

Dirección y Liderazgo

Tema 14. Liderazgo y cambio organizacional

Objetivos de aprendizaje del tema

Al finalizar el tema, serás capaz de:

- Apreciar las diferencias de cultura a cultura organizacional de alto desempeño.
- Contrastar la eficacia organizacional, a través de los distintos casos de éxito de líderes que cambiaron o desarrollaron organizaciones de clase mundial.

Introducción al tema

- Si se coloca una rana en agua hirviendo, el impacto que sufre es tan intenso que saltará inmediatamente. Le sobreviene la crisis y ella actúa en consecuencia. Pero, ¿qué ocurre si se coloca la rana en agua fría y se va elevando gradualmente la temperatura?



Introducción al tema

- La rana estará al principio feliz, aceptará luego la circunstancia y terminará expirando cuando el agua llegue hasta el punto de ebullición. No se habrá dado cuenta de que ha habido un cambio radical de la situación inicial a la final.
- Tal vez el ejemplo es un poco burdo, pero, ¿acaso no es lo que sucede en las empresas? Muchas ocasiones, los directivos de las empresas no quieren ver esas señales que indican que es necesario un cambio organizacional, y regularmente el no saber, poder, o querer ver las señales de necesidad de cambio llevan a la empresa al fracaso.

Analizando el entorno

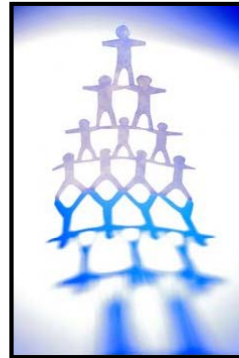
- ¿Qué es todo esto del cambio organizacional? ¿Qué tiene que ver un concepto con el otro?
- Sin un buen líder la empresa difícilmente logrará un buen resultado en un proceso de cambio, ya que es él (el líder), quien tiene la visión y las habilidades necesarias para lograrlo.

Analizando el entorno

- Para poder analizar el entorno es necesario conocer la cultura organizacional de la empresa en la que se labora.
- Cultura organizacional es un “sistema de valores compartidos, creencias, y normas que unen a todos los miembros de la organización” (Allaire y Firsirotu, 1984). Además la cultura organizacional refleja la percepción de los empleados de “cómo se hacen las cosas en la empresa”.

Analizando el entorno

- El cambio de cultura es de los más difíciles, ya que es una transformación en todos los niveles de la organización; impacta en los valores, políticas, conductas, etc.
- La cultura organizacional puede facilitar o inhibir el cambio dentro de una organización. Pero entonces, ¿cómo podemos lograr un cambio en la organización?



Casos de éxito

- En México como en el mundo, existen y han existido líderes de gran impacto, personajes de la sociedad que han establecido toda una cultura en sus empresas, cultura que se vive diariamente en sus instalaciones.



Casos de éxitos

Lorenzo Servitje
SERIEDAD



Lorenzo
Zambrano
VISIÓN



Ricardo Martín
Bringas
OBJETIVAD



Carlos Slim Helú
PROACTIVIDAD



9

Casos de éxito: Lorenzo Servitje

- Es el co-fundador de Bimbo.
- Algunas cualidades de Lorenzo Servitje son:
 - Seriedad.
 - Buen juicio y visión empresarial.
 - Disciplinado.
 - Preocupado por generar más empleos.
 - Preocupado por el ser humano.
 - No se precipita al tomar decisiones.
 - Tiene prudencia.
 - Ha aprendido a tomar riesgos calculados y a nunca darse por satisfecho.

10

Casos de éxito: Lorenzo Zambrano

- Lorenzo Zambrano, nació en 1945 en Monterrey, Nuevo León y actualmente es el líder de CEMEX.
- Cualidades:
 - Amable y sencillo.
 - Tiene una visión global para hacer negocios.
 - Participa en el ámbito educativo, cultural, social y deportivo.

11

Casos de éxito: Ricardo Martín Bringas

- Director general de Soriana; la convirtió en la segunda cadena más grande de México.
- Siguió 3 lineamientos fundamentales como cultura organizacional:
 - No se alió a capitales extranjeros.
 - Respetó una política de crecimiento orgánico.
 - No contrajo deuda.
- Cualidades: objetividad, riesgo, prudencia, espíritu de vanguardia, tenacidad y negociación.

12

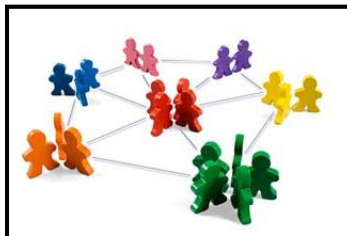
Casos de éxito: Carlos Slim Helú

- Es dueño de Sanborns, Phillip Morris, una fábrica rentable de autopartes, TELMEX, TELCEL, además de que tiene acciones de empresas como Apple Computer, Prodigy, CompUSA, Porcelanita, Bancos Inbursa, Grupo Carso, FRISCO, Sears, por mencionar algunas.
- Cualidades:
 - Emprendedor.
 - Visionario.
 - Proactivo.
 - Filántropo.

13

Cierre

- Cambiar una cultura, no es fácil. Sin embargo, por complejo que resulte, principalmente porque involucra el factor humano, no es una misión imposible, solamente exige un trabajo cuidadoso, bien pensado, planeado y que responda a necesidades reales de la organización.



14

Para aprender más

- Busca artículos de revistas como *Expansión*, *Líderes Mexicanos*, que número tras número hablan sobre líderes nacionales e internacionales.
- Revisa el siguiente artículo:
- Allaire and Firsirotu 1984 citado en National Defense University (s/f). *Strategic Leadership and Decision Making, Organizational Culture*. Recuperado el 14 de Noviembre del 2008 de <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/pt4ch16.html>

15

Referencias bibliográficas

- Doltlich, D. (2003). *Por qué fracasan los directores*. México: Panorama.
- Escala (2006, 12 de diciembre). *Lorenzo Servitje*. Recuperado el 2 de diciembre de 2008, de http://www.revistaescala.com.mx/articulos.php?id_sec=4&id_art=78
- *Lorenzo Zambrano Treviño*. (s.f.). Recuperado el 2 de diciembre de 2008, de http://www.economia.com.mx/lorenzo_zambrano_trevino.htm

16

Referencias bibliográficas

- El elegido. Ricardo Martín Bringas. *Revista Expansión*. Recuperado el 2 de diciembre de 2008, de http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=964_29&xsl=print.xsl&y=1
- Carlos Slim Helú. (s.f.). Recuperado el 2 de diciembre de 2008, de http://www.economia.com.mx/carlos_slim_helu.htm

17

Referencias bibliográficas

- Griffith V. (2005, 24 de septiembre). Una mezcla Explosiva. *Trend Management*. Recuperado el 17 de noviembre de 2008, de: http://cmm.uamericas.cl/incjs/download.asp?glb_cod_nodo=20061013112029&hdd_nom_archivo=home_depot.pdf
- Vilaseca, B. (Septiembre 9, 2007). Los enemigos del cambio organizacional. *El País*. Recuperado el 6 de noviembre de 2008, de http://www.elpais.com/articulo/servicios/enemigos/cambio/organizacional/elpepueconeg/20070909elpnegser_8/Tes

18

Referencias bibliográficas

- Allaire and Firsirotu 1984 citado en National Defense University (s.f). *Strategic Leadership and Decision Making, Organizational Culture*. Recuperado el 14 de noviembre de 2008, de <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/pt4ch16.html>

19

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, MGTI