



**Super nota**

*Nombre del Alumno: Ivana Esmeralda Lopez Nagaya*

*Nombre del tema: El pensamiento de liderazgo y las relaciones y el liderazgo*

*Parcial: Segundo*

*Nombre de la Materia: Direccion y liderazgo*

*Nombre del profesor: Karina Maricruz Perez*

*Nombre de la Licenciatura: Lic. En Derecho*

*Cuatrimestre: Septimo*

# El pensamiento de liderazgo

## Tipos de liderazgo:

### Liderazgo natural.

Este líder no es reconocido con un título como tal, pero representa ese rol a la perfección, nadie lo cuestiona contrario a esto, toman sus recomendaciones y guías como algo a cumplir.



### Liderazgo transformacional

Es el más completo, los líderes que actúan bajo este esquema trabajan desde su auténtico poder de motivación e inspiración hacia el grupo. Su objetivo es transformar, innovar y motivar al equipo, y de ahí crecer.

### Liderazgo burocrático

La base de este líder es cumplir las normas de la empresa por encima de lo que es más conveniente para el grupo o lo que cada uno necesita para poder llegar a los objetivos deseados.



### Liderazgo de "la curva"

Este tipo de liderazgo se basa en la curva de la felicidad, si todo funciona bien, el equipo se siente motivado por lo tanto la productividad es elevada y el entorno es satisfactorio. Es lo más parecido a felicidad que podemos encontrar en el trabajo, de ahí el nombre.

*Liderazgo de "la curva"*



### El liderazgo empresarial

Es la habilidad o proceso por el cual el líder de la empresa es capaz de influir en los demás, para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa. Un buen líder empresarial debe tener buena capacidad de comunicación, carisma, entusiasmo, buena imagen, creatividad, disciplina, entre otras, dependiendo de la empresa.



### El líder autocrático

Es el que asume la responsabilidad en la toma de decisiones, es el que inicia y dirige las acciones además de controlar al trabajador. El líder autocrático se gobierna a sí mismo, de manera que el poder ilimitado se concentra en manos de una sola persona, el líder competente ante los trabajadores que deben obedecer sin expresar opinión ya que no tienen capacidad para tomar decisiones. Un líder autocrático es seguro, responsable, tiene capacidad de liderazgo, capacidad de expresar sus ideas de forma directa, conocimientos altos de su sector y experiencia dentro de la empresa.

### El líder democrático

Es aquel que fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan suficientes competencias para tomar decisiones. Características: ofrece diversas soluciones y deja elegir a sus empleados entre ellas, fomenta la participación y consulta a sus trabajadores, busca soluciones compartidas, orienta a sus empleados pero no les ordena, agradece las opiniones de sus empleados, fomenta el trabajo en equipo, potencia la discusión en grupo y motiva a sus empleados, entre otras.



## El liderazgo Laissez Faire

Es un liderazgo más liberal en el que el líder tiene un papel pasivo y son los trabajadores los que tienen un mayor poder de decisión. Los trabajadores tienen independencia operativa y toma de decisiones, ya que los líderes dependen de los trabajadores para establecer objetivos. Características: Los líderes prefieren normas claras, su papel es pasivo, son neutros en sus opiniones, influyen poco en los objetivos y logros de la empresa, los trabajadores tienen libertad total para sus funciones, entre otras.



## El líder paternalista

Su labor es que los trabajadores ofrezcan mejores resultados, que trabajen mejor y más, por lo que los motiva, incentiva y les ofrece recompensas por lograr objetivos. Características: Considera que sus empleados son como hijos y que hay que orientarlos, no delega responsabilidades, puede ser amable atento y servicial, cree que solo él tiene la razón y es muy desconfiado, considera a los demás personas limitadas, solo deja que sus empleados tomen decisiones en cosas de poca importancia, piensa que lo que más motiva es el dinero y poder.



## El liderazgo carismático

El líder carismático es aquel que tiene la capacidad de generar entusiasmo en los trabajadores, es elegido por la forma en que da entusiasmo a las otras personas, destaca por su capacidad de seducción y admiración. Este líder puede dar muy buenos resultados a la empresa, así como cambios y resultados en la empresa ya que es capaz de hacer que los trabajadores den lo máximo de sí. Características: Es capaz de modificar la escala de valores, creencias y actitudes de sus seguidores, tiene gran capacidad de convicción, es un buen motivador, es capaz de asumir riesgos, puede llegar a utilizar medios innovadores y no convencionales, crea admiración, tiene visión de futuro, tiene buena capacidad de persuasión, genera confianza, es inconformista, se sacrifica por la empresa y es positivo.



