

UNIVERSIDAD DEL SURESTE CAMPUS TABASCO

Alumno:

Ángel Gabriel Arcos Álvaro

Materia:

Dirección y Liderazgo

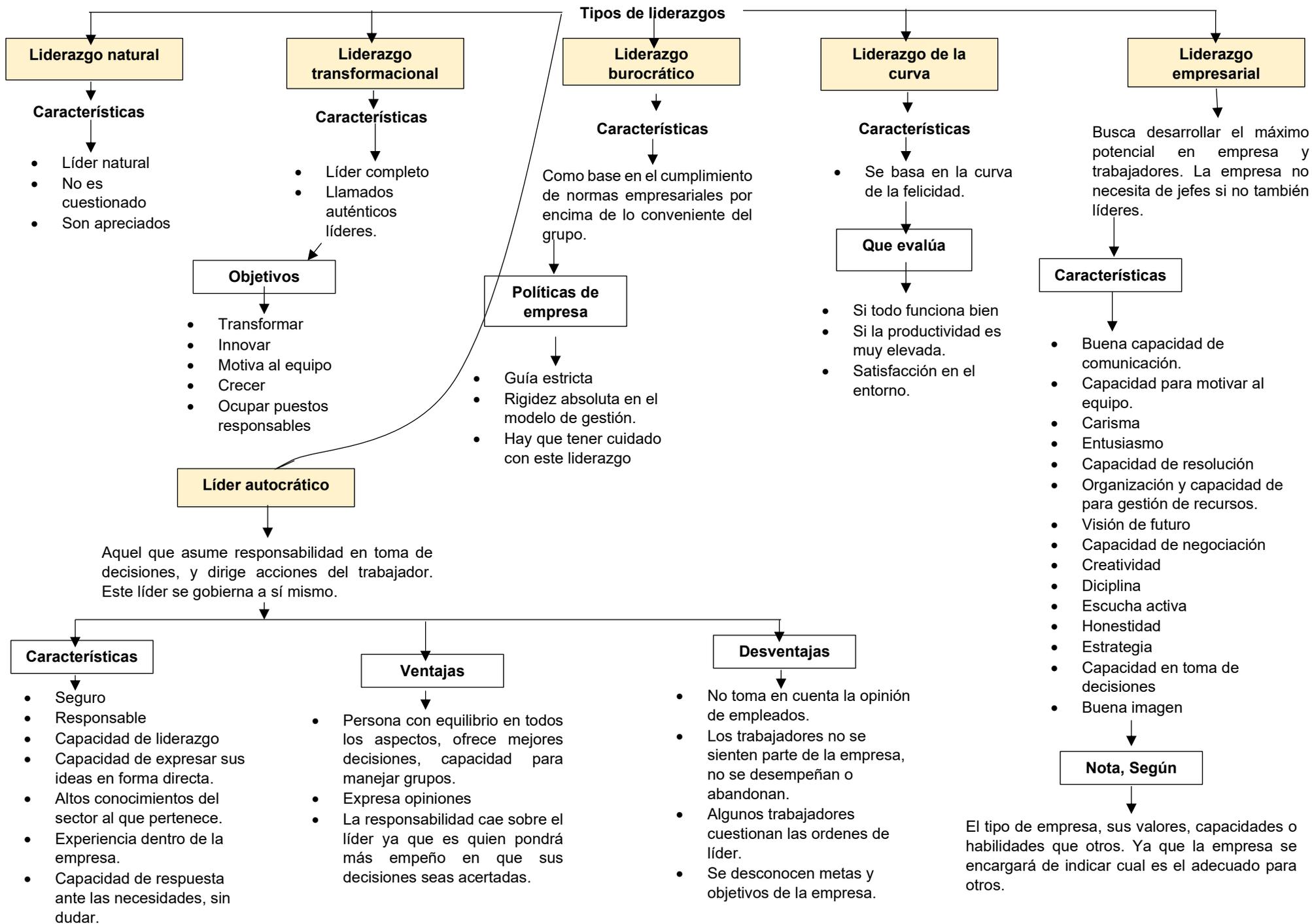
Docente:

LIC. Alberto de Jesús López

Trabajo:

Mapa conceptual "Dirección y Liderazgo unidades 3 y4"

EL PENSAMIENTO DEL LIDERAZGO



Liderazgo democrático

Aquel que fomenta la participación de la comunidad, los empleados también deciden más sobre sus funciones y tengan lo necesario para tomar decisiones.

Características

- Ofrece soluciones y deja elegir a los empleados entre ellas.
- Fomenta la participación y consulta a sus trabajadores.
- Busca soluciones compartidas.
- Orienta a sus empleados, pero no les ordena.
- Agradece las sugerencias y opiniones de otros.
- Ofrece ayuda y orientación a quien lo necesite.
- Está dispuesto a acatar lo que digan los demás.
- Motiva a sus empleados.
- Potencia la discusión en el grupo.
- Fomenta el trabajo en equipo
- Reconoce que varias personas piensan mejor que una.
- Es capaz de delegar tareas de forma efectiva.
- No se cree superior.
- Es ausente, pero eso no significa que alguien guíara a los trabajadores.

Ventajas

- Los trabajadores se integran y se sienten a gustos en la empresa.
- Se crean mayores vínculos corporativos.
- Se promueve la iniciativa.
- No hay competencias
- Se proporciona conocimientos a la toma de decisiones.

Desventajas

- Proceso lento, requiere muchas reuniones y acuerdos.
- Si el líder no es capaz, fracasará.
- No es fácil poner a todos contentos.
- Se deposita demasiada confianza en el grupo, puede ser perjudicial.
- Algunos empleados no aportan y se retienen.

Liderazgo de LAISSEZ FAIRE

Liderazgo liberal, pasivo, los trabajadores tienen el poder de decisión.

Características

- Los líderes prefieren normas claras.
- Los líderes no tienen protagonismo.
- Los líderes son neutros y pasivos.
- El líder influye muy poco en logros y objetivos de la empresa.
- El líder no tiene un papel importante en el clima laboral.
- No se juzga las aportaciones y sugerencias de empleados.
- Trabajadores con función total en sus labores.
- Sin líder la empresa sigue funcionando.
- El poder está en manos del grupo no del líder.

