

**Nombre del alumno:**

Brenda Yudith Guillen Velázquez

**Nombre del profesor:**

Lic. Adriana Marisela Morales Sol

**Grupo, semestre y modalidad:**

7mo. Cuatrimestre Grupo "C" Enfermería  
(Semiescolarizada)

**Materia:**

"Dirección y liderazgo"

PASIÓN POR EDUCAR

**Nombre del trabajo:**

Cuadro sinóptico del tema; Las relaciones y el  
liderazgo.

Frontera Comalapa Chiapas a 06 de diciembre del año 2020.

**UNIDAD IV  
LAS RELACIONES Y EL LIDERAZGO**

**4.1 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.

Relación; líder-seguidor en el liderazgo

Está marcada por la interacción que surgen entre ambos, puede suponerse que esta es igual para todos los seguidores, más sin embargo las relaciones denominadas diádicas señalan el comportamiento del líder en las relaciones tanto interpersonales como intergrupales.

La teoría diádica.

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.

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.

**Teoría del intercambio entre líder y miembro, ILM.**

Es la segunda etapa, propone que la calidad de la relación entre un líder y un seguidor es una condición importante de la forma en que se tratara a cada seguidor.

La condición del seguidor;

El liderazgo utiliza la influencia sobre sus seguidores para alcanzar un fin determinado.

Chiavenato (2004; p.449)

Define a la influencia:

Influencia es una transacción entre personas, en razón de la cual una persona actúa con la intención de modificar o provocar el comportamiento de otra.

Alguien que sigue las instrucciones, ordenanzas, reglas o enseñanzas de otra persona. La anterior definición proporciona idea que los seguidores de manera general son figuras pasivas en las relaciones entre el líder y ellos mismos.

(Daft, 2006, p. 262).

Intercambio recíproco de influencia. "Los seguidores competentes confiados y motivados son esenciales para que el grupo de trabajo o equipo de cualquier líder se desempeñe de manera efectiva, en lugar de la función conformista y pasiva que se ha asignado a los seguidores

**Los estilos de seguidores por Robert E. Kelly.**

Se clasifican en dos dimensiones;

\* La primera es una cualidad de un pensamiento crítico independiente versus una deficiencia de un pensamiento acrítico dependiente.  
\* La segunda dimensión es relativa al comportamiento activo / pasivo.

**T i p o s**

**I. Seguidor alineado.** Es un individuo pasivo, pero independiente y crítico, se trata de alguien que se siente engañado, o que considera que la organización no reconoce sus virtudes en el trabajo y no participa en el desarrollo de los problemas o deficiencias de la organización.

**II. Seguidor pasivo.** No manifiesta un pensamiento crítico ni independiente y no participa en forma activa, estos sujetos esperan que el líder piense por ellos y no trabajan con entusiasmo y solo realizan las actividades que se les pide y deben estar sujetos a una supervisión constante.

**III. Seguidor conformista.** Participa es un individuo activo, pero dependiente y que no piensa en forma crítica, cumple con sus tareas y órdenes evitando el conflicto en otras palabras son sujetos que dicen "sí señor", en las organizaciones.

**IV. Seguidor eficaz.** Es un individuo que es al mismo tiempo independiente y crítico, es muy activo en su grupo, muestra una imagen constante de compromiso, propicia el cambio, situación que los puede llevar a riesgo o conflicto incluso con sus líderes con el fin de lograr los objetivos organizacionales, son competentes y asumen tanto sus fortalezas como debilidades.

**Directrices para ser un seguidor eficaz.**

Diferenciar a los seguidores de equipos de alto desempeño de los que integran equipos con un desempeño marginal es:

- 1.- ofrecer apoyo, 2.- tomar iniciativa, 3.- Realizar funciones de asesoría y coaching, 4.- Plantear asuntos o preocupaciones cuando sea necesario, 5.- Busque y aliente una retroalimentación, 6.- aclare cuál es su función, 7.- muestre aprecio, 8.- mantenga informado al líder, 9.- 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, sería ser parte 97 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.

**4.2 liderazgo transcultural**

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

**D u r a n t e**

La última década numerosos autores han reconocido la influencia que tienen los factores culturales sobre los procesos psicológicos, psicosociales y organizacionales, así como la importancia de realizar comparaciones transculturales que permitan la validación de las teorías formuladas desde una perspectiva fundamentalmente norteamericana.

Himmelweit y Gaskell, 1990; Markus y cols., 1996; Fiske y cols., 1998; Smith y Bond, 1993, 1998 y Moghaddam, 1998.

Fernando Molero Alonso es Profesor Titular de Psicología Social en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (Madrid).

