8ª Edición
Revisada y ampliada

María Teresa Palomo Vadillo

Liderazgo y motivación de equipos de trabajo

LIBROSPROFESIONALES DEEMPRESA

ESIC
BUSINESS&MARKETINGSCHOOL

Liderazgo y motivación de equipos de trabajo

Madrid 2013

Mª Teresa Palomo Vadillo

Liderazgo y motivación de equipos de trabajo

8ª Edición
Revisada

ESIC
BUSINESS&MARKETINGSCHOOL

Primera edición: 2000
Segunda edición: 2001
Tercera edición: 2005
Cuarta edición: 2007
Quinta edición: 2008
Sexta edición: 2010
Séptima edición (reimpresión): 2011
Octava edición: 2013

© ESIC EDITORIAL
Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00 - Fax 91 352 85 34
www.esic.es

© Mª Teresa Palomo Vadillo

ISBN: 978-84-7356-889-0
Depósito Legal: M-6145-2013
Portada: Gerardo Domínguez

Fotocomposición y Fotomecánica: ANORMI, S.L.
Doña Mencía, 39
28011 Madrid

Imprime: Gráficas Dehon
La Morera, 23-25
28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

Impreso en España

Queda prohibida toda reproducción de la obra o partes de la misma por cualquier medio sin la preceptiva autorización previa.

Índice

Introducción 11

Capítulo 1. **El liderazgo** 15

1.1. Dirigir + liderar = gestionar personas 17
1.2. ¿Qué es el liderazgo? 21
1.3. Teorías clásicas del liderazgo 24
1.3.1. El liderazgo como rasgo de personalidad 24
1.3.2. El liderazgo como conducta 25
1.3.3. La aproximación humanista de McGregor 32
1.3.4. El modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo 34
1.4. Liderazgo situacional II 38
1.4.1. Los estilos de liderazgo según Blanchard 39
1.5. El «nuevo liderazgo» 42
1.5.1. Liderazgo visionario 42
1.5.2. Liderazgo carismático 45
1.5.3. Liderazgo transaccional vs. liderazgo transformacional 48
1.5.3.1. Características del líder transformacional 50
1.6. Desarrollando las competencias del liderazgo 52
1.6.1. Competencias de administrativas o de gestión 52
1.6.1.1. Dirigir Personas 53
1.6.1.2. Gestión de los Recursos 53
1.6.1.3. Competencias Técnicas 53
1.6.2. Competencias interpersonales 54
1.6.2.1. Percepción social 54

Págs.

1.6.2.2. Inteligencia Emocional 55
1.6.2.2.1. El liderazgo Resonante 58
1.6.2.3. Gestión de Conflictos 62
1.6.3. Competencias conceptuales 62
1.6.3.1. Solución de problemas 62
1.6.3.2. Planificación estratégica 62
1.6.3.3. Visión 63
1.7. El liderazgo auténtico 63
1.7.1. Comportamiento organizacional positivo, capital psicológico y liderazgo auténtico 65
1.8. Para liderar a tus colaboradores, empieza por liderarte a ti mismo 66
1.9. Coaching = ayudar a aprender 69
1.9.1. ¿Qué es el coaching? 69
1.9.2. ¿Qué es y qué no es un coach? 71
1.9.3. El coaching es una metodología para la gestión de personas 72
1.9.4. ¿Qué competencias se requieren para este proceso? 74
1.9.5. Condiciones para un buen coaching 77
1.10. Mentoring 79
1.10.1. ¿Qué es el mentoring? 79
1.10.2. ¿Qué competencias se requieren para este proceso? 80
1.10.3. Condiciones para un buen mentoring 82
1.10.4. Diferencias entre coaching y mentoring 83
Anexo I: Cuestionario sobre competencias de liderazgo 84
Anexo II: Feedback sobre su estilo de liderazgo 86

Capítulo 2. **La motivación** 91

2.1. Las necesidades humanas 93
2.1.1. La teoría de Maslow: el punto de partida 93
2.1.2. Otras necesidades importantes 98
2.2. La satisfacción en el trabajo 102
2.2.1. La teoría de McGregor 102
2.2.2. La teoría Z 104
2.2.3. Las teorías de las expectativas 105
2.2.4. Teoría de la satisfacción en el trabajo o teoría de los factores de Herzberg 109
2.2.4.1. Factores de Higiene vs Factores Motivadores 113

Págs.

2.2.4.2. El enriquecimiento del puesto de trabajo 114
2.3. ¿La conclusión...? 115
2.4. De la Motivación a la Gestión del Compromiso 119
2.4.1. La calidad directiva: factor clave en la gestión del compromiso 125
2.4.2. El diseño del trabajo es clave para generar compromiso y motivación en los colaboradores 128
Cuestionario: Causas de satisfacción e insatisfacción en el trabajo 134

Capítulo 3. **El trabajo en equipo** 137

3.1. Los grupos en las organizaciones 140
3.2. Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo 142
3.3. La curva de rendimiento de los equipos 147
3.4. Los equipos de trabajo efectivos 150
3.4.1. Características de los equipos efectivos 152
3.4.2. Fases de evolución de los equipos de trabajo 154
3.5. El papel del coordinador en el desarrollo de los equipos 157
3.6. Las 10 C's del trabajo en equipo 162

Capítulo 4. **Las competencias del mando en el desarrollo de los equipos de trabajo** 165

4.1. La comunicación como instrumento de trabajo 169
4.1.1. La comunicación en la organización 170
4.1.2. El proceso de comunicación 172
4.1.3. Elementos que intervienen en el proceso de comunicación ... 174
4.1.4. La comunicación en el grupo de trabajo 187
4.1.5. Características de la comunicación efectiva 190
4.2. La entrevista 191
4.2.1. Tipos de entrevista 192
4.2.2. Fases de la entrevista 195
4.2.3. La entrevista basada en competencias 206
4.2.4. Fases de la entrevista 208
4.3. La gestión de conflictos en el equipo de trabajo 213
4.3.1. La gestión integrada de los conflictos 216
4.4. Análisis de problemas y toma de decisiones 224
4.4.1. Análisis de problemas 224
4.4.2. Toma de decisiones 227
Cuestionario: Autoevaluación del nivel competencial 234

Págs.

Capítulo 5. **Herramientas de gestión para el desarrollo y dirección de equipos de trabajo** 237

5.1. Herramientas de análisis de problemas y toma de decisiones 239
5.1.1. Técnica de los por qué en secuencia 239
5.1.2. Diagrama de las seis palabras 241
5.1.3. Esquema de los ocho interrogantes básicos 244
5.1.4. Diagrama causa-efecto 248
5.1.5. El diagrama CEDAC 255
5.1.6. El diagrama de flujo 257
5.1.7. Brainstorming 259
5.1.8. Diagrama de afinidad 263
5.2. Herramientas de generación y evaluación de alternativas 266
5.2.1. Análisis del campo de fuerzas 266
5.2.2. Grupo nominal 269
5.2.3. Análisis morfológico 272
5.2.4. Técnica Delfhi 275
5.3. Herramientas grupales 279

Bibliografía 285

Introducción

Somos muchos los que en nuestra vida profesional hemos asesorado y participado en numerosas situaciones de cambio en organizaciones públicas y privadas de nuestro país. Cambios que casi siempre afectaban a muchas organizaciones debido a la globalización de los mercados (macrocambios), que a su vez supone tener que dar una respuesta rápida a nivel organizacional para evitar las amenazas o bien para aprovechar las oportunidades que se generan (cambios organizacionales). Ahora bien, para que se produzca ese «Cambio con Mayúsculas» es del todo imprescindible que las personas que forman parte de una organización lo asuman y faciliten. Sin ellos todo el proceso es prácticamente imposible de realizar (microcambios).

