

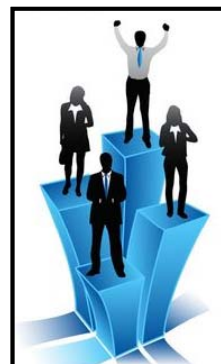
## **HP09003 – Dirección y Liderazgo**

Tema 1. Antecedentes, valores y cultura.

### **Objetivos de aprendizaje del tema**

Al finalizar el tema serás capaz de:

- Reconocer a las empresas actuales y la relevancia de su labor.
- Definir el nuevo rol del líder con base en las necesidades actuales.
- Identificar los aspectos fundamentales que identifican a una organización: sus valores y su cultura.



## Introducción al tema

- ¿Sabías que la dinámica empresarial actual marca las pautas en el mundo de los negocios? Pues así es, el cambio y la globalización han obligado a los empresarios a pensar en el logro de objetivos a corto plazo e incrementar la productividad de sus organizaciones.



## Introducción al tema

- ¿Y cómo han logrado esto? Una manera efectiva de lograrlo es contribuir con el desarrollo del personal, es decir, fortalecer el **liderazgo** y al líder que encabeza los procesos de la organización.
- Esto es como un edificio que debe consolidarse sobre los **valores** de las organizaciones y cuyos soportes y columnas son las habilidades y conocimientos de los colaboradores que trabajan día a día para fortalecer la estructura organizacional.
- El resultado será una **cultura de alto desempeño**: una empresa rentable, que no sólo pueda sobrevivir, sino superar a la competencia.

## Las empresas hoy

- En los últimos años algunas organizaciones han demostrado ser **empresas competitivas** manteniendo estándares de operación muy superiores a sus competidores, no sólo en México sino en el resto del mundo.
- Sin embargo, en este milenio los negocios a nivel mundial están enfrentando una crisis sin precedentes.



## Crisis sin precedentes

Las causas de estas crisis son:

A) Desaceleración económica a nivel mundial:

- Incremento de competencias.
- Guerras de precios.
- Reducción de ventas.
- Reducción de márgenes.

Todo esto versus los altos costos de operación que se mantienen o incrementan.

B) Conflictos sociales, guerras y atentados que afectan la estabilidad a nivel mundial.

## ¿Qué es un líder?



¿Reconoces a alguno de estos personajes?

¿Fueron y/o son líderes? Si es así, describe por qué los consideras líderes.

7

## Diferencias entre un jefe y un líder

El jefe...	El líder...
El jefe dirige a su equipo.	El líder enseña a su equipo.
El jefe depende de la autoridad.	El líder tiene iniciativa.
El jefe inspira temor.	El líder genera entusiasmo.
El jefe dice "yo".	El líder es incluyente (nosotros).
El jefe encuentra a quién culpar por los problemas.	El líder aporta soluciones.
El jefe dice "hagan".	El líder dice "hagamos".

## ¿Qué es la cultura organizacional?

- Cultura organizacional:  
Visto de una manera más sencilla, la cultura organizacional es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de la organización (Hernández y Cendejas, 2006).



## Características de las culturas organizacionales

- Constituyen un atributo de la identidad de la organización.
- Pueden o no estar formalizadas.
- Se instalan por imitación, interacción y aprendizaje.
- Son aceptadas y aplicadas por los integrantes de la organización mientras pertenecen a ella.
- Se refuerzan y realimentan a través de los propios criterios que instituyen.
- Se desarrollan en un marco de interacciones recíprocas con el contexto.
- Pueden tener perfil propio o tender a emular a otras culturas organizacionales exitosas.

### **Causas que obligan a las organizaciones a pensar en un cambio**

- Para hacer frente a esta crisis, los líderes han iniciado un cambio de cultura orientado a convertir sus empresas en organizaciones de alto desempeño.
- Este cambio de cultura involucra a todo el personal a lo largo y ancho de la organización.
- Este esfuerzo se debe reflejar en cambios positivos que sean percibidos con agrado por los clientes de diversas organizaciones.



### **Cambio de cultura organizacional**

- Lograr un cambio de cultura, en cualquier organización, es una de las tareas más difíciles.
- La cultura organizacional crece a través del tiempo, debido a que los líderes normalmente contratan gente parecidos a ellos mismos, pues dicha forma de trabajo se fortalece.



## **Cambio de cultura organizacional**

- Para que haya un cambio de cultura organizacional es necesario que tome lugar un evento significativo, como por ejemplo:
  - Una situación de bancarrota.
  - Una crisis financiera.
  - Una pérdida significativa de ventas y clientes.
- Aun así, viviendo estas situaciones, la mayoría de las veces es difícil iniciar el proceso de cambio de cultura.



## **¿Es posible el cambio de cultura?**

- Solamente será posible un cambio de cultura, cuando todos en la empresa u organización estén conscientes de que es necesario lograr un cambio de cultura, para ser más productivos o simplemente para hacer sobrevivir la empresa.
- Un cambio de cultura siempre es posible, sin embargo, no es algo comúnmente agradable o sencillo.



