

# Unidad 9

## Liderazgo situacional



*“Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron un modelo de liderazgo, en el cual señalan que los líderes deben actuar de acuerdo con el grado de madurez del subordinado. Las conductas básicas del líder son: orientación a las tareas y orientación a las relaciones. Sostienen que la capacidad del líder para ajustar su estilo al grado de madurez del subordinado lo convierten en un líder efectivo”*

# Liderazgo situacional

---

## OBJETIVO Y MISIÓN DE LA UNIDAD

Al finalizar las actividades de esta unidad, el estudiante deberá:

- Señalar las fuentes del poder del líder.
- Describir los pros y contras de la participación.
- Señalar la importancia de las variables producción y relaciones humanas.
- Identificar los factores relevantes de la situación que influyen en el estilo de liderazgo.
- Reconocer que las diferencias de comportamiento y del grado de madurez son determinantes del estilo de liderazgo.
- Comparar los diversos planteamientos del liderazgo situacional.



## INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo el liderazgo fue considerado como una habilidad innata, no adquirida, y conforme a ciertos rasgos de la personalidad de algunos individuos. Sin embargo, las investigaciones han demostrado que determinadas circunstancias favorecen el desarrollo de estas habilidades en algunos individuos. Según esto, al líder lo hacen también las situaciones, por lo tanto, los estilos de liderazgo deben ser acordes con las circunstancias.



El líder debe manejar individuos y éstos no son todos iguales. Por lo demás, las organizaciones tienen patrones de dirección determinadas por su cultura o por los valores de los altos directivos, o bien, cuando las actitudes predominantes, derivadas de las presiones sociales o de la frustración individual, no favorecen la productividad.

Por lo anterior, el liderazgo debe ser circunstancial y para ello se requiere de capacidad y habilidades que permitan al líder evaluar las situaciones particulares y variar su estilo de liderazgo de acuerdo con ellas, es decir, no se debe ser estático. No obstante, los líderes que son democráticos, generalmente tienen más aceptación, lo que les permite más efectividad, sin descartar por ello que en algunas ocasiones, debido a la situación, si no ejercen un liderazgo "autócrata" pueden ser rebasados.

Este tema es de vital importancia para el éxito del administrador o de cualquier persona que ejerza la autoridad. Es tan antiguo que desde los filósofos griegos hasta la actualidad, pasando por los pensadores de la Edad Media y del Renacimiento, ha sido estudiado. Por ejemplo, la teoría de Maquiavelo ha arraigado fuertes valores negativos en el pensamiento de muchos dirigentes quienes lo consideran un paradigma ideal del ejercicio del poder.

Pero por el interés para la teoría administrativa, aquí se presentarán sólo cronológicamente las aportaciones y enfoques modernos desarrollados durante los últimos años, aunque ello no implique que, por su actualidad, sean mejores.

El primer libro de texto universitario de la era moderna sobre dirección se escribió en 1911, en Harvard. En 1935, Ordway Tead, profesor de personal en la Universidad de Columbia, N.Y., publicó *The Art of Leadership* (El arte del liderazgo), obra impactante de la cual, en aquellos tiempos, McGraw Hill vendió más de 20 000 ejemplares. Además, estudiosos como Follet, Mayo, Lewin y seguidores de las corrientes motivacionales, trataron tópicos relacionados con la dirección.

A manera de preámbulo iniciaremos con un análisis de las fuentes del poder, sustento de las acciones e influencia del líder.

## FUENTE DEL PODER

El poder se ha definido como la capacidad para afectar la conducta de otros y se afirma que el poder del líder puede tener diversas fuentes, de las cuales surgen los siguientes tipos:

- Poder legítimo
- Poder de recompensa
- Poder coercitivo
- Poder de experto
- Poder por la información
- Poder de referencia

*A Continuación se detallan cada una de las fuentes de poder:*

**Poder legítimo.** Es consecuencia de la posición jerárquica y de la autoridad que la organización delega a los miembros cuya posición es de mando; o sea, es el poder formalmente conferido al líder para cumplir sus funciones. Se relaciona con la posición, no con la persona. Por su fuente, el poder legítimo del líder formal es aceptado por todo miembro de la organización y, debido al principio de disciplina, deben acatarse las directrices indicadas por quien lo tiene.