Sin embargo

La cultura está constituida por un conjunto de creencias, actitudes, valores y prácticas compartidas por un grupo de individuos que tienen una historia común y participan de una estructura social.

**Páez y González, 2000**

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 (para una revisión actualizada del concepto de cultura, desde la perspectiva de la Psicología Social.

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. Este interés obedece tanto a aspectos teóricos como prácticos.

Existencia de culturas

Transnacionales (las compartidas por los miembros de diferentes países), culturas nacionales (las que comparten los miembros de un mismo país), culturas su nacionales (las que son compartidas por diferentes grupos dentro de un país), culturas organizacionales (las compartidas por los miembros de una determinada organización) y culturas su organizacionales (las compartidas por los miembros de un departamento o unidad dentro de una organización).

Schein (1985 p. 50) opina

Que la cultura es inherente a cualquier grupo humano y contribuye a resolver una serie de problemas externos (adaptación al medio) e internos (funcionamiento coordinado) que todos los grupos deben afrontar.

**Empírica**

La cultura determina el tipo de liderazgo que surge en una determinada sociedad o podemos considerar lo contrario.

En el primer caso la realización de comparaciones transculturales y/o transorganizacionales ayudaría a determinar tanto las características del liderazgo como su efectividad dentro de un determinado contexto.

Esta ha sido la línea seguida por la mayor parte de los investigadores en los últimos años (Bass, 1990; Triandis, 1994 o Smith y Bond, 1998).

El liderazgo no debe ser considerado simplemente como una variable dependiente de los aspectos culturales. Así, Schein (1985, p.2) 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.

En consecuencia

A la hora de tratar las relaciones entre cultura y liderazgo (o viceversa) resulta muy importante tener en cuenta el plano o nivel en el que estamos examinando la cultura (transnacional, nacional, su nacional, organizacional o su organizacional) y si la consideramos como variable independiente o dependiente con respecto al liderazgo.

**\* La influencia de la cultura sobre el liderazgo.**

Aunque la mayoría de los autores reconocen que el liderazgo es un fenómeno universal (Bass, 1990 p. 4), 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 (Bass, 1990, p. 772).

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.

Hofstede (1991 p. 5)

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

Cuatro dimensiones básicas de variación cultural

(Alta vs. baja distancia de poder; masculinidad vs. femineidad; individualismo vs. colectivismo y alta vs. baja evitación de incertidumbre) y a través de ellas pudo clasificar a los diferentes países que participaron en el estudio.

Afectan a las culturas;

- a) la relación con la autoridad;
- b) 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 femineidad y
- c) la forma de manejar los conflictos que incluye el control de la agresión y la expresión vs. Inhibición de las emociones (Arrindell y cols. 1997).

**\* 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.

Los habitantes de una nación.

Suelen estar expuestos a una serie de estímulos comunes (lenguaje, medios de comunicación, sistema educativo y político, etc.)

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.**

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. Esto sería difícilmente concebible en un país con una alta distancia de poder.

Los roles están claramente diferenciados y esta diferencia se expresa, además, a través de símbolos que demuestran claramente el estatus de cada uno.

Esta relación ambivalente con la autoridad llevaría a predecir la existencia de una mayor violencia política interna en países con alta distancia de poder (Hofstede, 1991 p. 38).

Hofstede destacan como países con alta distancia de poder algunos países latinoamericanos (Guatemala, Panamá, Méjico, Venezuela, Ecuador etc.), asiáticos (Malasia, Filipinas, Indonesia) y también los países árabes.

Por el contra;

Los países nórdicos (Dinamarca, Suecia, Noruega y Finlandia) así como los Estados Unidos, Canadá y Australia serían países con baja distancia de poder. España se ubicaría en posiciones intermedias (puesto 31 sobre 53).

**El 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.

Rotondo y cols. 1997

Se comprueba que, en Rusia y China, que no fueron incluidas en el estudio inicial de Hofstede, también existe una alta distancia de poder.

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.

Cabe suponer que un líder educado en una sociedad con una alta distancia de poder despertaría rechazo por sus métodos autoritarios en una sociedad con baja distancia de poder.

Por el contrario, no marcar las diferencias adecuadas con la gente bajo su mando sería visto como una señal de debilidad en un país con alta distancia de poder.

**\* Individualismo / colectivismo y liderazgo.**

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

Según Kim y cols. (1994 pág. 2)

El individualismo es propio de aquellas sociedades en las cuales los lazos entre las personas son débiles. En dichas sociedades se espera que cada cual se ocupe solamente de sí mismo y de su familia más inmediata.

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.

Dos aspectos importantes;

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 el estudio de Hofstede, EEUU, Australia, Gran Bretaña, Canadá y Holanda se encuentran entre los países más individualistas y Guatemala, Ecuador, Panamá, Venezuela y Colombia entre los más colectivistas.