Ventajas

- Si el líder se ausenta del grupo la empresa sigue funcionando.
- Los trabajadores se sienten mejor, porque tienen mayor poder de decisión.
- Los trabajadores trabajan con eficacia y sin presiones.
- Los jefes delegan tareas más fácilmente.
- Los trabajadores tienen las posibilidades de promoción empresarial en caso de haber vacantes.

Desventajas

- Si los trabajadores no optan conocimientos o experiencias, esto no puede funcionar.
- Se puede perder el objetivo si no hay información necesaria.
- Suele ser individual y no hay trabajo en equipo.
- Es más complicado solucionar conflictos si los hay.
- Puede dar la sensación de que no hay un líder o este no implica

Liderazgo paternalista

Confía en sus empleados; se encarga de que los trabajadores ofrezcan mejores resultados, motivándolos y recompensándolos por los objetivos logrados.

Características

- Considera que sus empleados son como sus hijos y hay que orientarlos.
- No delega responsabilidades.
- Puede ser amable, atento y servicial.
- Cree que tiene la razón y desconfía.
- Considera a las personas limitadas.
- Solo deja que los trabajadores tomen decisiones en cosas pocas importantes.
- Es responsable en los logros y objetivos de la empresa.
- Piensa que lo que más motiva es el dinero y poder.
- Da recompensas y castiga si es necesario.
- No promueve mucho el trabajo en equipo.

Ventajas

- El líder se preocupa por sus trabajadores.
- Se fomenta la motivación por medio de premios y recompensas.
- Los trabajadores no tienen que preocuparse por su trabajo.
- Los trabajadores se sienten protegidos y tienen menos responsabilidad.

Desventajas

- El líder piensa que los trabajadores no tienen criterio propio.
- Los trabajadores solo deben obedecer.
- Se premia el mal desempeño o las cosas que el líder cree que está mal.
- Si el líder desaparece los empleados no sabrán que hacer.
- El grupo no puede madurar como tampoco sus componentes.
- Los trabajadores proactivos y con experiencias pueden acabar desmotivados

El liderazgo carismático

Aquellos con capacidad de entusiasmo, destaca por su capacidad de seducción y admiración.

Características

- Es capaz de modificar la escala de valores, creencia y actitudes de sus seguidores.
- Tiene gran capacidad de convicción.
- Es buen motivador.
- Es capaz de asumir riesgos.
- Puede llegar a usar medios innovadores y no convencionales.
- Crea admiración.
- Tiene visión a futuro.
- Es persuasivo
- Genera confianza
- Es inconformista
- Se sacrifica por la empresa
- Es positiva

Ventajas

- Ante el cambio de liderazgo, genera menos conflictos.
- Genera mucha motivación en los trabajadores.
- Genera un buen rendimiento empresarial.
- El clima laboral mejora
- Une el grupo alrededor de él.
- Es un buen recurso ante cualquier transformación de una organización.
- Los éxitos son compartidos

Desventajas

- Sus errores suelen ser perdonados.
- Sus logros suelen ser excesivamente alabados.
- Puede llegar a anular a las personas.
- Puede llegar a crear dependencia.
- El líder tiene mucho peso en el equipo.

El liderazgo lateral

Aquel que influye en personas de un mismo nivel para conseguir objetivos comunes.

Se suele realizar entre personas que se encuentran en el mismo rango o puesto dentro de la empresa.

Función

- Se trata de cualquier persona que puede dirigir sin tener que ser el jefe.
- Involucra a los demás hacia un objetivo común influenciándolos.
- No es necesario ser jefe para ser líder.

¿En qué consiste?

Conjunto de destrezas y habilidades que permite conseguir que otras personas hagan lo que el líder quiere, que es lo que la empresa necesita.

Consideraciones

- Funciona con personas antiguas en la empresa y con altos conocimientos, demostrando el carácter de líder.
- No puede funcionar si el líder tiene un carácter autoritario o actúa de malos modos.
- Es necesario el uso de la influencia, comunicación y buenos modos a la hora de actuar.
- Tanto el jefe como los trabajadores deben consentir y aceptar el nuevo rol de trabajo.
- El problema que surge, es que no todos se ven motivados y no existe algún tipo de recompensas.

Características

- Sin ser superior lidera e influye en valores, creencias y acciones de los otros.
- Apoya para trabajar en el entorno a un fin de los objetivos comunes.
- Convocan y hacen lo necesario para que el grupo funcione.
- La empresa los promueve y les permite mayor flexibilidad.

El liderazgo situacional

Modelo en el cual el líder adopta otras formas de liderar en función de la situación y el nivel de desarrollo de los empleados.

Modelo

Hersey-Blanchard

Modelos

- Identificar funciones y actividades para desarrollar el trabajo adecuadamente.
- Establecer conocimientos y habilidades para cada tarea.
- Valorar el nivel de competencia de cada trabajador.
- Valorar el nivel de motivación y confianza.
- Conocer cuál es el desarrollo o madurez de cada persona del grupo de acuerdo a su puesto.
- Seleccionar y llevar a cabo el estilo de liderazgo adecuado para cada empleado.
- Es eficaz en cambios de liderazgo y con diferentes subordinados.

Tipos de comportamiento

Directivo

Desarrolla las tareas, funciones y señala que como y cuando realizarlas

De apoyo

Se centra en el desarrollo del grupo, fomenta la cohesión, participación, motivación y apoyo a los integrantes del equipo.

Tipos de colaboradores para la empresa.