En todo proceso de cambio, ya sea macroorganizacional o micro, los líderes se convierten en una pieza clave para poder completar el complicado *puzzle* que se plantea y permitir que todas las piezas encajen perfectamente, sin olvidar que existen otras piezas claves como son los recursos humanos, los procesos, la arquitectura o estructura organizacional, etc. Para ello, el líder tiene que ser capaz de:

- Anticipar y tener visión futura de la organización, por lo que deberá ser proactivo y preparar a su empresa de manera sistemática, preventiva y permanente.
- Adquirir y desarrollar aquellas competencias que son críticas para gestionar los cambios organizacionales y los microcambios, de manera que pueda llegar a ser un modelo a seguir y emular por el resto del personal.
- Participar y potenciar el aprendizaje continuo tanto el propio como el de sus colaboradores. Con la formación adecuada, se facilita el poder guiar, orientar y asesorar a sus colaboradores en el cambio.
- Facilitar y estimular el desarrollo del potencial y de las competencias del equipo de personas que gestiona.

- Implicar y hacer participar a todo el personal para que se comprometan. En algunos casos, derribando, si es necesario, aquellas barreras culturales y actitudinales que las entorpezcan.

Llegados a este punto, es obvio y fácil deducir que son los líderes los que tienen que saber movilizar e incorporar a sus colaboradores al proceso de cambio, y, por supuesto, establecer en qué medida afecta a cada uno de ellos. En definitiva, los líderes son gestores del cambio.

Para garantizar el éxito en estos procesos y como consecuencia dar una respuesta adaptativa a distintas situaciones que se plantean, no sólo es necesario que los líderes sean gestores del cambio, sino que se promuevan y den, además, las siguientes premisas:

- Que las personas se conviertan en uno de los principales recursos de las organizaciones, facilitando que se autodirijan, autocontrolen y elaboren sus propias normas.
- Que los líderes faciliten, siempre que sea posible, la consecución de aquellas recompensas que para sus colaboradores tienen una valencia alta, de manera que consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos antes de ser liderados.
- Dejar de considerar al operario como unidad básica de trabajo para pasar a sistemas de trabajo en equipo no sólo dentro de la propia unidad o área funcional, sino también con otras unidades o áreas, con profesionales de diversas áreas, y, en algunos casos, incluso con clientes, proveedores o empresas de la competencia.
- Implantar una cultura empresarial que favorezca el aprendizaje continuo de todos los empleados, de manera que se ponga énfasis en el desarrollo competencial de las personas, para así activar, desarrollar, estimular o inhibir aquellas competencias que sean necesarias para la organización.
- Crear, unificar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación interna y externa de toda la organización, proporcionando información a todos los empleados, y permitiendo que todos y cada uno de los miembros de la organización puedan expresarse libremente ante la dirección. En estos casos, para el adecuado manejo de la información, tanto en su obtención como en su distribución, uno de los instrumentos claves más eficaces es la entrevista.
- Optimizar al máximo todos los recursos de que disponemos y utilizar todas las herramientas de gestión existentes para facilitar los procesos de análisis y toma de decisiones tanto individuales como grupales.

Son muchos los cambios que se deben promover en las organizaciones para evolucionar hacia estructuras flexibles y ser competitivos, y que aquí no hemos desarrollado (visión única de negocio, orientación al cliente, organigramas pla-

nos, calidad total, etc.). Sin embargo, teniendo en cuenta los temas que tratamos en los próximos capítulos, hemos hecho referencia a aquellos que están directamente relacionados con nuestro libro.

Esperamos que su lectura sea de utilidad tanto para estudiantes como para mandos y directivos, porque al menos eso es los hemos pretendido durante su elaboración.

Capítulo 1
El liderazgo

1.1. Dirigir + liderar = gestionar personas.
1.2. ¿Qué es el liderazgo?
1.3. Teorías clásicas del liderazgo.
1.4. Liderazgo situacional II.
1.5. El «nuevo liderazgo».
1.6. Desarrollando las competencias del liderazgo.
1.7. El liderazgo auténtico.
1.8. Para liderar a tus colaboradores, empieza por liderarte a ti mismo.
1.9. Coaching = ayudar a aprender.
1.10. Mentoring.
Anexo I: Cuestionario sobre competencias de liderazgo.
Anexo II: Feedback sobre su estilo de liderazgo.

1.1. Dirigir + liderar = gestionar personas

Son muchos los directivos que confunden el papel de líder con el papel de directivo (manager[1]). Aparentemente parece una discusión contemporánea sin embargo sus orígenes están en un artículo publicado por Abrahan Zalenick en 1977. Su artículo desencadenó una gran controversia, que ha durado hasta hoy en día. Sostuvo que mientras los líderes eran más activos y creativos, los mandos eran más reactivos y estaban focalizadas en dar respuesta a las ideas generadas. Durante la década de los ochenta y los noventa, son numerosos los autores que consideran que existen diferencias entre ambos conceptos (Bennis, 1989; Pagoni, 1992; Bennis y Townsend, 1995; DePree, 1998; Rost, 1998; Kotter, 1990; 1999; Heitz y Laurie, 2001; Zalenick, 2004; Bennis, 2006; Lease, 2006).

Warren Bennis es uno de los autores que más tiempo ha dedicado a estudiar este fenómeno del liderazgo y que diferencia ambos conceptos con claridad. Bennis (2003:44-45) estableció las siguientes diferencias: «el directivo administra, el líder innova. El directivo es una copia, el líder es un original. El directivo mantiene, el líder desarrolla. El directivo se centra en los sistemas y la estructura; el líder se centra en las personas. El directivo se basa en el control; el líder inspira confianza. El directivo tiene un punto de vista cortoplacista, el líder tiene una perspectiva a largo plazo. El directivo pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y por qué... El directivo inicia; el líder origina. El directivo acepta el statu quo; el líder lo cambia...»

Zalenick (1999:65[2]) argumentó que los directivos (managers) y los líderes (leaders) «son dos tipos de personas muy diferentes. Los objetivos de los directivos surgen de la necesidad más que del deseo: son excelentes haciendo desaparecer conflictos entre individuos o entre departamentos, calmando a las partes mientras aseguran que los negocios diarios de la organización se llevan a cabo. Por otra parte, los líderes adoptan actitudes personales y activas respecto a los objetivos. Buscan las oportunidades y recompensas potenciales que están a la vuelta de la esquina, inspirando a los subordinados e impulsando el proceso

---

[1] Termino comúnmente utilizado en la literatura anglosajona.

[2] Zalenick, A. (1999): *Directivos y líderes ¿son diferentes?* Harvard Business Review. Bilbao: Deusto.

creativo con su propia energía. Sus relaciones con los empleados y compañeros de trabajo son estrechas y, en consecuencia, su entorno laboral es a menudo caótico». Las diferencias fundamentales hacen referencia a la forma de orientarse hacia los objetivos, la concepción del trabajo, sus relaciones con los demás y a las características de personalidad de cada uno de ellos. Desde entonces hasta ahora, se han criticado los intentos de diferenciar y confrontar ambos conceptos (ver Cuadro 1.1). Pues los buenos directivos evolucionan y terminan siendo buenos líderes, y normalmente la mayoría de los líderes efectivos son buenos directivos.

CUADRO 1.1
DIRIGIR VS LIDERAR

Autor/es	Dirigir	Liderar
Lowy y Hood (2004)	Resuelve problemas	Gestiona dilemas
Nicolaou-Smokoviti (2004)	Legitimado por la organización y sus sus estructuras	Legitimado por la existencia de seguidores voluntarios
Spigener (2004)	Rol funcional Enfocado en las tareas Dirige Dirige/regula las actividades de los demás	Rol cultural Enfocado en las prácticas y los objetivos Coach Guía actividades para sí mismo, en grupo e individualmente
Zalenick (2004)	Énfasis en lo racional y el control Resuelve problemas Se caracteriza por su inteligencia, habilidades analíticas, persistencia, tolerancia y por su buena voluntad Los objetivos dan respuesta a las necesidades Da respuesta a las ideas Prefiere trabajar con personas Sigue el curso de la vida	Énfasis en la inspiración y en la asunción de riesgos Desarrolla nuevas ideas Se caracteriza por su tolerancia o en situaciones de caos, pasión, intensidad y por su empatía Los objetivos se derivan de la visión Da forma a las ideas A menudo le gusta estar solo Considera que hay muchas vidas
Ackoff (2003)	Autoridad Tiene subordinados Objetivo: mantener y explotar las ventajas del negocio	Carisma Tiene seguidores Objetivo: llevar a cabo con éxito transformaciones organizacionales
Alvesson y Sveningsson (2003)	Crea estabilidad Es racional	Genera cambios Visionario
Bennis (2003:44-45)	Administra Es una copia Conserva Se concentra en sistemas y estructura Se vale del control Tiene una visión cortoplacista Pregunta cómo y cuándo Siempre fija la vista en los beneficios Imita Acepta el “status quo” Hace las cosas bien	Innova Es un original Desarrolla Se concentra en las personas Inspira confianza Tiene una perspectiva a largo plazo Pregunta qué y porqué Mira al horizonte Origina Lo desafía Hace las cosas que se deben hacer