España ocuparía un lugar intermedio, aunque inclinado más bien hacia el polo individualista (puesto 20 sobre 53). En relación con el liderazgo cabría esperar que, dentro de una cultura colectivista, en la que las relaciones entre los miembros del grupo son sumamente importantes, un líder centrado en la tarea tenga dificultades dado que, en dichas sociedades, relación y tarea están inextricablemente unidas.

La dirección o liderazgo en una sociedad individualista es una dirección de individuos. Si hay incentivos o recompensas estos deben ligarse al rendimiento personal.

**\* Masculinidad / femineidad y liderazgo.**

La siguiente dimensión encontrada por Hofstede es la de masculinidad-femineidad. 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.

Países como Japón, Inglaterra y Alemania ocupan las primeras posiciones en masculinidad mientras que los países nórdicos (Suecia, Noruega, Holanda y Dinamarca) ocupan los últimos.

España ocupa un lugar intermedio, aunque inclinado más bien hacia el polo femenino (puesto 38 sobre 53).

Hofstede

Sostiene que las culturas masculinas y femeninas crean diferentes tipos de líderes ideales. Así, en las sociedades masculinas, el líder debe ser asertivo, decidido, agresivo y tomar las decisiones por sí mismo sin consultar al grupo.

Por el contrario, 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.

Según la clasificación de Hofstede puntúan alto en esta dimensión algunos países latinos y sudamericanos como Portugal, Guatemala, Japón, Francia y España (puesto 10 sobre 53).

Por el contrario;

Tienden a puntuar bajo en esta dimensión los Estados Unidos, Gran Bretaña, así como algunos países del norte de Europa como Suecia y Dinamarca. 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.

Por el contrario, en los países con baja evitación de incertidumbre un liderazgo demasiado directivo despertaría una fuerte resistencia puesto que la gente espera participar en las decisiones y se siente proclive a asumir responsabilidades.

**\* Algunas investigaciones empíricas acerca de la relación entre las dimensiones de Hofstede y el liderazgo.**

La mayoría de las investigaciones empíricas realizadas desde esta perspectiva tratan de analizar el efecto que ejercen las variaciones transculturales en las dimensiones de Hofstede sobre otra serie de variables que son diferentes según los intereses particulares de cada investigador.

Tres conductas (participación, directividad y castigo contingente) producen efectos diferentes según el país del que se trate.

Ejemplo

En los Estados Unidos por ser un país alto en individualismo, bajo en distancia de poder y evitación de incertidumbre y medio en masculinidad se predice que un liderazgo de apoyo, participativo, con recompensas y castigos contingentes y carismáticos producirá efectos positivos.

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.

Las dimensiones de Hofstede son útiles para realizar comparaciones transculturales y en bastantes ocasiones, aunque no en todas, los resultados coinciden con las hipótesis formuladas.

Que puesto que las organizaciones están inmersas en la cultura de un determinado país, los fenómenos que dentro de ellas se dan no difieran demasiado de las que se ocurren con carácter más general dentro de la misma cultura.

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" (Cantor, 1981 p. 27).

Un prototipo de liderazgo estaría constituido por una serie de características que las personas (incluido el propio líder) piensan que un líder debe poseer.

Cuanto mayor ajuste exista entre el posible líder y el prototipo será más probable que dicha persona sea percibida como líder (Gerstner y Day, 1994) y en consecuencia pueda ejercer influencia.

Los resultados indican diferencias significativas en los rasgos que tenían prototipicalidad alta, media y baja en función del país de pertenencia del sujeto.

Ello lleva a los autores a concluir que "el prototipo del líder organizacional varía sistemáticamente en función del país del que se trate" (p. 127). No obstante, hay ciertos rasgos que tienden a ser compartidos por distintos conjuntos de países.

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.

Atributos y conductas

Dichos factores son:

-Liderazgo carismático o basado en valores, -liderazgo orientado hacia el equipo, -liderazgo auto protector, liderazgo participativo, -liderazgo humano, liderazgo autónomo.

Lista de 22 atributos de liderazgo.

Entre los atributos universalmente positivos podemos citar "ser justo", "inteligente", "diplomático", "tener habilidades administrativas", "ser capaz de motivar y comunicar" y "ser un negociador eficaz".

Entre los atributos considerados universalmente negativos podemos citar "ser despiadado", "asocial", "irritable", "egocéntrico" y "dictatorial". También se obtuvieron 35 rasgos que podían ser positivos o negativos según las diferentes culturas. Entre ellos podemos citar: "ser independiente", "asumir riesgos", "ser sincero", "evitar el conflicto dentro del grupo", "ser entusiasta", "ser precavido", "ser lógico", "ser intuitivo", "ser indirecto" y "ser ambicioso".

