

Nombre del alumno:

Paola González Pérez

Nombre del profesor:

Lic. Adriana Marisela Morales Sol

Grupo, semestre y modalidad:

7mo. Cuatrimestre grupo "C" enfermería (semiescolarizada)

PASIÓN POR EDUCAR

Materia:

Dirección y liderazgo

Nombre del trabajo:

Cuadro sinóptico: Las relaciones y el liderazgo

LAS RELACIONES Y EL LIDERAZGO

RELACIONES DIÁDICAS, SEGUIDORES Y DELEGACIÓN

Es muy importante conocer el tipo de liderazgo que se ejerce en las organizaciones por parte del líder

Pero también la figura del seguidor tiene una importancia relevante en este tipo de relación, ya que no todos los seguidores son iguales, ni se comportan de la misma forma

La relación líder-seguidor en el liderazgo está marcada por la interacción que surge entre ambos

La teoría diádica o también conocido como liderazgo individualizado, es un enfoque del liderazgo que pretende explicar el por qué los líderes varían su comportamiento teniendo más influencia y efectos con distintos seguidores

Este enfoque se orienta en las diversas relaciones diádicas, señalando que un líder establece relaciones diferentes con cada uno de sus seguidores. Por tanto, es necesario clarificar tres conceptos:

Diáda: es la relación que surge entre un líder y un seguidor.

Diádica: se refiere a la relación entre el líder y cada uno de los seguidores en un departamento o unidad de trabajo

Relación diádica: establece las diferentes conductas que mantiene el líder con cada integrante del equipo

Seguidor

Alguien que sigue las instrucciones, ordenanzas, reglas o enseñanzas de otra persona

Los estilos de seguidores Las investigaciones sobre los seguidores realizadas por Robert E. Kelly dieron como resultado 5 tipos de seguidores

Seguidor alineado, Seguidor pasivo, Seguidor conformista, Seguidor eficaz y Seguidor sobreviviente pragmático

Por tanto, las directrices para ser un seguidor eficaz y diferenciar a los seguidores de equipos de alto desempeño de los que integran equipos con un desempeño marginal son:

Ofrecer apoyo, Tomar iniciativa, Realizar funciones de asesoría y coaching, Busque y aliente una retroalimentación, Aclare cuál es su función, Muestre aprecio, Mantenga informado al líder, No permita una influencia inapropiada

Lo ideal para las organizaciones es ser un líder y seguidor proactivo, en donde ambos alcancen objetivos comunes y una visión compartida

más que sujetarse a una visión de líder, ser parte de ella y contribuir asumiendo la responsabilidad de su trabajo, tomar la iniciativa para resolver problemas y cuestionar a los líderes cuando piensan que están equivocados.

LIDERAZGO TRANSCULTURAL

La cultura y el liderazgo son dos conceptos importantes para la Psicología Social

La cultura tiene aspectos denotativos (creencias) que señalan cómo son las cosas, aspectos connotativos (actitudes, normas y valores) que señalan cómo las cosas deberían ser y aspectos pragmáticos que proporcionan instrucciones o reglas sobre cómo hacer las cosas

Por su parte el liderazgo es uno de los procesos psicosociales que, desde los experimentos pioneros de Lewin y cols. (1939) ha venido despertando un interés continuo entre los psicólogos sociales y organizacionales.

En un plano más aplicado, para cualquier organización resulta muy importante conocer y fomentar aquellas conductas o características que definen a un líder eficaz

Las relaciones entre cultura y liderazgo pueden contemplarse desde múltiples perspectivas y niveles

Así podríamos hablar, entre otras, de la existencia de culturas

Transnacionales: las compartidas por los miembros de diferentes países), culturas nacionales (las que comparten los miembros de un mismo país

Nacionales: las que son compartidas por diferentes grupos dentro de un país

Organizacionales: las compartidas por los miembros de una determinada organización

Organizacionales: las compartidas por los miembros de un departamento o unidad dentro de una organización

Schein señala que "cultura y liderazgo... son dos caras de la misma moneda existiendo de hecho la posibilidad