CUADRO 1.1 (cont.)
DIRIGIR VS LIDERAR

Autor/es	Dirigir	Liderar
Caldwell (2003)	Facilitador Planifica, organiza, dirige, controla, recompensa y castiga Se centra en detalles pequeños	Innovador Tiene visión, explora oportunidades, desencadena cambios estratégicos, motiva Crea grandes cambios
Zimmermann (2001)	Enfocado en las cuestiones micro Capitán Analista Conductor Controlador	Enfocado en las cuestiones macro Visionario Colaborador Vendedor Negociador
Kotter (2001)	Hace frente a la complejidad Controla y resuelve problemas Organiza y dota de personal Planifica y presupuesta	Hace frente a los cambios Motiva e inspira a los demás Aliena a las personas Establece una dirección clara
Kotter (1999)	El objetivo es mantener el actual sistema funcionando Trabaja para la jerarquía y los sistemas	El objetivo es producir cambios exitosos Trabaja para la gente y la cultura
Kotter (1990)	Los resultados de una gestión eficaz se basan en la predicción, el orden, y consecución de resultados para los stakeholders	Los resultados de un liderazgo eficaz se basan en cambios dramáticos y de éxito (ej.: nuevos productos, nuevos procesos, nuevos enfoques), resultando un incremento notable en la competitividad
Rost (1998)	Autoridad Tiene subordinados Orientado a producir y a vender productos/servicios Los productos y servicios resultan de la coordina de las actividades de los directivos y subordinados	Influencia Tiene colaboradores Orientado a intentar cambios reales Los cambios se reflejan en los objetivos de los líderes y de sus colaboradores (seguidores)
Drouilard y Kleiner (1996)	Evita y manipula	Confronta y crece

Fuente: Adaptado de HayGroup, 2006: 605[3];Lease, 2006:9-11[4].

A partir de ahora, vamos a diferenciar ambos conceptos pero no porque sean antagónicos sino porque nos ayudan a establecer y delimitar las conductas (competencias) de éxito que están relacionadas con la gestión de personas y de grupos. Pues un buen gestor/a de personas demuestra conductas de dirección y de liderazgo dependiendo de situaciones y personas, y muy especialmente, de las necesidades organizacionales de carácter estratégico.

---

[3] HAYGROUP (2006): *Factbook Recursos Humanos*. Elcano: Aranzadi & Thomson.

[4] LEASE, D. R. (2006): Management Reviled: is leadership just good management Repackaged? Academy of Business Education Conference, April, pp. 1-21.

Por tanto, no es lo mismo «*Dirigir*» que «*Liderar*». Mientras el concepto de *Dirigir (Directivo/Mando)* tiene las connotaciones de *Autoridad y Poder*, *Liderar* no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos, determinante la Influencia. Ahora bien, en muchas ocasiones, se le atribuye un *poder personal* más profundo que el *poder formal* inherente al cargo que ocupa. Esto surge, como consecuencia, de la integridad y coherencia reconocida y otorgada por los demás. Una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser directivo o mando, sin embargo difícilmente será un directivo/mando eficaz sino es, al mismo tiempo, líder de su equipo y de las personas que gestiona.

La principal característica de un «gestor/a de personas» es la posibilidad de combinar las competencias propias del directivo (directivo-ejecutivo), con las del líder (directivo-líder). En otras palabras, tal y como se indica en el Cuadro 1.2, es alguien que sabrá combinar de forma extraordinaria una serie de competencias y el compromiso emocional necesario. La consecuencia es que conseguirá los resultados, bien sean de carácter organizacional (estratégico), de equipo o individuales, por encima de lo esperado. Para tener éxito es necesaria la combinación de los siguientes comportamientos o enfoques:

CUADRO 1.2

DIRIGIR VS LIDERAR

Dirigir	Liderar
• Está legitimado por la organización y sus estructuras	• Está legitimado por el impacto y la influencia que ejerce en los demás
• Orientado a clientes y a resultados	• Orientado a resultados y a clientes (internos y externos)
• Orientado a las normas y procedimientos	• Orientado hacia la visión y un proyecto compartido
• Enfocado en las tácticas	• Enfocado en las estrategias
• Visión cortoplacista	• Visión a medio y largo plazo
• Centrado en rutinas	• Centrado en actividades importantes y urgentes que exigen agudizar el ingenio
• Eficiencia	• Eficacia
• Imita	• Origina y ayuda a buscar nuevas perspectivas
• "Know-how" (tecnología)	• "Know-why" (filosofía)
• Conduce	• Guía y muestra un camino
• Organiza y gestiona los recursos disponibles	• Motiva y genera compromiso emocional
• Se encarga	• Forma opinión
• Gestiona	• Crea: nuevas ideas, nuevas estrategias, nuevas políticas, nuevas metodologías
• Planifica, organiza, controla, delega y realiza ajustes o modificaciones	• Visión de futuro
• Mantiene y acepta el "status quo" y las reglas establecidas	• Cambia el "status quo"
• "Problem-solvers"	• "Problem-finders"
• Rol fijado	• Rol construido

CUADRO 1.2
DIRIGIR VS LIDERAR

Dirigir	Liderar
• Sabe utilizar la tecnología	• Conocedor de las personas y potencia sus valores
• Énfasis en los recursos físicos y materiales	• Énfasis en sus recuros emocionales
• Exige capacidades técnicas	• Exige integridad, coherencia y fidelidad a principios y valores que comparte con sus colaboradores
• Controla y supervisa los resultados	• Forma y asesora a sus colaboradores (coach)
• Aquí y ahora	• Externo y futuro

Fuente: Adaptado de Díaz Carrera, 1994; HayGroup, 2006:605; Lease, 2006:9-11.

1.2. ¿Qué es el liderazgo?

La curiosidad por el tema del liderazgo no es algo propio de nuestros días, sino que ha sido ampliamente estudiado, y en especial desde el campo de la psicología social, así como de la psicología del trabajo y de las organizaciones y de ciencias afines. De hecho, en 1940, Kurt Lewin y sus colaboradores empiezan a trabajar sistemáticamente en el tema.

Son muchas las investigaciones que han pretendido clarificar el concepto de liderazgo, sin embargo, tal y como señalaba Bennis a finales de la década de los cincuenta «*De entre todas las áreas oscuras y confusas en psicóloga social, la del liderazgo lucha indudablemente por alcanzar el primer puesto. E, irónicamente, probablemente sea el Liderazgo más que cualquier otro tópico en ciencias sociales, el tema del que más se ha escrito, pero sobre el que menos se conoce...*» (Bennis, 1959, pp. 259-260), resumen que igualmente refleja la situación actual.

Por ejemplo, Stodgill, en su famosa publicación «The Handbook of Leadership» (1974), llevó a cabo una revisión de más de 3.000 libros y artículos, llegando a la conclusión de que los datos no permitían una comprensión integrada del liderazgo.

Desde la publicación de Stogdill hasta nuestros días, son muchos los autores que han elaborado modelos y desarrollado teorías que, en muchas ocasiones, se han apoyado en una literatura que podemos considerar trivial, fragmentaria y poco realista. Asimismo, también se encuentran contradicciones significativas en los métodos de investigación utilizados por algunos autores (McCall y Lombardo, 1978).

