



**Nombre de alumno: Seidy Jazmín
Ramírez**

**Nombre del profesor: María Cecilia
Zamorano**

Nombre del trabajo: Resumen

Materia: Dirección y Liderazgo.

Grado: 7 Grupo: B

Comitán de Domínguez Chiapas 03 de diciembre del 2021.

Liderazgo transcultural

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.

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

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

Las relaciones entre cultura y liderazgo pueden contemplarse desde múltiples perspectivas y niveles, como 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 subnacionales (las que son compartidas por diferentes grupos dentro de un país), culturas organizacionales (las compartidas por los miembros de una determinada organización) y culturas suborganizacionales (las compartidas por los miembros de un departamento o unidad dentro de una organización).

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"

CULTURA NACIONAL Y LIDERAZGO

Cultura nacional: la cultura nacional describe las creencias que son ampliamente compartidas por los miembros de una nación o estado que resultan evidentes para diferenciarse en sus valores y actitudes respecto de otros.

Comparten una misma cultura es cuestionable porque dentro de una nación puede existir grupos sociales, étnicos o religiosos con subculturas diferentes. Se ha tenido que equiparar nación y cultura debido que los habitantes de una nación suelen estar expuestos a una serie de estímulos comunes

Dimensiones:

1. Distancia del poder (grande frente a pequeña) en relación con las soluciones al problema básico de la desigualdad humana
2. Evasión de la incertidumbre: (fuerte frente a débil) en relación con el nivel de estrés de una sociedad ante un futuro desconocido
3. Individualismo frente a colectivismo: en relación con la integración de los individuos en los grupos primarios
4. Masculinidad frente a femineidad: en relación con la división de roles emocionales entre hombre y mujer
5. Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo: en relación con el enfoque por los miembros de la sociedad para dirigir sus esfuerzos: hacia el futuro o hacia el presente y el pasado

EVITACIÓN, INCERTIDUMBRE Y LIDERAZGO.

Evitación: Es una respuesta conductual desadaptativa al miedo y la ansiedad. La aplicamos de infinitas maneras y este es además un comportamiento que puede cronificarse en muchos casos. Lo hacemos cuando, por ejemplo, nos decimos que es mejor dejar de pensar en eso que nos preocupa y enfocarnos en otras cosas.

Tipos:

El pensamiento evitativo: Define esa costumbre tan nuestra en rehuir y no pensar en aquello que enturbia el bienestar.

Conducta evitativa: Este es otro comportamiento limitante y a menudo, hasta problemático. Son esas situaciones que uno prefiere evitar porque le generan ansiedad o estrés. Por ejemplo, si tengo angustia de hablar en público, evitaré todos aquellos trabajos que me exijan esto último. Si me incomoda hablar con las personas, evitaré cualquier situación social. **Procrastinar:** Dejar para mañana lo que tengo que hacer hoy, aplazar lo que debería estar resolviendo ahora, dejar para el último momento aquello que me produce ansiedad.

Incertidumbre: Situación de desconocimiento que se tiene acerca de lo que sucederá en el futuro. La incertidumbre es algo que siempre va a estar presente en la vida de las personas, es una sensación de inseguridad, de temor, de titubeo, que muchas veces hace que el individuo paralice momentáneamente alguna actividad, hasta tanto la situación sea más clara y confiable.

Liderazgo: Capacidad que se tiene de motivar y conducir a un grupo de personas hacia el logro de un objetivo común. Dicha capacidad incluye un conjunto de rasgos, habilidades, aptitudes, comportamientos y procesos de interacción que hacen posible la gestión exitosa del capital humano hacia el objetivo trazado.

"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

en un estudio denominado proyecto GLOBE, tratan de examinar las diferencias culturales en prototipos de liderazgo. trata de determinar qué características y atributos definen a un líder eficaz en las diferentes culturas seis factores de segundo orden que definen patrones de conducta o rasgos del líder en todos los países.