Poco enfatizada en las investigaciones sobre liderazgo- de que la única cosa realmente importante que los líderes hacen sea la creación y el manejo de las culturas

LA INFLUENCIA DE LA CULTURA SOBRE EL LIDERAZGO

Aunque la mayoría de los autores reconocen que el liderazgo es un fenómeno universal, también reconocen que los valores, creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura

Afectan a las conductas del líder, a sus metas, a las estrategias de las organizaciones y obviamente también a la percepción que los seguidores de dichos líderes tienen acerca de ellos

Para determinar qué aspectos del liderazgo son universales y cuáles están influidos por la cultura la estrategia más utilizada es la que Fiske y cols. Denominan estrategia de "tipologías y dimensiones".

Mediante esta forma de investigar se busca descubrir una serie de rasgos o dimensiones básicas que puedan encontrarse en todas, o la mayoría de, las culturas

En el caso del liderazgo las diferencias en las dimensiones culturales "básicas" pueden hacer que un estilo de liderazgo sea eficaz en una determinada cultura y poco eficaz en otra.

El famoso estudio de Hofstede es un ejemplo típico de esta estrategia

Hofstede define la cultura como "la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de gente de otros

Estas dimensiones parecen responder a una serie de dilemas psicosociales de relevancia universal que ya habían sido identificados antes por otros autores, aunque de manera solamente teórica

Inkeles y Levinson (1969) hablan de una serie de cuestiones que afectan a todas las culturas como serían

La relación con la autoridad

La concepción del yo, concretamente la relación entre el individuo y la sociedad y el concepto que los individuos tienen de la masculinidad y la feminidad

La forma de manejar los conflictos que incluye el control de la agresión y la expresión vs. Inhibición de las emociones

Como vemos estos "dilemas" universales se corresponden estrechamente con las dimensiones encontradas por Hofstede

CULTURA NACIONAL Y LIDERAZGO

Asumir que los habitantes de una determinada nación (es decir, las personas que tienen el mismo pasaporte) comparten una misma cultura es cuestionable

Porque dentro de una misma nación pueden existir grupos sociales, étnicos o religiosos con subculturas diferentes

Sin embargo, en las investigaciones, se ha tendido, por lo general, a equiparar nación y cultura debida, por una parte

A que los habitantes de una nación suelen estar expuestos a una serie de estímulos comunes (lenguaje, medios de comunicación, sistema educativo y político, etc.) y, por otra parte

A que la mayoría de estadísticas sociodemográficas reflejan datos nacionales lo que hace más fáciles las investigaciones que toman la nación como unidad de análisis

Probablemente por estas razones Hofstede considera la nación como unidad de análisis en su investigación transcultural

DISTANCIA DE PODER Y LIDERAZGO

Por distancia de poder podemos entender el grado en el cual los miembros menos poderosos de organizaciones e instituciones dentro de un determinado país

Esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual

En los países con baja distancia de poder es normal que las decisiones se tomen de forma consensuada y los subordinados

Se sienten en libertad para expresar su opinión, aunque en ocasiones pueda contradecir a la de su jefe

En dichos países los roles están claramente diferenciados y esta diferencia se expresa, además

A través de símbolos que demuestran claramente el estatus de cada uno

Los subordinados pueden responder aceptando este estado de cosas o rechazándolo por completo

La alta o baja distancia de poder se adquiriría a través de la socialización, primeramente, en la familia, después en la escuela y se reflejaría posteriormente en las

Relaciones laborales y también finalmente, de forma global, en el sistema social y político de una determinada sociedad

Como podemos ver, esta dimensión está muy relacionada con el liderazgo ya que se refiere a la forma de percibir y comportarse hacia las figuras de autoridad

INDIVIDUALISMO/ COLECTIVISMO Y LIDERAZGO

De las cuatro dimensiones propuestas por Hofstede ha sido, sin duda, la dimensión "individualismo-colectivismo" la que mayor interés ha despertado entre los psicólogos sociales y organizacionales