Sin embargo, no debemos olvidar que el interés por este tema viene motivado por la importancia del liderazgo para el éxito de las organizaciones y su quehacer diario. Ya en, 1978, Shultz afirmaba que «*aproximadamente la mitad de todas las nuevas industrias fracasan en sus dos primeros años de vida y que tan*

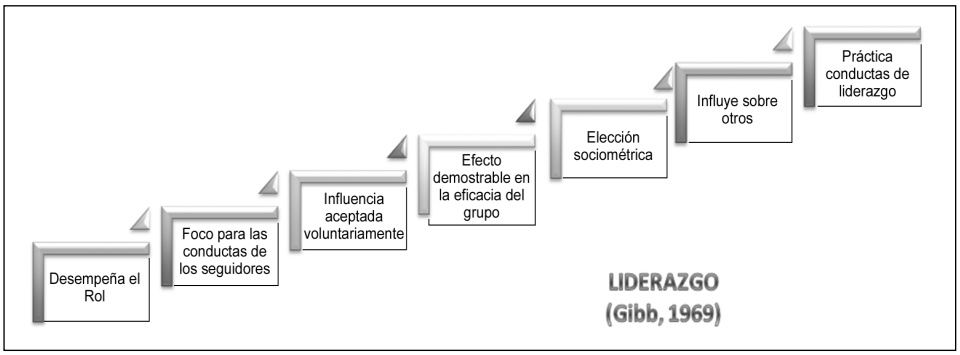
sólo un tercio supera los cinco años, la causa del fracaso a un liderazgo defectuoso» (citado por Peiro, 1996:161).

En parte, la razón de toda esta falta de claridad se deba, simplemente, a la ambigüedad del propio concepto.

Se pueden encontrar distintas definiciones, que se apoyan en enfoques diferentes del tema: (Gibb, 1969) (ver Figura 1.1):

- El líder como un individuo que desempeña dicha ocupación (rol).
- El líder como un foco para la conducta de los miembros del grupo.
- Es la persona que ocupa dicha posición en una elección sociométrica.
- El líder como el miembro que ejerce influencia sobre otros.
- El liderazgo se aplica sólo cuando la influencia es voluntariamente aceptada o cuando es compartida.
- El líder es una persona que tiene una influencia demostrable sobre la eficacia en la realización total del grupo.
- El líder como miembro que práctica conductas de liderazgo.

FIGURA 1.1
DEFINICIONES SOBRE EL LIDERAZGO

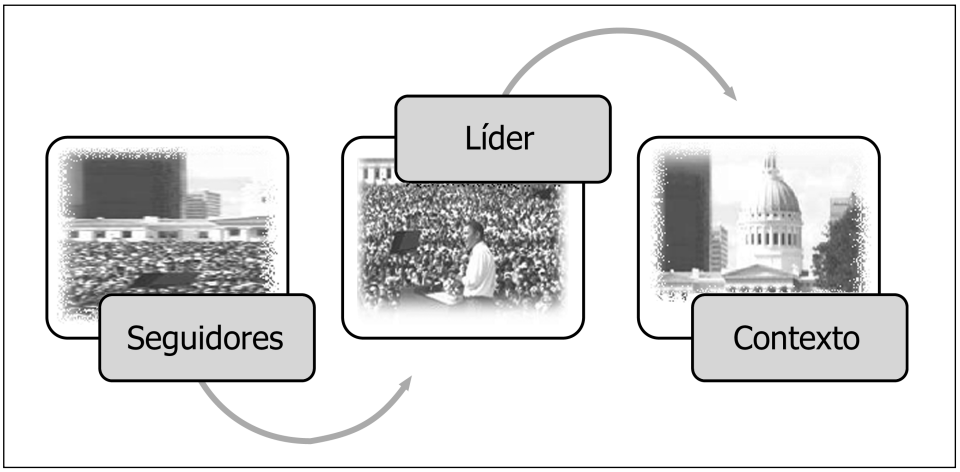


Según Fischer y Schratz (1993), para poder explicar adecuadamente la influencia del líder hay que considerar de modo interactivo tres componentes (ver Figura 1.2):

- La individualidad del **líder**, con su propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencia.
- Las **peculiaridades de los seguidores**, con sus características de personalidad, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.
- **El contexto de la situación** actual, es decir, las tareas a llevar a cabo y las condiciones reales del aquí y ahora.

Ignorar cualquiera de estos aspectos, llevará a no comprender el carácter del fenómeno del liderazgo.

FIGURA 1.2
COMPONENTES DE LIDERAZGO



Fuente: Fischer y Schratz, 1993.

En el siguiente apartado, se presentan las teorías clásicas sobre el liderazgo. No obstante, antes queremos dejar claro que cualquier individuo puede ser líder, siempre y cuando:

- Sus ideas y acciones movilicen a otros para que deseen luchar en pos de los objetivos o metas comunes.
- Consiga el apoyo de los demás sin dar órdenes.
- No pida obediencia, sino el compromiso y la implicación.
- Obtenga credibilidad a través de sus actuaciones.
- De ejemplo y sirva de modelo para que otros le sigan.
- Se ocupe de alterar el status quo para sí generar procesos nuevos y revolucionarios, de manera que se cambie el entorno habitual.
- Experimente y corra riesgos.
- Visualice el futuro.
- Genere una visión compartida y crea en ese proyecto.
- Fomente la colaboración y el trabajo equipo.
- Esté atento a los nuevos avances y tendencias, y además aprenda rápidamente.
- No favorezca las formulas obsoletas y trasnochadas, sino todo lo contrario, potencie la creatividad y la innovación.

- Favorezca las sinergias tanto dentro como fuera de la organización.
- Comunique adecuadamente cambios a sus colaboradores, así como las acciones e implicaciones que conllevan.
- Siga un planteamiento claramente proactivo.
- Etc.

Si usted reúne todas y cada una de las condiciones expuestas en el punto anterior, ¡enhorabuena! El éxito en su actual organización o en otra, está garantizado. Siga así.

1.3. Teorías clásicas del liderazgo

Tal y como hemos señalado, las aproximaciones teóricas al concepto del liderazgo son muy numerosas, a continuación exponemos brevemente algunas de las más relevantes (ver Cuadro 1.3).

CUADRO 1.3
TEORÍAS CLÁSICAS DEL LIDERAZGO

- El liderazgo como rasgo de personalidad.
- El liderazgo como conducta.
  - Estudios de la Universidad de Ohio.
  - Estudios de la Universidad de Michigan.
  - La Malla Gerencial de BLAKE Y MOUTON.
- Aproximación Humanista.
- El Modelo de Contingencia de la efectividad del Liderazgo.
  - El Modelo de la Contingencia de Fiedler.
  - Teoría de los Caminos de Meta (*Path Goal*).

1.3.1. El liderazgo como rasgo de personalidad

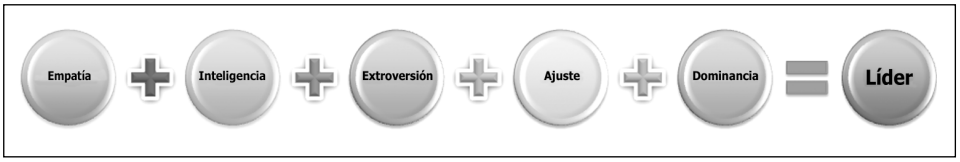
> «Desde el mismo instante del nacimiento algunos están predestinados a la obediencia, y otros al mando».
>
> ARISTÓTELES

El líder «nace», por tanto, una persona tendrá o no un conjunto de cualidades que le permiten ser líder en cualquier situación. De esta manera, una persona

debería ser líder en todos los grupos en los que participa (familia, amigos, trabajo, etc.) siempre y cuando poseyera esas cualidades.

Los distintos estudios realizados han encontrado una serie de cualidades que habitualmente se dan entre los líderes de distintos grupos, estas son buen nivel de inteligencia, extroversión alta, seguridad en sí mismo, ajuste y buena empatía (Gibb, 1969). Así mismo, otros autores, como Robbins (1979), señalan que rasgos como inteligencia, extroversión, seguridad en sí mismo y empatía tienden a estar relacionados con el logro y el mantenimiento de la posición de líder (ver Figura 1.3).

FIGURA 1.3
CUALIDADES DE LOS LÍDERES



Fuente: Gibb, 1969.