- 1) liderazgo carismático o basado en valores (que incluye conductas relacionadas con la inspiración, la visión y el auto sacrificio);
- 2) liderazgo orientado hacia el equipo (que incluye conductas como colaboración, integración y diplomacia);
- 3) liderazgo auto protector (que define a un líder centrado en sí mismo y consciente del estatus);
- 4) liderazgo participativo (que define a un líder democrático y con tendencia a delegar);
- 5) liderazgo humano (que define a un líder modesto y orientado hacia los demás)
- 6) liderazgo autónomo (que define a un líder individualista e independiente).

INDIVIDUALISMO/COLECTIVISMO Y LIDERAZGO

¿QUE ES EL INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO?

- Cuatro dimensiones propuestas por Hofstede ha sido, sin duda, la dimensión "individualismo-colectivismo" la que mayor interés ha despertado entre los psicólogos sociales y organizacionales.
- Según Kim y cols el individualismo es propio de aquellas sociedades en las cuales los lazos entre las personas son débiles, se espera que cada cual se ocupe solamente de sí mismo y de su familia más inmediata.
- El colectivismo es 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 el colectivismo se ponen de manifiesto dos aspectos importantes para los investigadores:

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

En relación con el liderazgo

➤ CULTURA INDIVIDUALISTA

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

➤ CULTURA COLECTIVISTA

- ✓ Una cultura colectivista un líder centrado en la tarea tenga dificultades dado que, en dichas sociedades, relación y tarea están inextricablemente unidas, también tendría problemas, aunque por razones opuestas, un líder centrado en la relación actuando en una sociedad individualista
- ✓ En una sociedad colectivista es aceptable que la dirección y/o los incentivos estén ligados al rendimiento grupal



MASCULINIDAD Y FEMINEIDAD

Este indicador define la tendencia de una cultura hacia patrones de conducta con mayor masculinidad o femineidad. El estudio de Hofstede revelaba que los valores femeninos eran más parecidos entre diferentes culturas que los valores masculinos. Las sociedades masculinas (Japón, Venezuela, Italia, Suiza, Australia y México), eran más asertivas y competitivas y se centraban más en los resultados que en las femeninas, generalmente más modestas y empáticas, donde las personas están más centradas en construir buenas relaciones y buscar alta calidad de vida para todos, en estas no es tan importante ser el mejor, mientras todo el mundo esté feliz, (Suecia, Noruega, Finlandia, Dinamarca, Chile, Costa Rica y Holanda). En las sociedades masculinas hay una mayor brecha en cuanto a los valores masculinos y femeninos, y las mujeres tienden a ser más competitivas y asertivas.

- Una sociedad más "masculina" (alto más) otorga mayor énfasis a la riqueza, al éxito, a la ambición, a las cosas materiales y a los logros.
- Una sociedad más "femenina" (bajo más) otorga mayor valor a la gente, ayuda a otros, a preservar el medio ambiente y la igualdad.

MASCULINIDAD Vs. FEMINIDAD

Según Geert Hofstede:

	Valores	Características
	<ul style="list-style-type: none">• La competitividad• Asertividad• Ambición• La acumulación de riqueza y posesiones	<ul style="list-style-type: none">• Los estándares de masculinidad destacan en una sociedad en la que los roles de género social están claros: los hombres se supone que son asertivos, duros y orientados al éxito material
	<ul style="list-style-type: none">• Modestia• Solidaridad• Sensibles y preocupadas por la calidad de vida.	<ul style="list-style-type: none">• Los estándares de femineidad destacan en una sociedad en la que los roles de género social se solapan: tanto los hombres como las mujeres se supone que son modestos, sensibles y preocupados por la calidad de vida

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 ej. clásico de cómo un líder puede cambiar la cultura de una organización es el de Lee Iacocca en Chrysler. Iacocca, un ejecutivo de gran prestigio en el sector del automóvil, fue contratado por la Chrysler en un momento en el que esta empresa atravesaba grandes dificultades financieras.