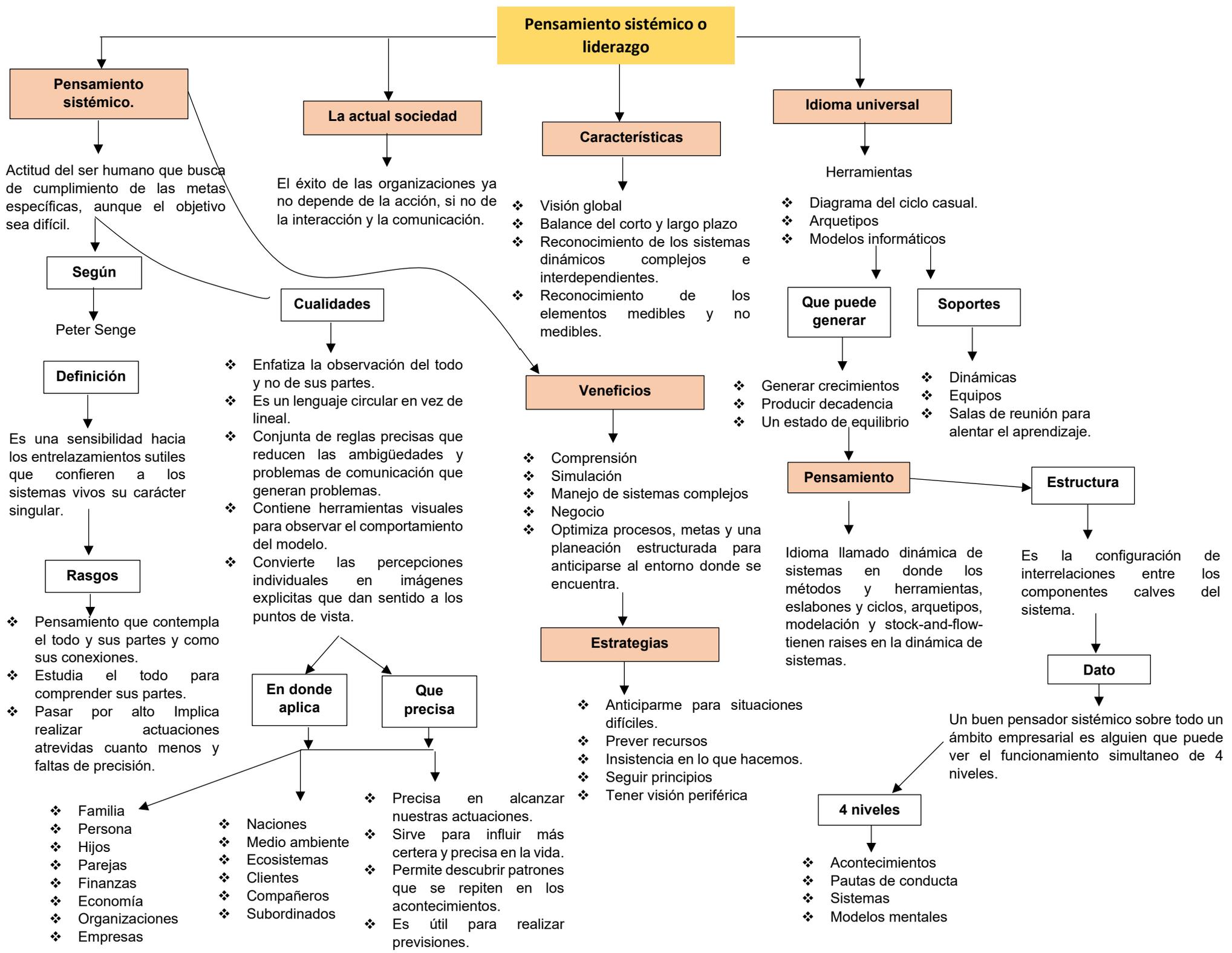
- No saben y no quieren
- No saben, pero quieren
- Saben, pero no quieren
- Saben y quieren

4 tipos de liderazgos a aplicar

- El líder ordena
- El líder persuade
- El líder participa
- El líder delega

Ventajas

- La empresa consigue mejores resultados, evoluciona.
- Hay mayor interacción "equipo líder".
- El líder se adapta a las circunstancias.
- El líder es flexible y se adapta.
- El líder es versátil y sabe cómo actuar en cada momento.
- Es fácil de entender e implementar.



Pensamiento sistémico o liderazgo

Pensamiento sistémico.

Actitud del ser humano que busca de cumplimiento de las metas específicas, aunque el objetivo sea difícil.

Según

Peter Senge

Definición

Es una sensibilidad hacia los entrelazamientos sutiles que confieren a los sistemas vivos su carácter singular.

Rasgos

- ❖ Pensamiento que contempla el todo y sus partes y como sus conexiones.
- ❖ Estudia el todo para comprender sus partes.
- ❖ Pasar por alto Implica realizar actuaciones atrevidas cuanto menos y faltas de precisión.

La actual sociedad

El éxito de las organizaciones ya no depende de la acción, si no de la interacción y la comunicación.

Cualidades

- ❖ Enfatiza la observación del todo y no de sus partes.
- ❖ Es un lenguaje circular en vez de lineal.
- ❖ Conjunta de reglas precisas que reducen las ambigüedades y problemas de comunicación que generan problemas.
- ❖ Contiene herramientas visuales para observar el comportamiento del modelo.
- ❖ Convierte las percepciones individuales en imágenes explícitas que dan sentido a los puntos de vista.

En donde aplica

Que precisa

- ❖ Familia
- ❖ Persona
- ❖ Hijos
- ❖ Parejas
- ❖ Finanzas
- ❖ Economía
- ❖ Organizaciones
- ❖ Empresas

- ❖ Naciones
- ❖ Medio ambiente
- ❖ Ecosistemas
- ❖ Clientes
- ❖ Compañeros
- ❖ Subordinados

- ❖ Precisa en alcanzar nuestras actuaciones.
- ❖ Sirve para influir más certera y precisa en la vida.
- ❖ Permite descubrir patrones que se repiten en los acontecimientos.
- ❖ Es útil para realizar previsiones.

Características

- ❖ Visión global
- ❖ Balance del corto y largo plazo
- ❖ Reconocimiento de los sistemas dinámicos complejos e interdependientes.
- ❖ Reconocimiento de los elementos medibles y no medibles.

Beneficios

- ❖ Comprensión
- ❖ Simulación
- ❖ Manejo de sistemas complejos
- ❖ Negocio
- ❖ Optimiza procesos, metas y una planeación estructurada para anticiparse al entorno donde se encuentra.

Estrategias

- ❖ Anticiparme para situaciones difíciles.
- ❖ Prever recursos
- ❖ Insistencia en lo que hacemos.
- ❖ Seguir principios
- ❖ Tener visión periférica

Idioma universal

Herramientas

- ❖ Diagrama del ciclo casual.
- ❖ Arquetipos
- ❖ Modelos informáticos

Que puede generar

- ❖ Generar crecimientos
- ❖ Producir decadencia
- ❖ Un estado de equilibrio

Soportes

- ❖ Dinámicas
- ❖ Equipos
- ❖ Salas de reunión para alentar el aprendizaje.

Pensamiento

Idioma llamado dinámica de sistemas en donde los métodos y herramientas, eslabones y ciclos, arquetipos, modelación y stock-and-flow-tienen raíces en la dinámica de sistemas.

Estructura

Es la configuración de interrelaciones entre los componentes claves del sistema.