## El liderazgo lateral

Es aquel que se basa en la capacidad para influir 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, y no es una relación entre jefe y empleado. Este tipo de líder es, sin ser superior, capaz de influir en los valores, creencias y acciones de los otros y apoyarlos para trabajar en torno a un fin y objetivos comunes.



## El liderazgo situacional

Es un modelo de liderazgo mediante el que el líder adopta diferentes tipos de liderazgo en función de la situación y nivel de desarrollo de los empleados, adaptando así el estilo de liderazgo más eficaz en cada momento y de acuerdo a las necesidades del equipo. El comportamiento del líder se adapta al equipo de trabajo para conseguir los mejores resultados. 6 Fases del modelo de Hersey-Blanchard: Identificar funciones y actividades que hay o necesarias para desarrollar el trabajo adecuadamente con la mayor eficacia y rendimiento. Establecer los conocimientos y habilidades que se requieren para cada tarea. Valorar el nivel de competencia de cada componente del grupo. Valorar el nivel de motivación y confianza de cada componente del grupo. Conocer cuál es el desarrollo o madurez de cada componente de 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.



## El liderazgo lateral

El famoso modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard propone que el que se encarga de dirigir el grupo cambie su forma de interactuar y abordar tareas según las condiciones de sus colaboradores mejorando el rendimiento del grupo en relación a su diagnóstico.

# Pensamiento sistematico y

## El pensamiento sistematico

Es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidad para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa, se caracteriza en decir que el todo puede ser más, menos o igual que la suma de las partes, es una filosofía basada en los sistemas modernos buscando llegar a objetivos tácticos y no puntuales.



### Características:

El Pensamiento Sistémico tiene cualidades únicas que lo hace una herramienta invaluable para modelar sistemas complejos:

- Enfatiza la observación del todo y no de sus partes
- Es un lenguaje circular en vez de lineal
- Tiene un conjunto de reglas precisas que reducen las ambigüedades y problemas de comunicación que generan problemas al discutir situaciones complejas
- Contiene herramientas visuales para observar el comportamiento del modelo
- Abre una ventana en nuestro pensamiento, que convierte las percepciones individuales en imágenes explícitas que dan sentido a los puntos de vista de cada persona involucrada



### Estructura sistematica

Para el pensamiento sistémico la "estructura" es la configuración de interrelaciones entre los componentes claves del sistema. Ello puede incluir la jerarquía y el flujo de los procesos, aptitudes y percepciones, y cientos de factores más. Las estructuras sistémicas suelen ser invisibles, hasta que alguien las señala. Los cuatro niveles de una visión sistémica. Un buen pensador sistémico, sobre todo en un ámbito empresarial, es alguien que puede ver el funcionamiento simultáneo de cuatro niveles: Acontecimientos, pautas de conducta, sistemas y modelos mentales.



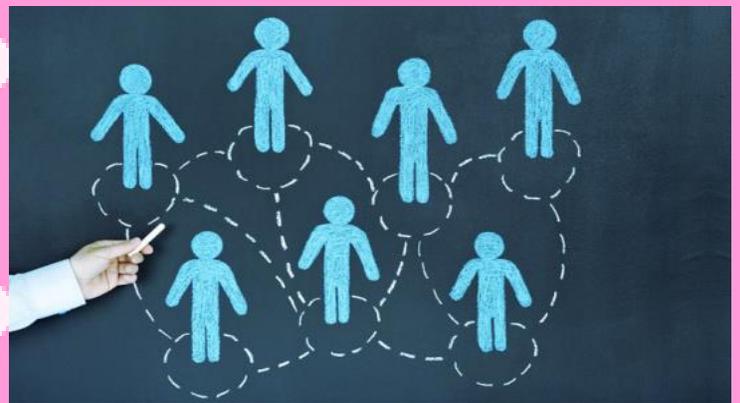
"El Pensamiento sistémico es una sensibilidad hacia los entrelazamientos sutiles que confieren a los sistemas vivos su carácter singular" Peter Senge. Es un modo de pensamiento que contempla el todo y sus partes, así como las conexiones entre éstas. Estudia el todo para comprender las partes. El pensamiento sistémico va más allá de lo que se muestra como un incidente aislado, para llegar a comprensiones más profundas de los sucesos.



### Beneficios

El Pensamiento Sistémico permite la comprensión, simulación y manejo de sistemas complejos, como los que existen en cualquier empresa., negocio o área de trabajo, al utilizar esta herramienta se simplifica el entendimiento de los procesos internos y su efecto en el ambiente exterior, así como la interacción entre de las partes que integran el sistema global.

La metodología del Pensamiento Sistémico ayudará a la optimización de los procesos, la obtención de metas y a la obtención de una planeación estructurada para anticiparse al entorno donde se encuentra.