El colectivismo, la dimensión opuesta, es propio de sociedades en las cuales las personas, desde su nacimiento en adelante, están

Integradas en grupos fuertes y cohesionados que los protegen a lo largo de toda la vida pidiendo a cambio una lealtad incuestionable

En esta definición se ponen de manifiesto dos aspectos importantes que durante un tiempo fueron asumidos por casi todos los investigadores

1) que dentro de una misma sociedad apenas existen variaciones en esta dimensión y 2) que el I-C es una dimensión bipolar basada en la oposición o conflicto entre el individuo y el grupo

En relación con el liderazgo cabría esperar que, dentro de una cultura colectivista, en la que las relaciones entre los miembros del grupo sean sumamente importantes

Un líder centrado en la tarea tenga dificultades dado que, en dichas sociedades, relación y tarea están inextricablemente unidas

MASCULINIDAD/ FEMINEIDAD Y LIDERAZGO

La siguiente dimensión encontrada por Hofstede es la de masculinidad-feminidad. Se supone que en las sociedades masculinas los roles sexuales están claramente definidos

Los hombres deben ser asertivos, duros y centrarse en el éxito material

Las mujeres se espera que sean modestas, tiernas e interesadas por la calidad de vida

En sociedades femeninas, por el contrario, ambos roles se solapan en gran medida

En relación con el liderazgo Hofstede sostiene que las culturas masculinas y femeninas crean diferentes tipos de líderes ideales

En las sociedades masculinas, el líder debe ser asertivo, decidido, agresivo y tomar las decisiones por sí mismo sin consultar al grupo

En las sociedades femeninas el líder ideal es menos visible, intuitivo más que racional y acostumbrado a buscar el consenso

EVITACIÓN DE INCERTIDUMBRE Y LIDERAZGO

La cuarta dimensión utilizada por Hofstede es de la "evitación de incertidumbre". Esta dimensión puede definirse como el grado

En que los miembros de una cultura se sienten amenazados por la incertidumbre o por el miedo a situaciones desconocidas

En los países con alta evitación de incertidumbre existe una necesidad emocional por leyes y reglas que regulen la actuación en cada momento

Por contra en los países con baja evitación existe un gran rechazo hacia las reglas formales

Con respecto al liderazgo, es factible creer que en una cultura con alta evitación de incertidumbre se demande un líder directivo

En una cultura de este tipo se esperaría que el líder diga en cada momento lo que se debe hacer puesto que, en caso contrario, se generaría una gran ansiedad

ALGUNAS INVESTIGACIONES EMPÍRICAS ACERCA DE LA RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE HOFSTED Y EL LIDERAZGO

Esta revisión no pretende ser exhaustiva sino describir algunos ejemplos relevantes de las investigaciones realizadas en este terreno

Por el contrario, otras tres conductas (participación, directividad y castigo contingente) producen efectos diferentes según el país del que se trate

Por contra, el liderazgo directivo no producirá efectos significativos

Los resultados confirman esta hipótesis para todos los estilos con la excepción del liderazgo participativo que no demostró tener efectos relevantes

Por el contrario, en los países individualistas, los desacuerdos tienden a resolverse según la propia experiencia y entrenamiento de cada persona

Asimismo, se observó que en los países de baja distancia de poder se atendían en mayor medida las sugerencias de los subordinados a la hora de resolver los desacuerdos en un grupo de trabajo

Por otra parte, desde el punto de la Psicología Social no resulta suficiente establecer la existencia de diferencias interculturales en una determinada variable, en nuestro caso el liderazgo

Sino que es necesario también explorar a través de qué mecanismos psicológicos la cultura podría influir en el modo de desempeñar y/o aceptar un determinado tipo de liderazgo

CÓMO LA CULTURA INFLUYE SOBRE EL LIDERAZGO: LOS PROTOTIPOS DE LIDERAZGO

Una de las posibles vías o mecanismos psicológicos de influencia de la cultura sobre el liderazgo es a través de la existencia de prototipos de liderazgo.