Dato

Un buen pensador sistémico sobre todo un ámbito empresarial es alguien que puede ver el funcionamiento simultaneo de 4 niveles.

4 niveles

- ❖ Acontecimientos
- ❖ Pautas de conducta
- ❖ Sistemas
- ❖ Modelos mentales

Lenguaje del pensamiento sistemático

Situaciones históricas que se revelan como ciclos trasados en flechas o eslabones, que se repiten una y otra vez, mejorando o empeorando la situación

Ciclos y los cambios

2 tipos

Ciclos reforzadores

Ciclos compensadores

Arquetipos

Del griego arkhetypos que significa, el primero en su especie. En los 80's, se utilizaban ecuaciones matemáticas para definir la relación entre variables.

Herramienta accesible que permiten construir hipótesis creíbles y coherentes a cerca de los de la fuerza que operan los sistemas.

¿Cómo aplica?

En el **reforzador** una variable importante se hace hacia arriba (o hacia abajo), con un crecimiento exponencial o un colapso.

En el **compensador**, hay movimientos hacia un objeto (sin demora), o bien oscilación girando entorno de un objetivo único (con demora).

Patrones de Desplazamiento de carga

- La dependencia respecto de la solución inmediata se fortalece.
- Los esfuerzos para corregir el problema de raíz se debilitan.
- El síntoma del problema mejora y se deteriora alternativamente

Soluciones contra prudentes

Mejora o la variable desciende y se deteriora por lo que puede agarrarse alternativamente

Límites de crecimiento

- Intenso
- Nivelado
- Declinado

Demoras

Las demoras erosionan nuestra confianza por que el crecimiento no llega con la rapidez necesaria.

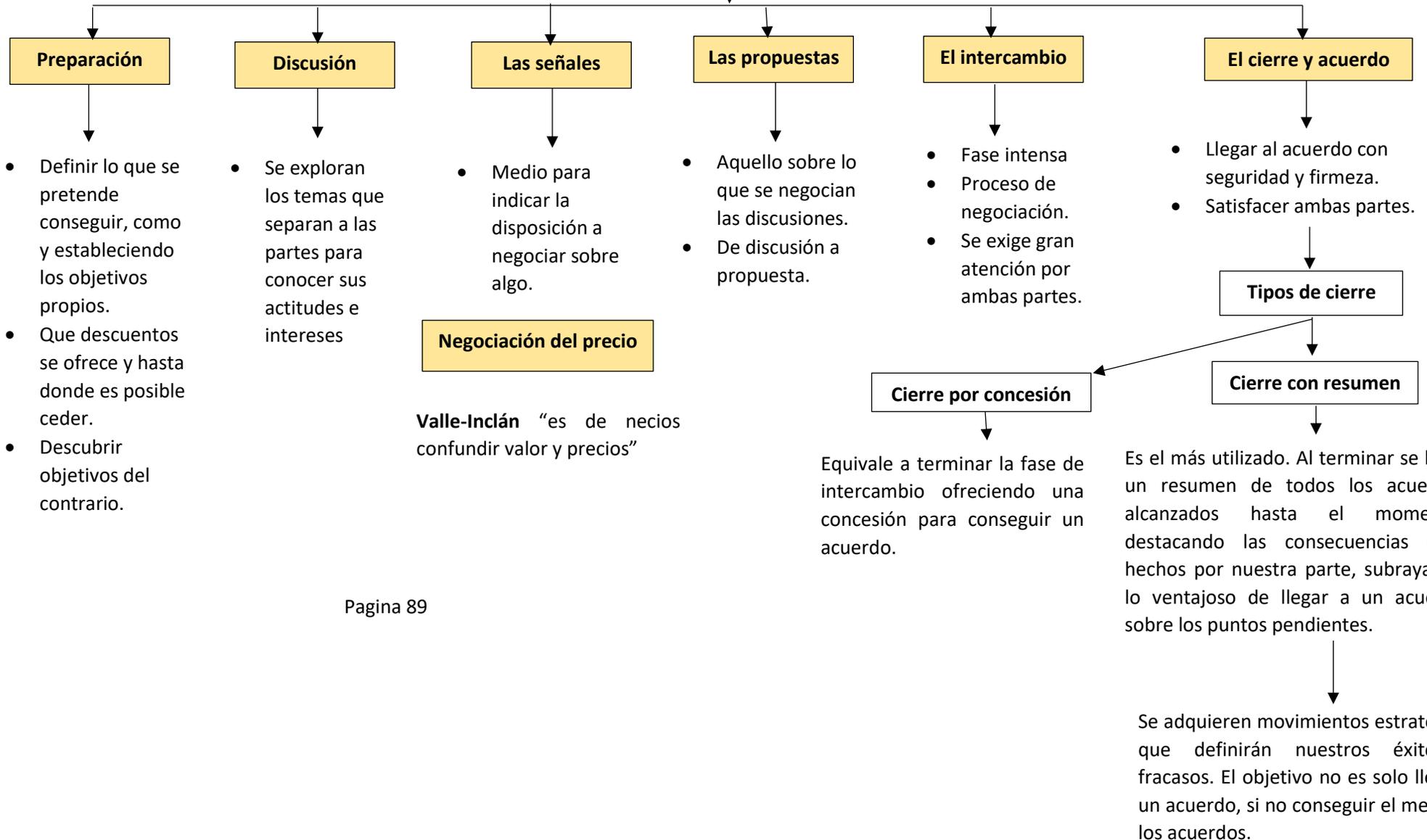
Pueden cambiar drásticamente la conducta del sistema.