Mediante una serie de acciones drásticas (despidos masivos, rebaja de salarios, petición de fondos al Estado, etc.)

Iacocca logró reconducir la situación y salvar a la empresa de la bancarrota.

Del ejemplo de Iacocca pueden extraerse dos conclusiones.

1er lugar, una situación de crisis facilita la aceptación de cambios drásticos en la cultura organizacional.

2do lugar, para que se produzcan dichos cambios tienen que darse una serie de conductas excepcionales por parte del líder.

- Conjunto de conocimientos e ideas no especializados adquiridos gracias al desarrollo de las facultades intelectuales, mediante la lectura, el estudio y el trabajo
- Hábitos , adoctrinamiento

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

- La identidad cultural es el conjunto de valores, tradiciones y creencias que existen dentro de un grupo, las cuales están influenciadas por el contexto y el entorno social. Gracias a ella se puede crear el sentido de pertenencia necesario para cualquier ser humano.
- Existen mas de 204 culturas registradas por la ONU

Se generalizan ideas de cultura por continentes

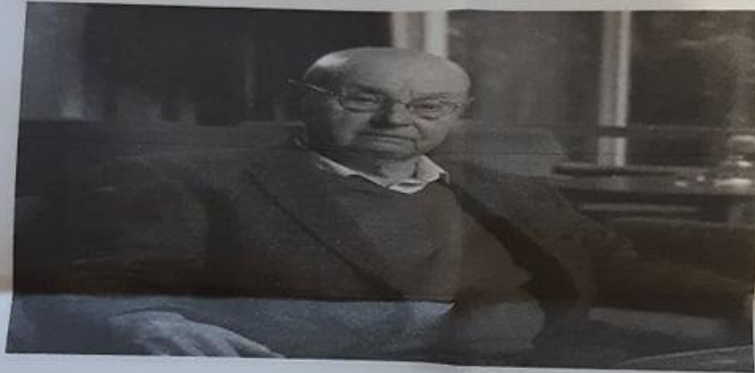
- "escuela del nuevo liderazgo" (Bryman, 1992). Cultura y liderazgo no son estáticas , son cambiantes y adaptables
- incorporación de nuevos miembros, cambio de las condiciones del entorno
- Los lideres que cambian la cultura siempre son de ideas diferentes al resto , por lo general no apegados a un sistema tradicional , siempre negándose a un sistema que consideren no adecuado

Ejemplos

- Rusia , potencia parcialmente comunista
- Putin , nacido bajo la cultura extinta de la URS

"DIRECCIONES Y LIDERAZGO DE HOFSTEDE"

Hofstede es un holandés, es especialista en Psicología Social y miembro del Departamento de Economía y Administración de Negocios, de la Universidad de Limburg. Él entiende que cualquier asociación de seres humanos acaba compartiendo una normativa común, una simbología y unos valores que se diferencian de otras sociedades. Esa es la razón para que lleguemos a manifestar que una sociedad posee una cultura distinta a otra. Define la cultura como "la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de gente de otros".



DIMENSIONES CULTURALES:

1. Distancia al Poder
2. Individualismo versus Colectivismo
3. Masculinidad versus Femeinidad
4. Evasión a la Incertidumbre
5. Orientación a Largo Plazo.

*sirve para identificar los comportamientos culturales de cada grupo o categoría y ayuda a mejorar nuestra comprensión de otras culturas examinando como los valores culturales afectan a este comportamiento.

* una serie de variables muy concretas de carácter organizacional (estilos de dirección, formas de manejar el conflicto dentro de una empresa, prácticas de selección de personal etc.).

La Madre Teresa de Calcuta nació el 26 de agosto de 1910 en Uskup (Imperio Otomano), la actual Skopje (Macedonia). Murió el 5 de septiembre de 1997 en Calcuta (India). Teresa comenzó a ir a los barrios bajos y en las calles hablaba con los pobres y les ayudaba. En dos años juntó 12 mujeres que estaban dispuestas a ayudarle y fundó su propia orden, las Misioneras de la Caridad organización que a su muerte (1997) contaba con nada más y nada menos que con más de quinientos centros y un centenar de países.