Un prototipo puede definirse como un "conjunto abstracto de características comúnmente asociadas con los miembros de una categoría"

Teniendo cada característica un peso asignado de acuerdo con el grado de asociación que tenga con la categoría"

A partir del análisis de las respuestas dadas a una lista de atributos y conductas susceptibles de mejorar o dificultar la eficacia de un líder

Encontraron seis factores de segundo orden que definen patrones de conducta o rasgos del líder en todos los países. Dichos factores son

1) liderazgo carismático o basado en valores; que incluye conductas relacionadas con la inspiración, la visión y el auto sacrificio

2) liderazgo orientado hacia el equipo; que incluye conductas como colaboración, integración y diplomacia

3) liderazgo auto protector; que define a un líder centrado en sí mismo y consciente del estatus

4) liderazgo participativo; que define a un líder democrático y con tendencia a delegar

5) liderazgo humano; que define a un líder modesto y orientado hacia los demás

6) liderazgo autónomo; que define a un líder individualista e independiente

Asimismo, se obtuvo una lista de 22 atributos de liderazgos considerados positivos y 8 negativos en todos los países estudiados

En efecto, los estímulos sociales que reciben los miembros de una determinada cultura dan lugar a una serie de creencias

Compartidas sobre los rasgos y conductas del líder (prototipos de liderazgo)

Dichos prototipos influyen tanto en las conductas del líder como en la percepción que de ellas se tiene

Este tipo de estudios arroja luz también sobre la cuestión de la universalidad del liderazgo

CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

Durante los últimos años han sido numerosos los autores que se han interesado por el concepto de cultura aplicado a la organización

Y por su influencia sobre otras variables organizacionales

Como vemos pues, la cultura organizacional se compone de diferentes elementos que tienen desigual accesibilidad tanto para el observador como para los propios sujetos inmersos en ella

Por esta razón, la operacionalización de la cultura organizacional plantea serios problemas metodológicos

Alonso y Sánchez desarrollan el denominado Cuestionario de Conductas Normativas Organizacionales que sirve para medir tanto la cultura

"actual" a partir de las normas sociales compartidas por los miembros de una organización como la cultura "ideal" o deseada por los miembros de dicha organización

Una investigación realizada con 20 organizaciones danesas y holandesas, Hofstede encuentra que las prácticas organizacionales pueden agruparse en torno a seis dimensiones

Orientación a los procesos vs. Orientación hacia los resultados; orientación hacia los empleados vs. Orientación hacia el trabajo; identificación con la organización vs. Identificación profesional;

La organización como sistema abierto vs. Sistema cerrado; control relajado vs. Control estrecho y orientación pragmática (orientada hacia el mercado) vs. Orientación normativa.

En las teorías del rasgo el interés se centra en buscar diferencias de personalidad o habilidades entre líderes y no líderes

Esta ausencia de modelos y teorías que relacionen la cultura organizacional y el liderazgo puede deberse a diversas razones.

A pesar de los intentos realizados en este sentido (algunos de los cuales hemos descrito anteriormente) esta falta de acuerdo en la operacionalización de la cultura

Organizacional ha contribuido, sin duda, a la falta de modelos que aborden la influencia que la cultura organizacional ejerce sobre el liderazgo

LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO SOBRE LA CULTURA

Desde la perspectiva denominada “escuela del nuevo liderazgo”, pueden hacerse al estudio de las relaciones entre liderazgo y cultura los grupos sociales no son entidades estáticas

Por diversas razones los grupos, organizaciones y sociedades varían a lo largo del tiempo y, en consecuencia, sus correspondientes culturas también lo hacen

Este hecho que, con frecuencia, es pasado por alto en numerosas investigaciones resulta particularmente importante a la hora de abordar las relaciones entre liderazgo y cultura

En efecto, la influencia que un líder puede ejercer sobre la cultura de una organización es diferente si dicho líder es el fundador de la organización

Si ejerce su labor en el marco de una organización ya consolidada o si la organización atraviesa un periodo de crisis

Trice y Beyer (1993) sostienen la existencia de cuatro tipos de liderazgo cultural

El liderazgo que crea culturas, el liderazgo que cambia culturas, el liderazgo que encarna o personifica la cultura y el liderazgo que integra diferentes culturas

EL LIDERAZGO QUE CREA CULTURAS

Las organizaciones no suelen formarse de modo accidental o espontáneo, sino que son creadas por personas que tienen una visión o proyecto de futuro.