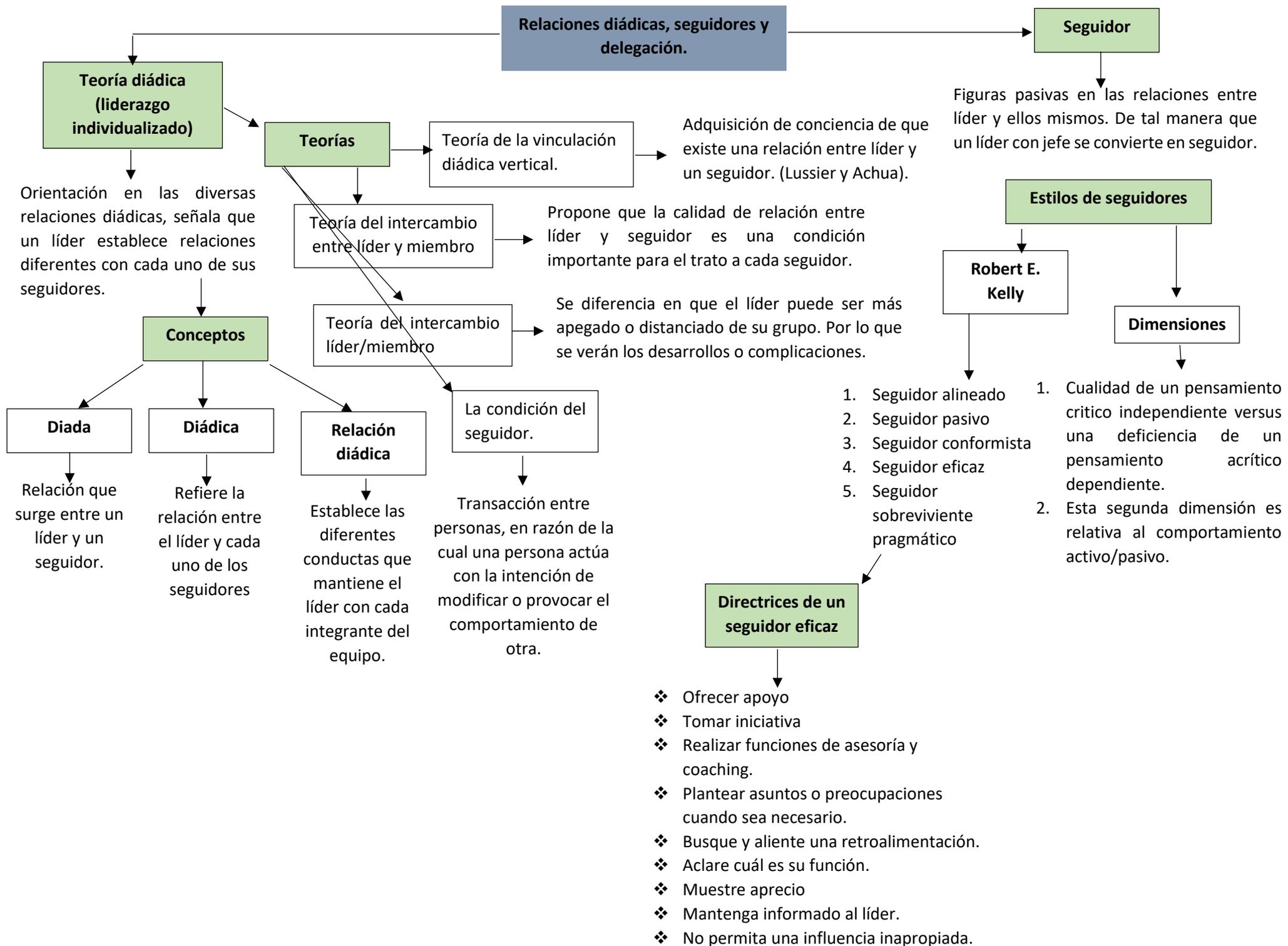
Otros factores

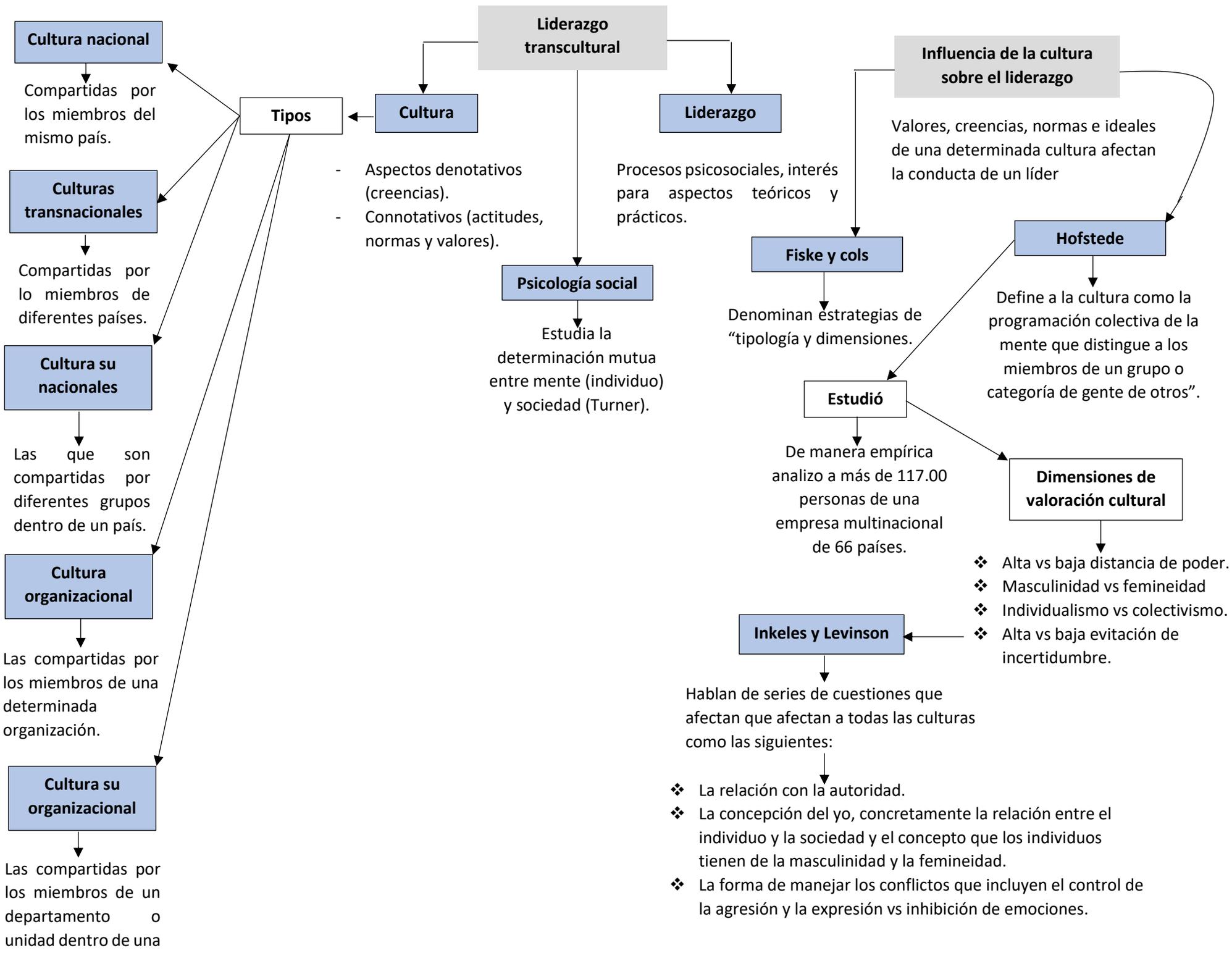
- ❖ Como la naturaleza que corrigen problemas, conservan la estabilidad y consiguen el equilibrio. Esto garantiza que ningún sistema permanezca lejos de su radio natural de operación.