Desde esta perspectiva, se explora una posible vía de influencia de la cultura sobre el liderazgo.

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.

Tanto para Schein (1985) como para Trice y Beyer (1993)

La cultura surge cuando un grupo u organización ha de afrontar una serie de problemas externos (adaptación al medio) e internos (integración grupal) y se refleja a través de una serie de asunciones básicas o "ideologías" compartidas que a son menudo implícitas e inconscientes y a través de una serie de artefactos o formas culturales observables (símbolos, lenguaje, etc.).

Consideran que la cultura organizacional no es accesible a través de métodos cuantitativos (cuestionarios) y sólo se revela a través de entrevistas en profundidad y una observación cuidadosa de la organización en cuestión.

Hofstede

Define la cultura organizacional (al igual que hacía con la cultura nacional) como "la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de los de otra".

La raíz de la cultura organizacional reside en una serie de asunciones básicas o en un conjunto de valores, normas o prácticas compartidas, estos elementos han de influir por fuerza en los comportamientos y en la percepción que se tiene de un determinado líder, así como en su eficacia.

\* **La influencia del liderazgo sobre la cultura.**

La influencia de la cultura tanto nacional como organizacional sobre el liderazgo. Ahora pasaremos a examinar la otra cara de la moneda: la influencia del liderazgo sobre la cultura.

Al igual que en el caso anterior dicha influencia puede darse en cualquiera de los niveles de análisis de la cultura (transnacional, nacional, sub nacional, organizacional y grupal).

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, etc.);

d) a este grupo inicial se van incorporando otras personas, la organización se pone en marcha y comienza a construirse una historia común (Schein, 1985).

De este modo, como señalan Trice y Beyer (1993), 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.**

Un líder puede también cambiar la cultura existente en una organización. Sin embargo, 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

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.

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.

Dichas conductas son precisamente las que caracterizan a los líderes carismáticos o transformacionales.

\* **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 Papa en la iglesia católica y el Dalai Lama en la religión budista constituirían ejemplos de este tipo de liderazgo.

\* **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.

4.3 **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.

Ellos son;

**Teresa de Calcuta.** Fue una misionera que centraba sus esfuerzos en ayudar a los más desfavorecidos. Fundó la congregación de las Misioneras de la Caridad en 1950, **Mahatma Gandhi.** Este político hindú promovió desde un primer momento los preceptos de verdad y de paz, desechando el odio y la violencia.

**Nelson Mandela.** Encarcelado por sus ideales y oposición al violento gobierno de Sudáfrica. Llegaría a ser presidente del Gobierno y ayudó a conseguir las primeras elecciones por sufragio universal de la historia de su país en 1994. Recibió en 1993 el Nobel de la Paz.

**Alan Mulally.** Actual CEO de la marca de automóviles Ford. Se caracteriza por su fidelidad y entrega a su empresa, a pesar de rumores que lo vinculaban a Microsoft.

**Barack Obama.** Presidente de Estados Unidos destaca por su carisma y liderazgo, despertando la simpatía de la mayoría de personas.

**Martin Luther King.** Probablemente uno de los más importantes Su lucha por la igualdad entre negros y blancos fue crucial.

**Mark Zuckerberg.** Creador del Facebook y uno de los jóvenes más ricos del mundo.

**Adolf Hitler.** Causante de millones de muertes y de la guerra más devastadora de la humanidad, Adolf Hitler fue el Führer que lideró a los alemanes en el intento de conquista del mundo a mediados del siglo XX.

**Benito Mussolini.** Mussolini fue un dictador italiano que apoyó desde un primer momento el movimiento del alemán, promoviendo de esta manera el fascismo por todo su país. **Joseph Stalin.** Este político y militar ruso ejerció de dictador de la Unión Soviética entre los años 1941 y 1953. Su régimen fue característico por su crueldad a la hora de tratar los temas sociales.

**Robert Mugabe.** Mugabe aprovechó su posición como precursor de la independencia de Zimbabue para subir al poder, en el cual aún sigue desde hace 30 años.

**Kim Jong Un.** Jefe de estado de Corea del Norte. Su país se encuentra a día de hoy prácticamente aislado, siendo una difícil tarea poder entrar o salir de él.

**Paul Biya.** Presidente de Camerún que lleva nada más y nada menos que 28 años en el poder.

**Islam Karimov.** Gobernador de Uzbekistán. Entre sus actos, destaca el de prohibir los partidos políticos de la oposición, llegando a tener un total de 6.500 presos políticos.