

MATERIA:

DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

CUATRIMESTRE -GRUPO:

7° CUATRIMESTRES-LIC.

EN NUTRICIÓN PRODUCTO ACADÉMICO:

CUADRO SINÓPTICO

TEMA:

LAS RELACIONES Y EL LIDERAZGO

ALUMNO:

ASHLEY RAQUEL FLORES CORDERO

DOCENTE:

LIC. VÍCTOR ANTONIO GONZALES SALAS

# LAS RELACIONES Y EL LIDERAZGO

## RELACIONES DIÁDICAS, SEGUIDORES Y DELEGACIÓN.

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 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.** - El 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.
- Teoría de la vinculación.** - La primera etapa en la evolución es la adquisición de conciencia de que existe una relación entre el líder y un seguidor, más que un líder entre un grupo de seguidores
- Teoría del intercambio entre líder** - También conocida como 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 esencia de las relaciones entre el líder y los seguidores entraña reciprocidad, o sea 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". Directrices para un seguidor eficaz Partiremos de la premisa que, para lograr un liderazgo efectivo, es necesario que muchas de las cualidades que son deseables en un líder son las mismas que debe tener un seguidor eficaz. s 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:

- I. Ofrecer apoyo: un buen seguidor busca la manera de ofrecer soporte y alentar a un líder que encuentra resistencia al introducir el cambio en la organización.
- II. Tomar iniciativa: hacer lo que sea necesario lo cual comprende trabajar más allá de las obligaciones que le tienen asignadas.
- III. Realizar funciones de asesoría y coaching: para apoyar al líder cuando este sea nuevo en su función o no tenga experiencia.
- IV. lantear asuntos o preocupaciones cuando sea necesario: en los problemas potenciales que se presenten el seguidor pueda ayudar a enfrentar al líder dichas dificultades o inquietudes
- V. Busque y aliente una retroalimentación: los seguidores pueden desempeñar un papel constructivo en la evaluación que el líder hace de ellos.
- VI. Aclare cuál es su función: cuando sea imprecisa la función o exista incertidumbre sobre su puesto se debe aclarar con el líder
- VII. Muestre aprecio: a cualquiera, incluido el líder, como parte de la retroalimentación cuando hace algo que sea benéfico hacia los demás.
- VIII. Mantenga informado al líder: la información que les brindan sus seguidores es de vital importancia para el líder, la información debe ser precisa y oportuna para que el líder tome buenas decisiones

- 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

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

## LIDERAZGO TRANSCULTURAL

La cultura y el liderazgo son dos conceptos importantes para la Psicología Social. Durante 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, 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 Sin embargo, a juicio de otros autores, 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

- 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
- 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 debido, 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
- 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 Los subordinados pueden responder aceptando este estado de cosas o rechazándolo por completo. Esta relación ambivalente con la autoridad llevaría a predecir la existencia de una mayor violencia política interna en países con alta distancia de poder En la clasificación de 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 contra los países nórdicos (Dinamarca, Suecia, Noruega y Finlandia)
- INDIVIDUALISMO/ COLECTIVISMO Y LIDERAZGO** - De las cuatro dimensiones propuestas por Hofstede ha sido, sin duda, la dimensión "individualismo-colectivismo" a que mayor interés ha despertado entre los psicólogos sociales y organizacionales. El gran número de estudios realizados dentro y entre diversas culturas y organizaciones hace que la década de los ochenta pueda ser denominada como la década del I-C
- 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. Así, en las sociedades masculinas, el líder debe ser asertivo, decidido, agresivo y tomar las decisiones por sí mismo sin consultar al grupo.
- 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. Según la clasificación de Hofstede puntúan alto en esta dimensión algunos países latinos y sudamericanos como Portugal, Guatemala, Japón, Francia y España 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
- 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. 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. Hipótesis similares se van formulando para cada uno de los países intervinientes en el estudio resultando, en general, contrastadas. 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. Nasierowski y Mikula
- 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. Para los efectos que aquí perseguimos, 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, encontramos 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) y
  - 6) liderazgo autónomo (que define a un líder individualista e independiente).
- 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
- LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO SOBRE LA CULTURA** - 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 LIDERAZGO QUE CREA 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, la cultura 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 de los que trataremos en el apartado siguiente.
- EL LIDERAZGO QUE CAMBIA CULTURAS** - 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 COMO PERSONIFICACIÓN DE LA CULTURA** - 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.

Otros autores proponen evaluar la cultura a través de las normas (Kilman y cols., 1985), los valores (Cooke y Rousseau, 1988) o los artefactos (Martin y Siehl, 1983) existentes en una determinada organización. Hofstede (1991 pág. 180) 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". En las teorías del rasgo el interés se centra en buscar diferencias de personalidad o habilidades entre líderes y no líderes. En las teorías de los estilos de liderazgo el interés se centra en determinar cuáles son las conductas que caracterizan a un líder eficaz. En ambos casos se pierde de vista la influencia de las variables situacionales o contextuales (entre las que cabría incluir diversos aspectos de la cultura organizacional)

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

## ALGUNOS LIDERES 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** - Teresa de Calcuta dedicó toda una vida a los demás. Fue una misionera que centraba sus esfuerzos en ayudar a los más desfavorecidos. Fundó la congregación de las Misioneras de la Caridad en 1950, organización que a su muerte (1997) contaba con nada más y nada menos que con más de quinientos centros y un centenar de países.
- MAHATMA GANDI** - Este político hindú promovió desde un primer momento los preceptos de verdad y de paz, desechando el odio y la violencia. Estos ideales fueron los que le hicieron pasar a la historia. Su muerte, a manos de un asesino no hizo otra cosa más que engrandecer su leyenda.
- 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.
- MARTIN LUTHER KING** - Probablemente uno de los más importantes. Su lucha por la igualdad entre negros y blancos fue crucial. Entre sus actos, destaca su multitudinario mitin frente cientos de miles de personas en el capitolio de Washington. También recibiría el Premio Nobel de la Paz en 1968.
- ADOLF HITLER** - Poco hay que decir del que es el mayor líder negativo de la historia. 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.
- 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. Los historiadores estiman que las muertes durante su mandato rondan los 30 millones, siendo 800.000 presos políticos.
- 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. Su mandato es conocido por las torturas a la oposición y su mala gestión económica que ha llevado a una inflación devastadora. Por si fuera poco, ha amasado una gran fortuna desviando el dinero público de su país en paraísos fiscales.
- TERESA DE CALCUTA** - Presidente de camerunés que lleva nada más y nada menos que 28 años en el poder. Paul Biya llegó a la presidencia para establecer sus ideales sobre una oposición que ya prácticamente ni ejerce como tal. Además, ha ido modificando las leyes de elección y manipulando votos para garantizar su puesto de máximo mandatario del país.
- ISLAM KARIMOV** - Gobernador de Uzbekistan. Entre sus actos, destaca el de prohibir los partidos políticos de la oposición, llegando a tener un total de 6.500 presos políticos. Por muy increíble que parezca, llegó a torturar a dos personas en agua hirviendo y mató en 2005 a cientos de personas que se manifestaban pacíficamente tras una rebelión en Andiján.

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. A día de hoy, Ford está consolidada como una de las economías automovilísticas más potentes del mundo, gestionando por encima de los 7 mil millones de dólares por año.

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. A día de hoy, Ford está consolidada como una de las economías automovilísticas más potentes del mundo, gestionando por encima de los 7 mil millones de dólares por año.