Técnicas de negociación

Proceso de resolución de un conflicto entre dos o mas partes, pues existe un interés. Se requerirá de cierto equilibrio de fuerza para llegar a un acuerdo.







Liderazgo transcultural

Influencia de la cultura sobre el liderazgo

Cultura nacional

Compartidas por los miembros del mismo país.

Culturas transnacionales

Compartidas por lo miembros de diferentes países.

Cultura su nacionales

Las que son compartidas por diferentes grupos dentro de un país.

Cultura organizacional

Las compartidas por los miembros de una determinada organización.

Cultura su organizacional

Las compartidas por los miembros de un departamento o unidad dentro de una

Tipos

- Aspectos denotativos (creencias).
- Connotativos (actitudes, normas y valores).

Psicología social

Estudia la determinación mutua entre mente (individuo) y sociedad (Turner).

Procesos psicosociales, interés para aspectos teóricos y prácticos.

Fiske y cols

Denominan estrategias de "tipología y dimensiones."

Estudió

De manera empírica analizo a más de 117.00 personas de una empresa multinacional de 66 países.

Inkeles y Levinson

Hablan de series de cuestiones que afectan que afectan a todas las culturas como las siguientes:

- ❖ 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 femineidad.
- ❖ La forma de manejar los conflictos que incluyen el control de la agresión y la expresión vs inhibición de emociones.

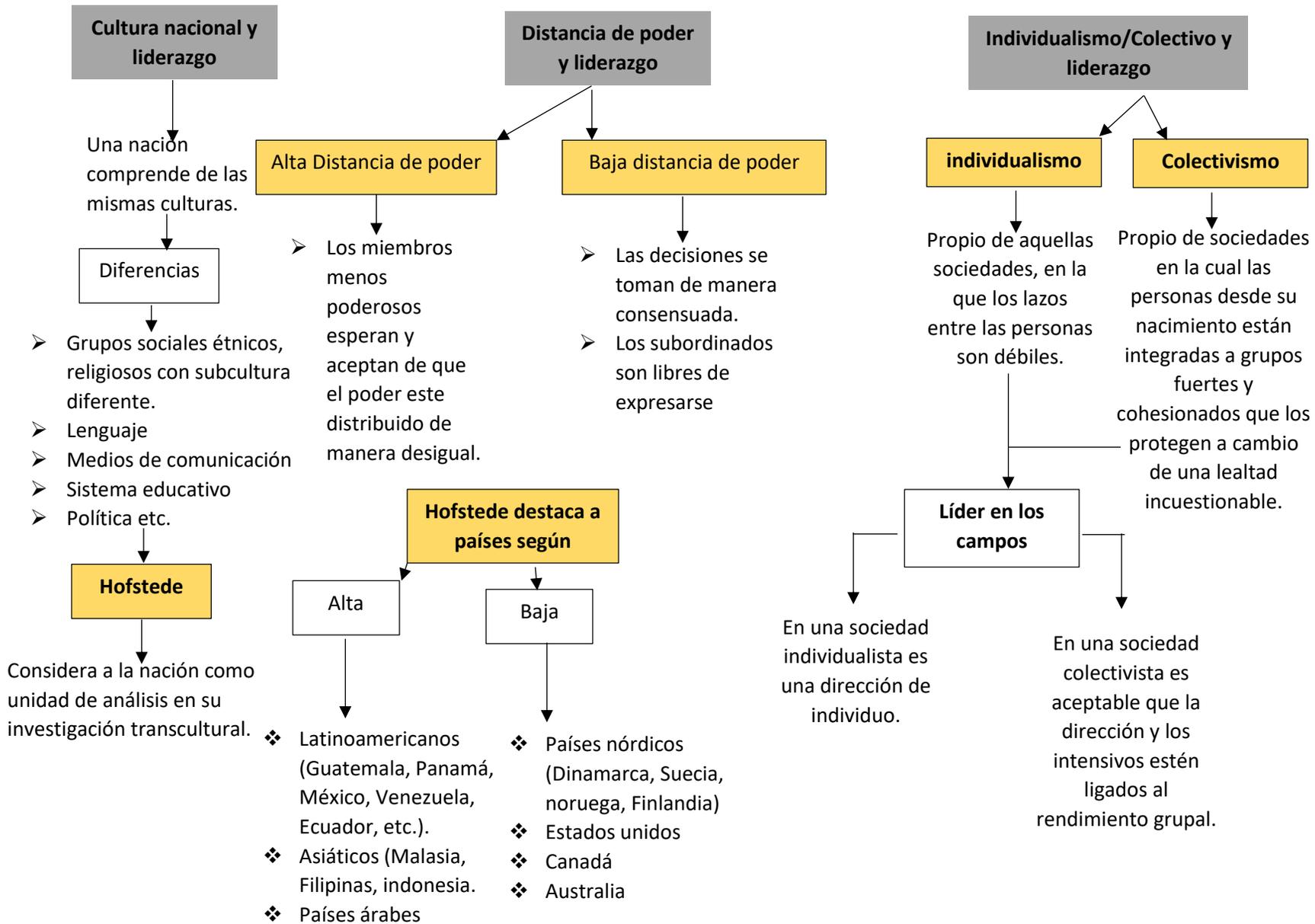
Valores, creencias, normas e ideales de una determinada cultura afectan la conducta de un líder