Uno de sus reconocimientos fue el Premio Nobel de la Paz en 1979. En 2003, el Papa Juan Pablo II dio el primer paso para convertir en Santa a la religiosa.



La carrera política de **Barack Obama** comenzó a fraguarse en 1990, cuando tomó contacto con Judson Miller, uno de los asesores de Harold Washington, quien en 1983 se convirtió en el primer alcalde negro de Chicago. Con el paso del tiempo, Miller llegaría a convertirse en uno de los pilares de la campaña electoral de Obama.

tras su fracaso anterior, en enero de 2003 anunció su candidatura al Senado estadounidense. En marzo de 2004, venció en las elecciones primarias del partido demócrata, y en julio del mismo año pronunció el discurso de apertura de la Convención Nacional Demócrata, lo que impulsó su candidatura. Finalmente resultó elegido miembro del Senado en noviembre de 2004, con un 70 % de los votos a favor. Obama dio el primer gran paso hacia la presidencia de los Estados Unidos en febrero de 2007, cuando presentó su candidatura a las elecciones primarias del Partido Demócrata 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.



Mark Elliot Zuckerberg es un programador y empresario estadounidense, uno de los creadores y fundadores de Facebook, hoy día Meta, su actual presidente. Nacimiento: 14 de mayo de 1984 (edad 37 años), White Plains, Nueva York, Estados Unidos.

Mark Zuckerberg, el director general y co-fundador de Facebook, quien recientemente cumplió 32 años, es uno de los empresarios más jóvenes e influyentes del mundo. El creador de Facebook, la red social más importante del planeta, con 1.65 mil millones de usuarios, también es un gran líder a pesar de su corta edad. Su estilo de liderazgo y el éxito incuestionable de su plataforma, representan lecciones importantes para cualquier ejecutivo o empresario, especialmente aquellos que aún piensan que liderazgo es igual a ejercer autoridad y empresa es igual

LIDERES QUE HAN DEJADO HUELLA

ALAN MULALLY

- *Ingeniero aeroespacial*
- *Ex presidente y director ejecutivo de Ford company*
- *En 2005 la revista Bussines lo eligió como uno de los mejores líderes del año.*
- *Para triunfar en los negocios es necesario liderar con ética*



MAHATMA GANDI

- *Mohandas Karamchand Gandhi*
- *Se convirtió en unos de los principales líderes políticos más respetados*
- *Siempre luchó por el bien de los demás*
- *Consintió en lograr el apoyo a las mujeres, jóvenes, campesinos y comerciantes*
- *Consiguió que la india fuera independiente y dejar la colonia británica*



NELSON MANDELA

- *Activista, abogado y político sudafricano*
- *Dedicó 67 años de su vida a la lucha por una igualdad racial*
- *Es mejor liderar desde atrás y poner a otros al frente, especialmente cuando celebras la victoria cuando ocurren cosas buenas. Tomas la primera línea cuando hay peligro. Entonces la gente apreciara el liderazgo*



César Abraham Morales Pérez
Materia: Dirección y liderazgo

Liderazgo integrador de culturas

Docente: Cecy Zamorano



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

Es necesario un líder integrador

• Ya que es probable que en muchas ocasiones surjan conflictos entre las diversas subculturas

(por ejemplo, entre pilotos y personal de tierra en una compañía aérea o entre comerciales y administrativos en una entidad bancaria).



4.1 RELACIONES DIÁDICAS, SEGUIDORES Y DELEGACIÓN

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:

Diada: 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 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 teoría del intercambio líder miembro (ILM) sostiene, que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno, son de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales

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.** Es un individuo que manifiesta algunos rasgos de los cuatro estilos, dependiendo de cuál sea el que mejor se ajusta a la situación prevaleciente minimizando el riesgo, casi siempre son partidarios "del término medio",

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.

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. En un estudio reciente (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