Históricamente, este fue el primer enfoque que adoptaron las teorías sobre el liderazgo. Sin embargo, en la práctica, los resultados empíricos, llegan a la conclusión de que no existe tal conjunto de rasgos, ya que una persona será o no un líder en función de la situación en que se encuentre el grupo. «*La relación entre rasgos y éxito como líder es escasa e inconsistentes; y si bien es cierto que se encontraron diferencias entre líderes y no líderes, los resultados sólo indican qué tipo de persona es más probable que ocupe una posición de liderazgo, y el que, una vez alcanzada esa posición, esa persona actúe de la forma que lo hace, pero no permite conocer qué tipo de persona actuará eficazmente como líder*». (Gil Rodríguez, 2005:297[5]). Durante años, se abandonó el estudio del liderazgo desde este enfoque, y «*sólo muy recientemente se recuperará este enfoque con la reconceptualización del liderazgo carismático o con la búsqueda de las habilidades directivas eficaces*» (Sánchez Vázquez, 2010:37[6]).

1.3.2. El liderazgo como conducta

En este caso, el líder se define en función de lo que hace: líder será aquel que se comporta como tal. Dentro de este enfoque, son importantes los estudios de las Universidades de Ohio, y Michigan, así como el Modelo propuesto por Blake y Mouton.

---

[5] GIL RODRÍGUEZ, F. y ALCOVER, C. M. (2005): *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.

[6] SÁNCHEZ VÁZQUEZ, J. (2010): *Liderazgo: Teoría y aplicaciones*. Salamanca: Universidad Pontificia.

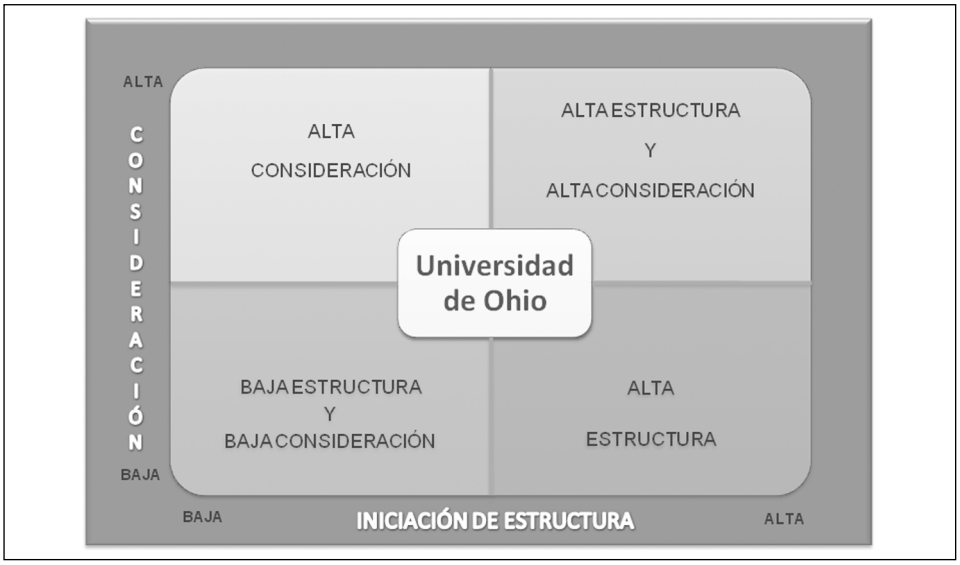
A) ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO

Después de la Segunda Guerra Mundial, un grupo de investigadores de esta Universidad (Hemphill, Fleishman, Stodgill, Shartle, Pepinsky, Coons,…) intentaron descubrir las dimensiones que caracterizan al comportamiento de los líderes. Inicialmente, determinaron cuatro factores: consideración, énfasis en la producción, sensibilidad e iniciación a la estructura, pero, posteriormente, elaboraron una aproximación con sólo dos dimensiones que permitió categorizar gran parte del comportamiento del líder. Las dos dimensiones fueron:

- **Consideración.** Es decir, en qué medida el líder tiene en cuenta los sentimientos de los subordinados. Hace referencia a aquellas conductas del líder que favorecen las relaciones de amistad, crean cohesión y armonía en el grupo, facilitan la participación en la toma de decisiones, ayudan a los subordinados con los problemas personales, muestran proximidad y cercanía, mejoran la comunicación, etc.
- **Iniciación de estructura** o, lo que es lo mismo, se relaciona con la conducta del líder que facilita y define las interacciones del grupo para así alcanzar las metas. Este factor se relaciona con otras conductas, tales como, obtener buenos niveles de rendimiento, confirmar que se comprenden sus órdenes, clarificar y asignar funciones y tareas, se asegura que están orientados hacia las tareas, etc.

De la interacción de estas dos dimensiones, sus autores establecen cuatro estilos de dirección propuestos por la Universidad de Ohio (ver Figura 1.4). Estos son:

FIGURA 1.4
ESTILOS DE DIRECCIÓN



Para medir estas conductas de desarrollaron dos instrumentos de medida:

- «Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder» (LBDQ) elaborado por Hemphill y Coons (1957). Este cuestionario fue adaptado al ámbito militar y educacional (Halpin y Winer, 1957) y empresarial (Fleishman, 1957).
- «Cuestionario de Opinión del Líder» (LOQ) de Fleishman, dirigido a mandos, a los que se les pedía que se autodefiniesen.

Los principales resultados obtenidos de las numerosas investigaciones, centradas en ambas dimensiones, se pueden resumir en:

- **El líder con alta consideración consigue** mayor nivel satisfacción de sus colaboradores, menor absentismo y un número menor de quejas.
- **Las correlaciones** entre iniciación de estructura y eficacia del grupo son positivas, aunque muestran variabilidad.
- **Las relaciones** entre consideración y efectividad del liderazgo varían en función de las características de los sujetos.
- **Los líderes con alto nivel en consideración y en iniciación de estructura,** son los que consiguen, tanto un buen rendimiento de sus subordinados, como una alta satisfacción de los mismos.
- **Muchas excepciones** a estos resultados, lo que resalta la importancia de la «situación» al hablar del liderazgo.

B) ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

En la misma época, pero de forma independiente, un grupo de investigadores de la Universidad de Michigan (Likert, Katz, McCoby, Kahn y Seashore) llevaron a cabo estudios con el objetivo de identificar las relaciones entre la conducta de liderazgo, los procesos de grupo y el rendimiento del grupo en entornos profesionales. Los resultados les permitieron establecer dos dimensiones fundamentales de liderazgo:

- **Líderes centrados en la persona.** Son los que resaltan la importancia de las relaciones personales y tienen un profundo interés en las necesidades de los subordinados. Son líderes que aceptan y conocen la importancia de las diferencias individuales.
- **Líderes centrados en la producción.** Son los que enfatizan los aspectos técnicos del trabajo, ya que su principal objetivo es que los miembros realicen las tareas asignadas al grupo.

Los resultados obtenidos con el modelo de la Universidad de Michigan, se pueden resumir de la forma siguiente:

- Los **líderes centrados en la persona,** suelen obtener mejores resultados, reflejados tanto en una productividad más alta, como en una mayor satisfacción entre los miembros del grupo.
- Los **resultados varían mucho en función de la situación**, del tipo de grupo, de la tarea que se realiza, y de las características de los subordinados.

Rensis Likert, fundó el Instituto de Investigación Social de Michigan de la Universidad de Míchigan en 1946 y fue su director hasta 1970, propuso cuatro estilos de liderazgo (Sánchez Vázquez, 2010:45-46[7]):

1. **Autoritario explotador:** Se basa en el temor, en las coacciones, en la presión y en las amenazas hacia el empleado para conseguir los objetivos. La comunicación sólo se produce en una dirección desde altos mandos hacia los niveles más bajos, y el liderazgo es autoritario y muy jerarquizado. Hay un distanciamiento psicológico entre el jefe y el subordinado. La productividad es mediocre.
2. **Autoritario benevolente:** Se fundamenta en el empleo de alabanzas y en las recompensas. Las actividades del personal son de subordinación hacia sus superiores y genera actitudes hostiles hacia ellos. La información fluye de arriba hacia abajo y pocas veces hacia arriba, además es escasa y tergiversada. Las decisiones son tomadas por los niveles de dirección más altos. La productividad puede variar de aceptable a buena.
3. **Consultivo:** Alcanzan los objetivos como consecuencia de las recompensas, de los castigos ocasionales y de cierto compromiso. La información en este sistema se transforma en comunicación de igual manera de arriba hacia abajo. Las decisiones se toman también en los niveles altos de dirección pero se admiten ideas o sugerencias de los subordinados. Luego, los subordinados pueden tener cierta influencia, e incluso pueden tomar decisiones en su nivel. La productividad es buena.
4. **Participativo:** Se apoya en un sistema en el que todos participan y se comunican, el empleado se involucra en el desarrollo de nuevas metodologías y procesos de trabajo. El líder confía en el grupo y su contribución. La comunicación es fluida en todas las direcciones y se dan buenas relaciones entre el jefe y sus colaboradores. Los supervisores y los empleados existen cercanía y poca distancia psicológica. La productividad es excelente.