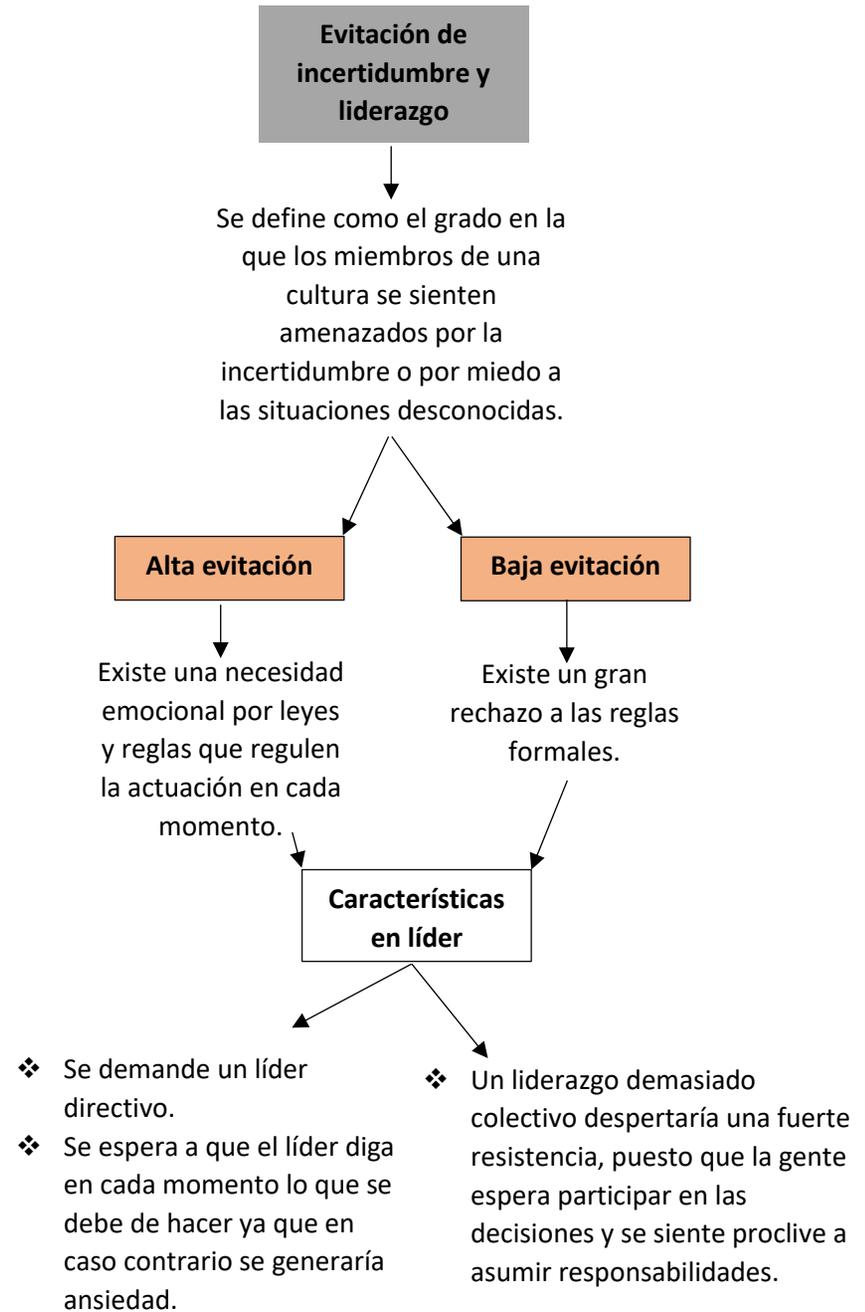
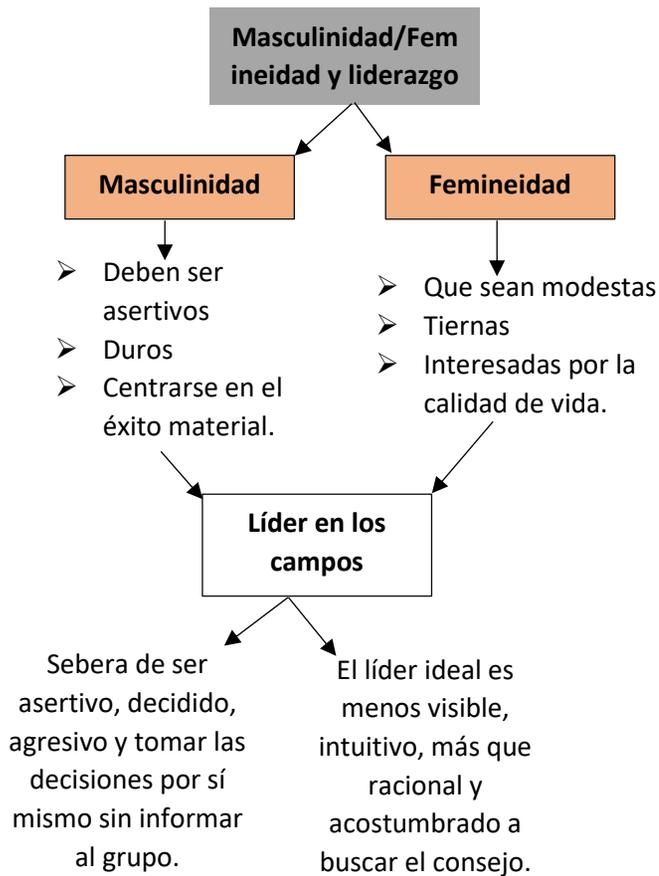
Hofstede

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

Dimensiones de valoración cultural

- ❖ Alta vs baja distancia de poder.
- ❖ Masculinidad vs femineidad
- ❖ Individualismo vs colectivismo.
- ❖ Alta vs baja evitación de incertidumbre.





Investigaciones empíricas a cerca de la relación entre las dimensiones de Hofstede y liderazgo

Dorfman y Cols

Utilizando una muestra de 1600 directivos de 6 países americanos y asiáticos, elegidos por presentar variaciones en las dimensiones de Hofstede, encuentra que 3 conductas de liderazgo (conductas de apoyo, recompensa contingente y carismática) producen efectos positivos en todos los países.

Smith y Cols

Utilizando una muestra de 3000 directivos de 23 países diferentes encuentran que en las naciones colectivistas el desacuerdo dentro de un grupo de trabajo tiende a resolverse acudiendo a las reglas o normas establecidas.

Nasierowski y Mikula

Encuentra que los directivos polacos comparados con los canadienses son más altos en las dimensiones distancia de poder y evitación de incertidumbre, iguales en individualismo y puntúan ligeramente más alto en masculinidad.