## Pasos para realizar un cambio de cultura

Conocer la cultura que actualmente predomina

- Para que exista un cambio, es necesario conocer la cultura que actualmente predomina en la organización.

Definir la nueva cultura predominante en la organización

- Es importante que se defina cómo debe ser la “nueva” cultura que van a vivir; aquí se define una nueva visión que tendrá que coincidir con la cultura que se está buscando.

Todos los miembros de la empresa deben decidir que quieren cambiar

- Ésta es la parte más difícil, lograr que las personas realmente decidan que quieren cambiar, logrando así el cambio de cultura organizacional perseguido.

## Los dos elementos más importantes para crear el cambio de cultura organizacional



Apoyo directivo

- Los altos directivos deben apoyar y promover el cambio de cultura y no solamente de palabra, sino cambiando sus comportamientos y hábitos, es decir, que realmente se comprometan a lograr el cambio necesario.



Entrenamiento

- El cambio cultural depende completamente del cambio de comportamiento. Es importante que los miembros de la organización tengan bien claro qué es lo que la organización espera de ellos y sobre todo que sepan cómo lograr esos nuevos comportamientos.

16



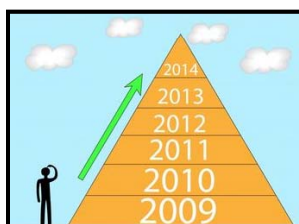
## Cierre

- Los líderes son personas que cuentan con habilidades, actitudes y conocimientos diferentes a los de las demás personas, y que pueden lograr que su equipo y los demás lo sigan y logren los resultados necesarios.
- Existen diferentes estilos de liderazgo, pero cualquier estilo es efectivo, incluso pueden existir diferentes combinaciones, creando un estilo completamente nuevo.



## Cierre

- Toda organización que se considere de alto desempeño debe tener bien definido su propósito, su enfoque hacia el futuro y su filosofía de trabajo; es decir, debe tener claramente definida y compartida su misión, visión, valores y prioridades estratégicas, de manera que le permitan actuar con consistencia y eficacia en su medio ambiente.



### Para aprender más

- Te recomendamos ver algunas películas que te ayudarán a complementar tu conocimiento sobre el tema del liderazgo y las cualidades/habilidades que se requiere para ser líder.
  - Welles, O. (Productor y director). (1941) *Citizen Kane* [Cinta cinematográfica]. EE.UU.: RKO.
  - Attenborough, R. (Productor y director). (1982) *Gandhi* [Cinta cinematográfica]. Reino Unido: Columbia Pictures.

19

### Referencias bibliográficas

- Taboada, A. (2002). *Líder Plus*. México D.F.: Ediciones Castillo.
- Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21<sup>st</sup> century* U.S.A.: HarperCollins.
- Kotter, J. (1999). *La Verdadera Labor de un Líder*. Colombia: Editorial Norma.
- Kotter, J. (1996) *El Líder del Cambio*. U.S.A.: Harvard Business School Press.

20

### Referencias bibliográficas

- Hernandez, G y Cendejas, G. (2006). *Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el Siglo XXI*. Recuperado el 18 de noviembre de 2008, de <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n52/hernandezcendejas.html>
- Welles, O. (Productor y director). (1941) *Citizen Kane* [Cinta cinematográfica]. EE.UU.: RKO.
- Attenborough, R. (Productor y director). (1982) *Gandhi* [Cinta cinematográfica]. Reino Unido: Columbia Pictures

21

### Referencias bibliográficas

- Pozzi, S. (Diciembre 23, 2007). *Al Gore, sociedad limitada. El ex vicepresidente de EE UU convierte los riesgos del cambio climático en un negocio*. Recuperado el 9 de octubre de 2008, de [http://www.elpais.com/articulo/empresas/Gore/Sociedad/Limitada/elpepueconeg/20071223elpnegemp\\_6/Tes?print=1](http://www.elpais.com/articulo/empresas/Gore/Sociedad/Limitada/elpepueconeg/20071223elpnegemp_6/Tes?print=1)
- El Universal. (Octubre 08, 2008). *Critican medidas de austeridad de Hugo Chávez*. Recuperado el 9 de octubre de 2008, de [http://www.eluniversal.com.mx/notas/vi\\_545084.html](http://www.eluniversal.com.mx/notas/vi_545084.html)

22

## **Créditos**

Diseño de contenido:  
Lic. Angel Alejandro Taboada Novelo, MRH.

Coordinador académico del área:  
Lic. Roberto Dessommes Zambrano

Edición de contenido:  
Lic. Verónica Lozano Cavazos

Edición de texto:  
Lic. Ana Lydia Chairez Briones, MC.

Diseño gráfico:  
Ing. Felipe Leyva Silva