El proceso sería como sigue:

a) una persona (el fundador) tiene la idea inicial de formar una nueva organización

b) dicha persona se asocia con otras que comparten su visión o proyecto inicial

c) el grupo así formado comienza a dar los primeros pasos para constituir lo que será la futura organización (obteniendo fondos, buscando local

d) a este grupo inicial se van incorporando otras personas, la organización se pone en marcha y comienza a construirse una historia común

La visión o proyecto del fundador constituye la “sustancia” de la cultura organizacional, por lo que es muy probable que los creadores

De empresas ejerzan una importante influencia sobre la cultura de la organización que han formado

EL LIDERAZGO QUE CAMBIA CULTURAS

Hacer esto es difícil puesto que la cultura se basa en la existencia de una serie de valores, normas y prácticas compartidas que se han ido construyendo a lo largo del tiempo

Un ejemplo clásico de cómo un líder puede cambiar la cultura de una organización es el de Lee Iacocca en Chrysler

Iacocca, un ejecutivo de gran prestigio en el sector del automóvil, fue contratado por la Chrysler en un momento en el que esta empresa atravesaba grandes dificultades financieras

Mediante una serie de acciones drásticas (despidos masivos, rebaja de salarios, petición de fondos al Estado, etc.) Iacocca logró reconducir la situación y salvar a la empresa de la bancarrota

Del ejemplo de Iacocca pueden extraerse dos conclusiones

En primer lugar, que una situación de crisis facilita la aceptación de cambios drásticos en la cultura organizacional

En segundo lugar, que para que se produzcan dichos cambios tienen que darse una serie de conductas excepcionales por parte del líder

EL LIDERAZGO COMO PERSONIFICACIÓN DE LA CULTURA

El liderazgo cultural no tiene por qué implicar necesariamente cambios dentro de la cultura organizacional

Otra importante faceta del liderazgo cultural sería preservar y encarnar la cultura predominante en una organización determinada

En este sentido el líder ayudaría a mantener la identidad de la organización manteniendo los valores y la misión o propósito que la caracterizan

EL LIDERAZGO INTEGRADOR DE CULTURAS

La propia división de funciones dentro de la organización hace probable la aparición de diversas subculturas

Es probable que en muchas ocasiones surjan conflictos entre las diversas subculturas que constituyen una organización

Por ejemplo; entre pilotos y personal de tierra en una compañía aérea o entre comerciales y administrativos en una entidad bancaria

Una importante labor del liderazgo cultural sería hacer que los miembros de las diversas unidades

Con subculturas diferentes, funcionen de forma armónica persiguiendo el beneficio común de la empresa

Del mismo modo, este tipo de liderazgo sería especialmente necesario en el caso, bastante común en la actualidad

De la fusión o absorción de una empresa por otra, en el que se hace imprescindible la integración cultural

ALGUNOS LÍDERES QUE HAN DEJADO HISTORIA

La historia se ha escrito y se escribe a través de los líderes. Algunos han sido tiranos que se han aprovechado de su poder, utilizándolo incluso para el asesinato de personas

También están los que lo han dado todo por sus seguidores y fieles, predicando la igualdad y la libertad

- TERESA DE CALCUTA,
- MAHATMA GANDI,
- NELSON MANDELA,
- ALAN MULALLY,
- BARACK OBAMA,
- MARTIN LUTHER KING,
- MARK ZUCKERBERG,
- ADOLF HITLER,
- BENITO MUSSOLINI,
- JOSEPH STALIN,
- JOSEPH STALIN,
- PAUL BIYA,
- ISLAM KARIMOV