C) LA MALLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON

Blake y Mouton, en su modelo bidimensional, establecen que existen características universales en las organizaciones:

---

[7] Sánchez Vázquez, J. (2010): *Liderazgo: Teoría y aplicaciones*. Salamanca: Universidad Pontificia.

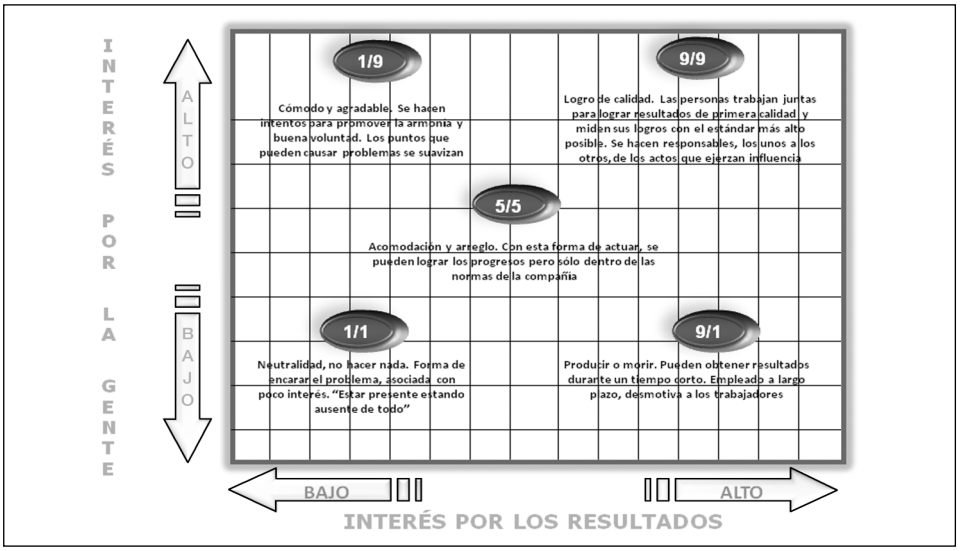
- ☞ **Existencia de un objetivo o meta,** pues toda empresa se orienta hacia la consecución de sus objetivos.
- ☞ **Están formadas por personas,** que procuran la consecución de los objetivos.
- ☞ **Todas tienen una jerarquía definida** que diferencia a los mandos y directivos del resto de los empleados.

A partir de estas premisas, definen las dos dimensiones básicas del liderazgo eficaz:

- ✓ El interés por las personas.
- ✓ El interés por la producción (resultados).

Estas dos dimensiones son ortogonales, tal y como se representan a continuación. La explicación de los cinco estilos de dirección que se derivan de la combinación de estas dos dimensiones, es la siguiente: (Ver Figura 1.5)

FIGURA 1.5
MALLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON



El estilo 1.1 (Estilo Laissez-Faire)

El directivo con este estilo dominante, muestra una escasa preocupación por las personas y los resultados. Los miembros del grupo desarrollan un mínimo esfuerzo, sólo lo justo para mantener su puesto. El grupo tiende a permanecer

estable e inmutable. La finalidad es evitar problemas y conflictos y vivir tranquilo hasta la edad de jubilación. Según Blake y Mouton, «*Estar presente estando ausente de todo, ese es el arte de directivo 1.1*».

Este tipo de directivo tiene tendencia a «Eludir toda responsabilidad» y cuando surgen problemas busca culpables, bien sobre los demás o sobre los acontecimientos.

En ocasiones, la utilización de este estilo de dirección es como consecuencia de no haber sido promocionado a puestos de más responsabilidad, o por algún fracaso personal.

Los efectos que se pueden producir son la baja productividad y creatividad, calidad indiferente en los procesos productivos, niveles bajos de conflictos y un clima laboral relajado (Bass, 2008[8]).

El estilo 1.9. (Estilo Club Social)

El directivo con este estilo, muestra una fuerte preocupación por las personas, al mismo tiempo que se preocupa poco por los resultados. Presta una gran atención a las necesidades de los miembros y a que las relaciones sean lo más satisfactorias posible. En estos grupos suelen existir una atmósfera y un ritmo de trabajo cómodo y amigable. Se da una excesiva importancia a las actividades de tipo social y a las buenas maneras. No hay discusiones, ni conflictos.

En estos grupos, se percibe una gran armonía y cohesión de grupo. Este clima genera un alto nivel de seguridad y afiliación grupal, es más, la satisfacción se basa en las relaciones sociales, no en el desempeño de las tareas, por lo que a menudo resulta perjudicial para la organización. Esta excesiva orientación a las personas no favorece la innovación, creatividad y desarrollo del grupo.

Los resultados que se pueden esperar cuando se utiliza este estilo de dirección son baja productividad, calidad indiferente, nivel bajo de conflictos y un clima laboral relajado (Bass, 2008).

El Estilo 9.1. (Estilo de tarea)

Cuando éste es su estilo dominante, el directivo suele conceder una gran importancia a los resultados, mientras que su preocupación por las personas es escasa. Las condiciones de trabajo, como consecuencia, están rígidamente estructuradas.

Conscientes de la autoridad que se les otorga, la hace sentir, manda, dirige, controla y se atiene a los objetivos que se han de conseguir.

---

[8] Bass, B.M. (2008): *The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications* (4ª ed.). New York: Free Press.

Considera que la mejor «cooperación» es la obediencia y si detecta errores busca al responsable, para así, tomar las medidas oportunas «para que no vuelva a suceder». Sus Colaboradores son meros instrumentos para alcanzar sus fines y, en su opinión, nunca deben anteponer los objetivos y necesidades individuales a los organizacionales.

Con frecuencia se descubre, que con el tiempo, esta obediencia ciega a las órdenes recibidas es contraproducente para la motivación y creatividad del grupo.

Las consecuencias que se pueden esperar con este estilo de dirección es una alta productividad a costa de la calidad, alto nivel de conflictos, hostilidad y resentimiento en los empleados al considerar al líder como alguien que controla y que es autoritario (Bass, 2008).

El Estilo 5.5. (Estilo de la mediocridad)

El directivo con este estilo, trata de conseguir los resultados adecuados equilibrando, por un lado la necesidad de realizar el trabajo, y por otro el mantener un nivel moral satisfactorio entre los miembros. Las personas con espíritu de superación, suelen mostrar, en estos grupos, aburrimiento por falta de retos, ya que la meta del líder es satisfacer las expectativas mas bajas, las imprescindibles. Se podría definir el espíritu de este tipo de grupo, con una sola palabra: mediocridad.

Las consecuencias de la utilización del estilo 5,5 para la organización son una calidad moderada, desempeño aceptable basado en el *status quo*, baja creatividad y baja originalidad y un equipo de trabajo que se deja llevar (Bass, 2008).

El Estilo 9.9. (Estilo de Compromiso en toda Regla)

Este tipo de directivo muestra, al mismo tiempo un elevado nivel de preocupación por las personas y por los resultados. En estos grupos, las personas hacen más trabajo y de mejor calidad, ya que se ha llegado al compromiso que produce el sentimiento de interdependencia necesario en un equipo, ya que se ha conseguido llegar a tener un objetivo común: las metas del grupo. En este caso, fundamentalmente, predominan las relaciones de confianza y respeto entre los miembros.

Se considera que es positivo hacer participar a los colaboradores en los objetivos, de hecho estos participan en la definición de estos y en la elaboración de las estrategias necesarias para la consecución de los objetivos.