Ryan y Cols

Utilizando una muestra de 959 organizaciones en 20 países para investigar las variaciones internacionales en las prácticas de selección personal, encontraron que, en países con alta distancia de poder, las entrevistas de selección tendían a ser realizadas por los directivos.

Van Oudenhoven y cols

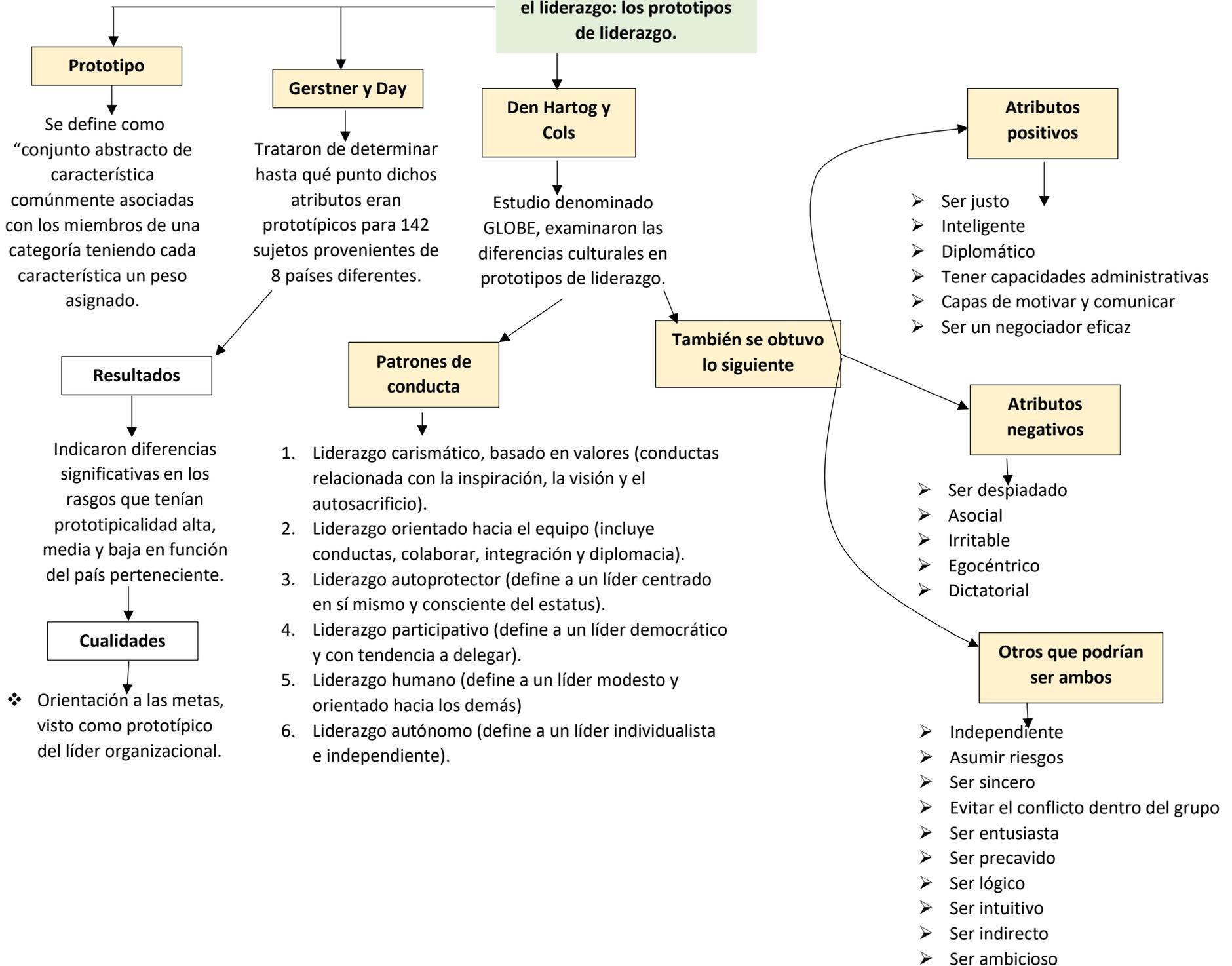
Con una muestra de 100 directivos pertenecientes a 5 países europeos encuentra que, cuando existe un conflicto con un superior, los directivos en culturas con baja distancia de poder o femeninas tratan de resolverlo de forma constructiva, refiriendo más información o expresando sus opiniones.

En contra de los esperado la dimensión, evitación de incertidumbre no estableció diferencias significativas a la hora de abordar el conflicto.

**Triandis.
Smith y Bond**

Proporcionan estudios transculturales sobre liderazgos no centrados específicamente en las dimensiones de Hofstede.

Como la cultura influye sobre el liderazgo: los prototipos de liderazgo.



Cultura organizacional y liderazgo

Schein y Trice y Beyer

Definen que la cultura surge cuando un grupo ha de afrontar una serie de problemas externos (adaptación al medio) e internos (integración grupal) y se refleja a través de asunciones básicas o ideológicas.

Cultura organizacional

- Se compone de diferentes elementos que tienen desigual accesibilidad.
- Se plantean serios problemas metodológicos.
- No es accesible a través de métodos cuantitativos.

Hofstede

Definición

Programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de los de otra.

Alonso y Sánchez

Desarrollan el denominado Cuestionario de conductas normativas organizacionales.

Para que sirve

Sirve para medir tanto la cultura "actual" a partir de las normas sociales compartidas por los miembros de una organización como la cultura "ideal".

Cultura nacional

Se basa en la existencia de una serie de valores compartidos en la cultura organizacional.

Investigación

Pueden agruparse 6 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.
- Organización como sistema abierto vs sistema cerrado.
- Control relajado vs control estrecho.
- Orientación pragmática vs orientación normativa.

El liderazgo que crea culturas

- 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 construir lo que será la futura organización (obteniendo fondos, buscando local, etc).
- d) En el grupo inicial se va incorporando otras personas, la organización se pone en marcha y comienza a construirse una historia común.

El liderazgo que cambia culturas

- El líder puede cambiar la cultura existente de la organización. Sin embargo, esto es difícil puesto que la cultura se basa en la serie de valores, normas y practicas compartidas.

Ejemplo

Lee Iaccoca en Chrysler ejecutivo de gran prestigio en el sector del automóvil, contratado ya que la empresa atravesaba grandes dificultades financieras.

Tomando medidas drásticas

- Despidos masivos
- Rebaja de salarios
- Petición de fondos al estado