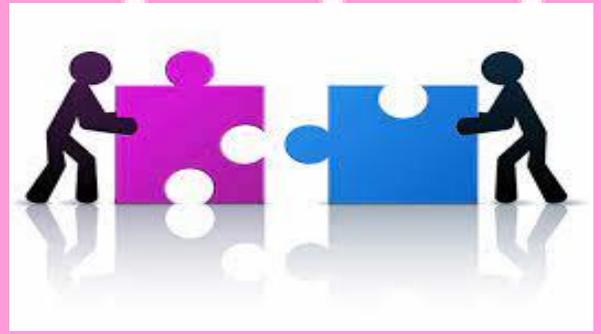
### ¿QUÉ ESPERAR DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO?

No hay respuestas correctas, como la dinámica de sistemas ilustra las interdependencias del sistema actual. Nunca existe una sola respuesta correcta para una pregunta. En cambio, la disciplina releva que existe una gran variedad de actos posibles, algunos de los cuales conducen a cambios profundos otros actos producen, casi inevitablemente. Algunas consecuencias no deseadas en otro sector del sistema. El arte del pensamiento sistémico consiste, entre otras cosas, en evaluar las consecuencias del acto que escogemos.

## Técnicas de negociación

### Técnicas de negociación

Negociar es un proceso muy parecido a vender, aunque con algunas diferencias. Ya hemos dicho que vender es persuadir, convencer al posible cliente para que piense y actúe como el vendedor quiere que este actúe y, siempre, en beneficio de ambas partes. En la negociación, también una parte intenta persuadir a la otra. Se ha dicho que negociar es un proceso de resolución de un conflicto entre dos o más partes, pues hay siempre, bajo la negociación, un conflicto de intereses.



### La preparación

En la fase de preparación hay que definir lo que se pretende conseguir y cómo conseguirlo, estableciendo los objetivos propios, qué tipos de descuentos pueden ofrecerse en caso de necesidad y hasta dónde es posible ceder; es muy importante tratar de descubrir los objetivos del contrario.

### La discusión

Como se ha dicho, las personas negocian porque tienen o creen tener un conflicto de derechos o intereses. En esta fase que normalmente se llama de conversación, intercambio o presentación, tratando de quitar agresividad al vocablo discusión, se exploran los temas que separan a las partes para conocer sus actitudes e intereses. Es muy parecida a la etapa de determinación de necesidades que se practica en la venta.

### Las señales

Como se ha dicho, en la negociación las posiciones van moviéndose, unas veces acercándose y otras, por el contrario, distanciándose. La señal es un medio que utilizan los negociadores para indicar su disposición a negociar sobre algo, es un mensaje que ha de ser interpretado por el que lo recibe; frecuentemente las afirmaciones que se hacen en las primeras fases de la negociación son de naturaleza absoluta.

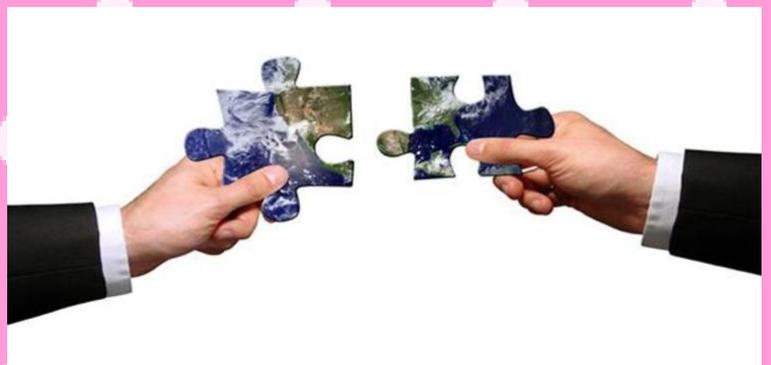


### Las propuestas

Las propuestas son aquello sobre lo que se negocia, no se negocian las discusiones, aunque las propuestas puedan ser objeto de discusión. Se sale de la discusión por una señal que conduce a una propuesta, es decir, a una oferta o petición diferente de la posición inicial; deben evitarse en las primeras propuestas las ofertas arriesgadas, debiendo ser estas cautelosas y exploratorias pues, en todo caso, se desarrollarán más adelante y es probable que sean aceptadas.

### El intercambio

Esta fase es la más intensa de todo el proceso de negociación y exige una gran atención por ambas partes, ya que en ella se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa. Cualquier propuesta o concesión debe ser condicional, es decir, por todo lo que se concede debe obtenerse algo a cambio.



### Negociación del precio

Nos demuestra que el cliente compara el valor del producto con el precio que se le pide y como es más fácil entender el precio que el valor, pues se entra en conflicto de intereses. Además, es un hecho probado que a nadie nos gusta pagar más por algo, de lo que pensamos que ese algo vale. Por ello, el vendedor tiene que hacer ver al cliente el auténtico valor de su producto.