Los resultados en la organización que se pueden esperar bajo este estilo de liderazgo son alto niveles de rendimiento, de calidad y de creatividad y alto nivel de cooperación interdependiente; el conflicto evoluciona hacia una confrontación productiva (Bass, 2008).

BLAKE y MOUTON consideran que los estilos anteriormente explicados pueden combinarse, dando lugar a los Estilos Mixtos. Estos son:

ESTILO PATERNALISTA (Mixto estable de C y B). Este tipo de directivos es a la vez riguroso en los controles y comprensivo. Es decir, por una parte anima a los empleados a que expresen sus iniciativas, y por otro rehúsa a delegar en estos.

ESTILO PENDULAR (Mixto cíclico de C y B). El directivo con este estilo, adopta uno u otro dependiendo de las situaciones. Cuando existen dificultades en las relaciones interpersonales pone en práctica el estilo B ó 1.9.; por el contrario si el clima mejora vuelve al estilo C ó 9.1.

ESTILO CAMALEON (Mezcla todos los estilos). Este estilo genera en los empleados actitudes de duda y contradicción.

ESTILO PRUDENTE ((Mixto de A y D). Cuando se adopta este estilo, el directivo será más activo que el directivo 1. ó A, pero aún así, genera conformismo.

ESTILO ANIMADOR. (Mixto de D y E). El directivo juega con uno u otro de forma calculada y con diplomacia, pues conoce lo que se debe hacer en cada momento, para así conseguir éxitos personales.

1.3.3. La aproximación humanista de McGregor

McGregor en su libro «The Human Side of Enterprise» (1960) da muestras de ser el representante más claro de la aproximación humanista, pues hace un gran esfuerzo por demostrar que es posible armonizar los intereses de la organización con la realidad personal del individuo. En su teoría, se parte del supuesto de que existen dos estilos básicos de dirección, un estilo autoritario que denomina «Teoría X» y un estilo más igualitario que denomina «Teoría Y» (ver Figura 1.6).

TEORÍA X. Corresponde al punto de vista tradicional de la dirección, y parte de los supuestos que el ser humano siente repugnancia por el trabajo, prefiere ser dirigido, tiene poca ambición y busca, sobre todo, seguridad.

Como consecuencia de esta forma de pensar, el DIRECTIVO X, considera que las personas tienen que ser obligadas a trabajar, por lo que deberán ser dirigidas, controladas y amenazadas con castigos. Por lo tanto, para conseguir buenos resultados deberá usar medidas duras.

El directivo se considera responsable de organizar el grupo y deberá centrar sus esfuerzos en dirigir, organizar y controlar a los miembros de su grupo y modificar sus conductas según las necesidades organizacionales.

LA TEORÍA Y. En contra del enfoque anterior, McGregor parte del supuesto de que es preciso integrar los intereses individuales y los objetivos de la organización. Considera que las personas trabajarán y asumirán responsabilidades si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al tiempo que consiguen los objetivos organizacionales.

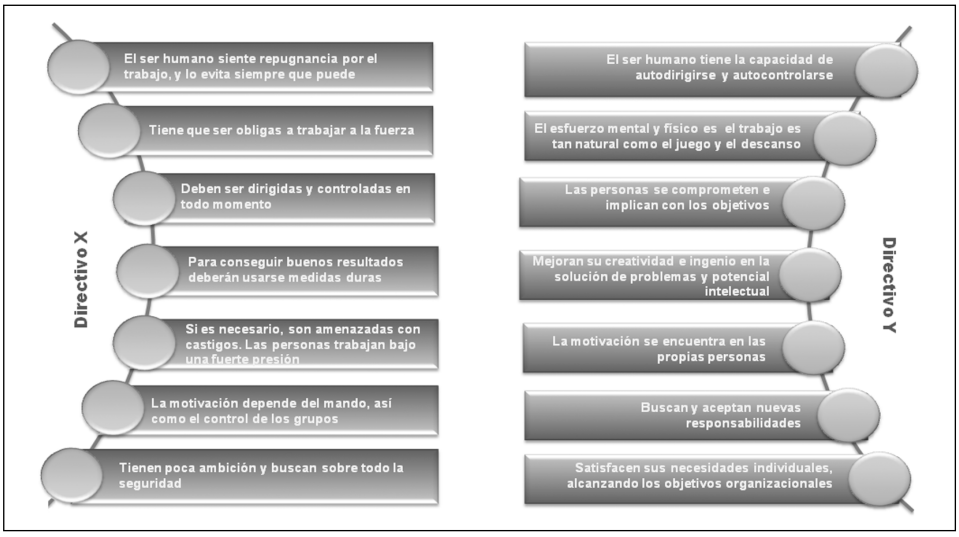
El DIRECTIVO Y considera que las personas tienen la capacidad de autodirigirse y autocontrolarse en aras de conseguir los objetivos a los que se ha comprometido. De esta manera, la motivación, el potencial para el desarrollo y la asunción de responsabilidades para alcanzar los objetivos organizacionales no sólo dependerán de los mandos y directivos sino también de los colaboradores. Como consecuencia, las personas se comprometen e implican con los objetivos y la organización, buscan y aceptan nuevas responsabilidades, mejoran su imaginación, creatividad, ingenio en la solución de problemas y desarrollan su potencial intelectual.

Para que todo esto sea posible, es necesario que la dirección disponga de las condiciones organizacionales y de los métodos y herramientas que permitan satisfacer las necesidades y objetivos individuales, al tiempo que se logran los objetivos organizacionales.

El punto clave de la Teoría Y, por tanto, será el concepto de integración. Las funciones del directivo según la Teoría Y, serán las siguientes:

- Permitir que los subordinados se autodirijan.
- Facilitar una atmósfera que permita desarrollarse personalmente a los miembros del grupo, al tiempo que trabajan en la consecución de los objetivos empresariales.

FIGURA 1.6
ESTILO X E Y DE MCGREGOR



1.3.4. El modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo

EL MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER

Fiedler (1965, 1967) propuso, por primera vez, las relaciones de contingencia en el campo del liderazgo. Su teoría parte del supuesto de que el desarrollo del grupo está en función de la motivación y conducta del líder, así como de la cantidad de control en cada situación.

Para Fiedler (1965) «*la dirección es esencialmente una relación en la que una persona utiliza su poder e influencia para lograr que numerosas personas trabajen juntas y realicen una tarea común. La dirección implica por tanto, no sólo liderazgo, sino también responsabilidad sobre resultados*» (citado por Peiro, 1986:174).

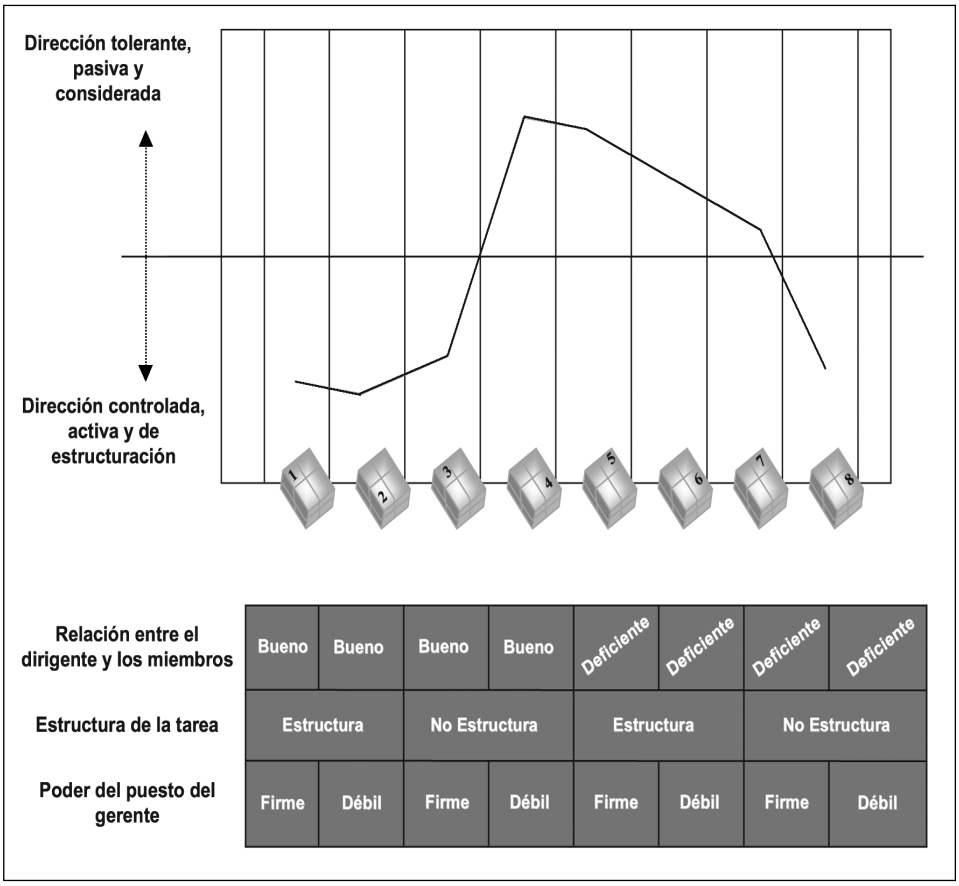
En 1965, Fiedler desarrolló un cuestionario (LPC[9]), y a partir de las evaluaciones realizadas con el mismo, determinó la existencia de tres dimensiones que condicionan el estilo de dirección más eficaz dependiendo de las situaciones. Las dimensiones son:

- **Relación entre el líder y los miembros.** Este factor tiene que ver con el grado de confianza de los miembros de un grupo con su líder, el afecto existente y la disponibilidad a seguir sus órdenes e instrucciones.
- **Estructura de la tarea.** Cuando una tarea está definida vagamente y de manera ambigua (no estructurada) resulta más difícil ejercer el liderazgo, que cuando, está explícitamente definida y detallada (estructura).
- **Poder del Puesto.** Este factor excluye cualquier fuente de poder que no sea la inherente al puesto de trabajo que se desempeña. Por tanto, asumir el liderazgo es más fácil cuanto más firme e intensa resulta su posición de poder.

En este modelo se establecen ocho posibles combinaciones en función de los valores en cada una de las dimensiones. En la Figura 1.7, se representa como se usan los diferentes estilos de dirección en función de la situación. En el eje horizontal se presentan las distintas situaciones en las que trabajaron los grupos, y en el eje vertical se indican los estilos de liderazgo que resultan más adecuados en cada situación.

9 LPC (Least Preferes Co-workers) = Escala del Compañero menos Preferido.

FIGURA 1.7
MODO EN QUE CAMBIA EL ESTILO DE DIRECCIÓN EN CADA SITUACIÓN



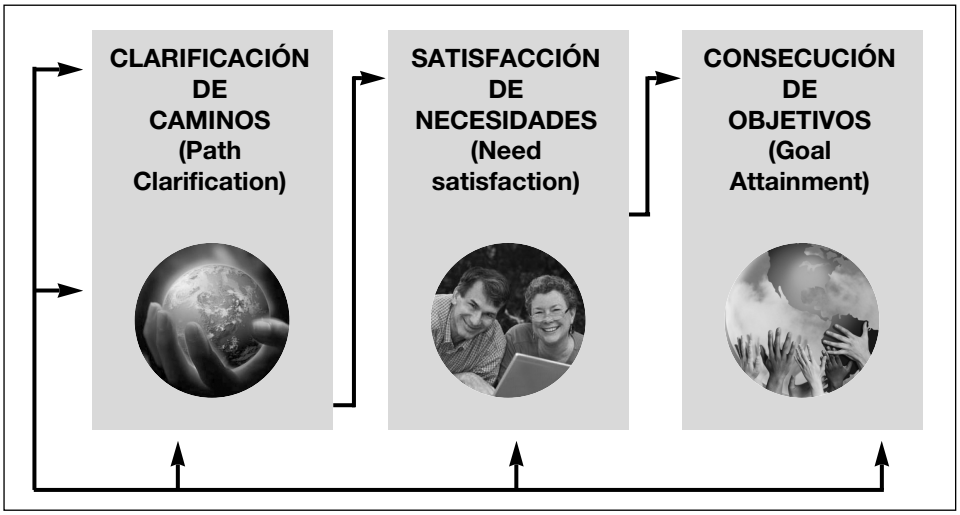
Fuente: Fiedler, 1965.

TEORÍA DE LOS CAMINOS DE META (Path Goal)

Evans (1970) y House (1971) presentan un modelo de contingencia del liderazgo que integra el modelo motivacional de las expectativas (lo que la persona espera obtener por el esfuerzo realizado) y las investigaciones sobre los estilos de liderazgo de la Universidad de Ohio. Considera estos autores que el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados cuando éstos perciben una satisfacción inmediata o directa.

Por tanto, la conducta del líder estará dirigida a proporcionar a los subordinados la guía y las recompensas necesarias para su satisfacción y además facilitar la consecución de las metas (ver Figura 1.8).

FIGURA 1.8
TEORÍA DE LOS CAMINOS DE META



Esta teoría identifica cuatro estilos de liderazgo en función de la combinación de dos tipos de conducta: conducta de consideración y de iniciación de estructura:

- **Directivo:** Proporciona dirección a los subordinados en lo que se refiere a qué se debe hacer, cuándo y por quién, con que requisitos y exigencias. Se aplica a empleados inexpertos, para así obtener experiencia en cuanto a la tarea.
- **De Apoyo**: Existe una preocupación real por las necesidades y el bienestar de los subordinados a través de una relación positiva. Tiene muy en cuenta las necesidades de los subordinados, por lo que consigue que estos tengan una actitud positiva hacia la consecución de la tarea.
- **Participativo:** Se genera un clima que propicia que los subordinados colaboren en la toma de decisiones.
- **Orientado al logro.** El líder desarrolla una gran confianza en las capacidades los empleados para alcanzar los objetivos y tareas establecidos.

MODELO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO DE VROOM-YETTON

Victor Vroom y Philip Yetton (1973) proponen un modelo normativo de liderazgo pues indican que es los que se debe hacer a la hora de tomar decisiones. Establece tres estilos básicos que se convierten en cinco estilos por las variaciones (ver Cuadro 1.4):

CUADRO 1.4
ESTILOS DE DIRECCIÓN

A	Autocrático: tiene dos variaciones – **AI** y **AII**
C	Consultivo: tiene dos variaciones – **CI** y **CII**
G	Grupo: una sola variación – **GII**

Estilo	Características
AI	El líder debe resolver el problema o tomar la decisión por sí mismo, usando la información disponible.
AII	El líder ha de obtener la información necesaria de sus subordinados antes de decidir por sí mismo la solución del problema.
CI	El líder consulta individualmente con sus subordinados, y solicita sus ideas y sugerencias pero no los reúne para el estudio del problema.
CII	El líder consulta el problema en grupo, obteniendo sus ideas y sugerencias.
GII	El líder consulta el problema con sus subordinados en grupo y juntos generan y evalúan alternativas, e intentan alcanzar un acuerdo sobre la solución.

Para facilitar la utilización del modelo en el día a día de la gestión, Vroom y Yetton han desarrollado una guía para la decisión eficaz de cualquier problema que afronta el líder (ver Cuadro 1.5). Estas son:

CUADRO 1.5
DOCE CUESTIONES PARA TOMAR DECISIONES

Las doce cuestiones para tomar decisiones:

1. ¿Qué importancia tiene la calidad técnica de la decisión?
2. ¿Qué importancia tiene el compromiso de los subordinados en la decisión?
3. ¿Tiene suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
4. ¿Está bien estructurado el problema?
5. ¿Si tuviera que tomar la decisión por sí mismo, es razonablemente cierto que sus subordinados se comprometerían con la decisión?
6. ¿Los subordinados comparten los objetivos a alcanzar por la organización en la solución de problemas?
7. ¿Existe conflicto con los subordinados?
8. ¿Tienen los subordinados suficiente información para tomar decisiones de calidad?
9. ¿El tiempo es una restricción severa que limita su capacidad para implicar a los subordinados?
10. ¿Son prohibidos los costes asociados para reunir a los subordinados que están dispersos geográficamente?
11. ¿Qué importancia tiene para usted minimizar el tiempo que lleva tomar una decisión?
12. ¿Qué importancia tiene para usted maximizar las oportunidades para el desarrollo de los empleados?