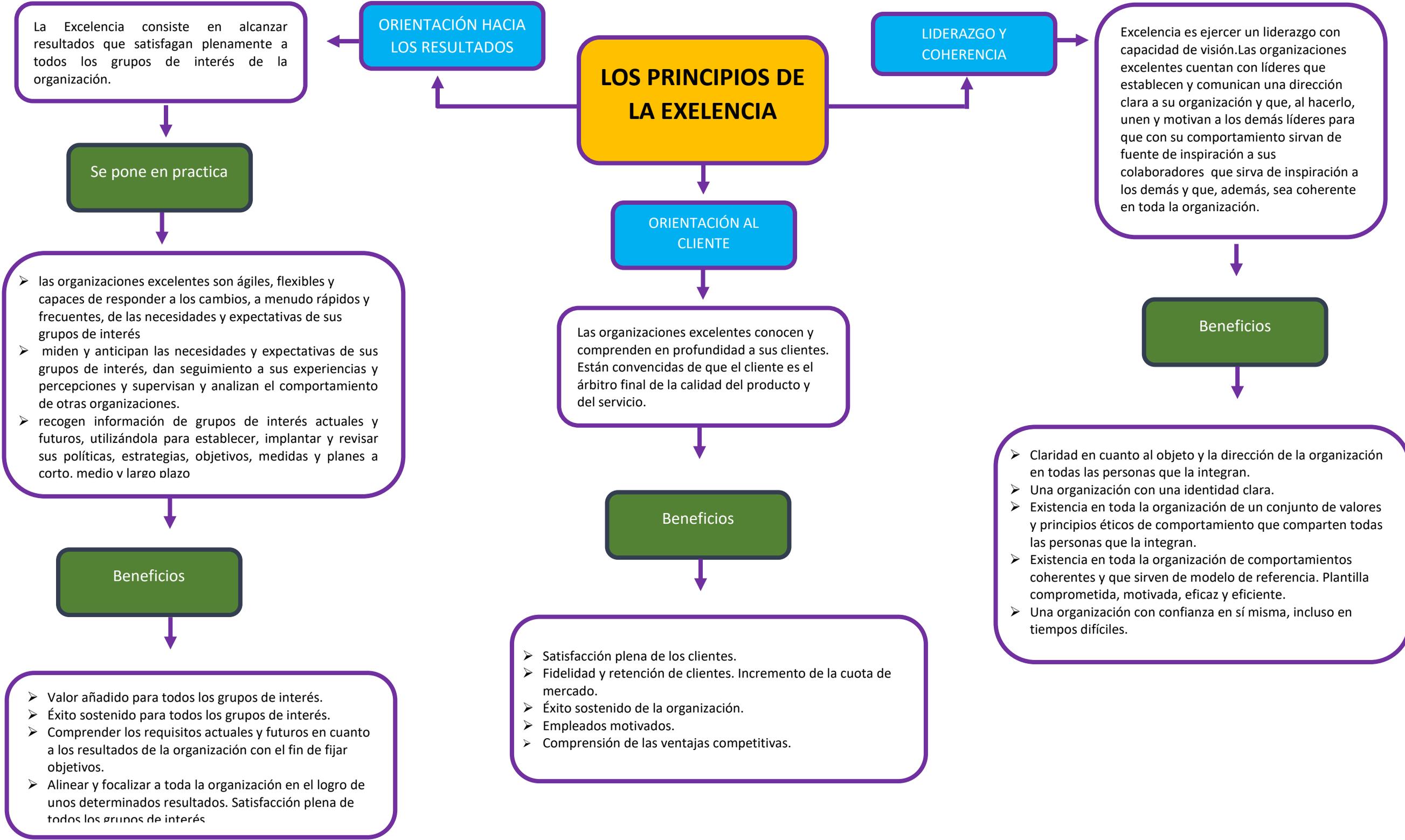
➤ la reconstrucción de Europa y la expansión de las compañías multinacionales.

➤ 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.

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.

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

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.



Excelencia es gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados

GESTIÓN POR PROCESO Y HECHOS

LOS PRINCIPIOS DE LA EXELENCIA

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.

Se pone en practica

Se pone en practica

- 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 v experiencias de los grupos de interés.

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

- 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.

Beneficios

Se pone en practica

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.

- Identifican y comprenden las competencias necesarias para implantar sus políticas, estrategias, objetivos y planes, tanto en la actualidad como en el futuro.
- Fomentan y apoyan el desarrollo personal, permitiendo a las personas hacer realidad y desarrollar su pleno potencial

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.

- 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.

# LOS PRINCIPIOS DE LA EXELENCIA

## DESARROLLO DE ALIANZA

Excelencia es desarrollar y mantener alianzas que añaden valor.

Se pone en practica

- Reconocen que, en el mundo de hoy, cada vez más exigente y en cambio continuo, el éxito puede depender de las alianzas que establezcan.
- 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.

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

Se pone en practica

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

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.