### El cierre y el acuerdo

Como es lógico, la finalidad del cierre es llegar a un acuerdo. Al igual que cuando hablábamos del cierre en la venta, también en la negociación debe hacerse en forma segura y con firmeza, y para que sea aceptado debe satisfacer un número suficiente de las necesidades de la otra parte. En cualquier caso y al igual que en la venta, existen dos tipos de cierre:

- Cierre por concesión. Es la forma más frecuente en las negociaciones; equivale a terminar la fase de intercambio ofreciendo una concesión para conseguir un acuerdo.
- Cierre con resumen. Después del cierre con concesión, es el tipo de cierre de negociación más utilizado. Al terminar la fase de intercambio se hace un resumen de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento, destacando las concesiones que hemos hecho por nuestra parte y subrayando lo ventajoso de llegar a un acuerdo sobre los puntos pendientes.

## Las Relaciones y el liderazgo

### RELACIONES DIÁDICAS, SEGUIDORES Y DELEGACIÓN.

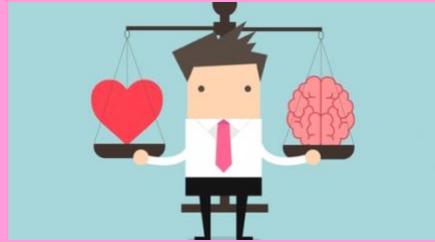
Es muy importante conocer el tipo de liderazgo que se ejerce en las organizaciones por parte del líder, pero también la figura del seguidor tiene una importancia relevante en este tipo de relación, ya que no todos los seguidores son iguales, ni se comportan de la misma forma. La relación líder-seguidor en el liderazgo está marcada por la interacción que 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 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.



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. De igual manera es necesario definir al Seguidor: alguien que sigue las instrucciones, ordenanzas, reglas o enseñanzas de otra persona.



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. Los estilos 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.



Conforme a la tabla anterior el grado en que se posea un pensamiento crítico e independiente, acrítico y dependiente, sea activo o pasivo determinara si es un seguidor: alineado, conformista, sobreviviente, pragmático o eficaz.

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.

v. Seguidor sobreviviente pragmático.



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



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, véase Páez y González, 2000).



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. En el plano teórico estudiar cómo y por qué determinados individuos (los líderes) ejercen más influencia que otros dentro de un grupo (Morales, Navas y Molero, 1996) resulta importante para una disciplina como la Psicología Social que estudia la determinación mutua entre mente (o individuo) y sociedad (Turner, 1994).



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), 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).

### 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) 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. (1998 p. 945) 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. Posteriormente estas dimensiones pueden utilizarse para describir a una determinada cultura y para realizar comparaciones entre ellas, tanto en estas dimensiones básicas como en cualquier variable psicológica o psicosocial que se desee examinar. 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. 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 femineidad y
- la forma de manejar los conflictos que incluye el control de la agresión y la expresión vs. inhibición de las emociones (Arrindel 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. 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. Esto sería difícilmente concebible en un país con una alta distancia de poder. 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. 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.



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.



## 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. 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). 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 (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.



## 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" (Cantor, 1981 p. 27).



Por tanto, 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. Parece lógico suponer que los prototipos sean compartidos por los miembros de una determinada cultura y varíen entre unas culturas y otras (Lord y col. 1986). Por tanto, una importante vía para relacionar cultura y liderazgo sería establecer los prototipos de liderazgo imperantes dentro de una determinada cultura.



## 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.).



## LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO SOBRE LA CULTURA

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.



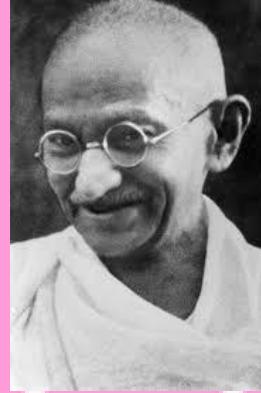
## LIDERES QUE HAN DEJADO HISTORIA



Teresa de Calcuta dedicó toda una vida 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.



### 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.

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.



### BARACK OBAMA

Independientemente de estar de acuerdo o no con su tipo de política, el presidente de Estados Unidos destaca por su carisma y liderazgo, despertando la simpatía de la mayoría de personas. Fue premio Nobel de la Paz en 2009.

### 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.



### MARK ZUCKERBERG

Creador de Facebook y uno de los jóvenes más ricos del mundo. Mark Zuckerberg ha creado una de las mayores empresas de la nada, dirigiendo en un principio a un grupo humano de menos de 10 personas. Actualmente cuenta con 7.000 empleados y el gigante tecnológico destaca por su "buenrollismo" en la oficina.

Bibliografía: Antología Dirección y Liderazgo Universidad del Sureste.