**Poder de recompensa.** Se encuentra íntimamente ligado al tipo anterior. Consiste en la capacidad que el dirigente formal tiene, en razón de su posición y control que ejerce, para premiar los esfuerzos de sus subordinados mediante diversos mecanismos como recomendaciones para promociones, ascensos y aumentos de sueldo; así como reconocimiento por el nivel de desempeño logrado y apoyo al subordinado que se desempeña satisfactoriamente. A mayor control sobre los medios de recompensa, el poder e influencia del líder serán mayores.

**Poder coercitivo.** También se relaciona con el poder legítimo. Es la habilidad para castigar las conductas de los subordinados que no son adecuadas para buen desempeño. Los medios típicos incluyen: críticas al trabajo hecho, reprimendas verbales y escritas, recomendaciones negativas sobre el subordinado sancionado, "congelamiento" del subordinado en el puesto y/o el nivel de salarios, incluso destituciones y hasta el despido. Mientras mayor sea la libertad y discrecionalidad para imponer castigos, el poder del líder será mayor.

**Poder de experto.** El dominio de técnicas y habilidades, así como de los conocimientos y experiencia muy especial, dotan al poseedor de gran capacidad para influir en la conducta de otros miembros. Puede ocurrir cuando el jefe domina

ampliamente su trabajo y llega a conocer a tal grado el área bajo su mando, que su influencia es mayor y sus puntos de vista son aceptados por sus subordinados sin cuestionamientos. Fayol denominó a este tipo de poder "autoridad técnica".

Otros ejemplos lo constituyen las opiniones de médicos especializados en cuanto a procedimientos específicos, cuyo criterio no puede ser rebatido fácilmente y se opta por acatar sus recomendaciones; o el del ingeniero que recomienda algún tipo de material por su resistencia, dejando sin opción a considerar otros tipos de materiales que incluso pudiesen ser de menor costo.

***Poder por la información.*** "La información es poder" se dice comúnmente, o como afirmó Bacon: "saber es poder". Quien tiene acceso a información especial y/o la controla, podrá influir en otros. Por ejemplo, en el caso de los altos niveles directivos, quienes por contar con mejor información sobre las metas y planes de la organización que los niveles medios y operativos, están en posibilidad de guiar la conducta de los subordinados.

Sin embargo, es importante recalcar que entre miembros ubicados en los niveles operativos se puede encontrar mucha información sobre la problemática de las operaciones, información que incluso escapa al dominio de los niveles superiores, por lo que a éstos les resultará sumamente ventajoso aprovechar dicha información estableciendo medios adecuados de comunicación, no estrictamente formales. Por otra parte, es precisamente esa información especial con que cuentan los miembros del personal operativo, la que les da el poder de negociación para obtener mejores condiciones salariales y de trabajo.

***Poder de referencia.*** Surge de la admiración y sentimientos favorables que se despiertan en otras personas, quienes incluso pueden sentirse identificados con el carisma del líder, estando dispuestos a seguirle incondicionalmente. Generalmente este poder se obtiene por la habilidad para cultivar en otros la simpatía, admiración a identificación con uno.

Otras fuentes de poder se desprenden del estatus organizacional e incluso de los títulos de los puestos y los reconocimientos académicos. Otros aspectos como el tamaño de la oficina, tipo de mobiliario, número de subordinados y el espacio reservado para estacionamiento confieren jerarquía y, en última instancia, poder.

## TEORÍA DE LOS RASGOS

Durante la Primera Guerra Mundial los psicólogos de la armada estadounidense trataron de encontrar métodos útiles y eficaces en la selección de hombres adecuados para ocupar puestos de mando, dando lugar a que en la posguerra los investigadores enfocaran sus estudios a la identificación de los rasgos que caracterizan a los líderes.

La comprensión del liderazgo mediante ciertos rasgos que diferenciaran al individuo con aptitud de líder parecía algo lógico, pues finalmente, podría

pensarse, algunas características relevantes podrían estar presentes en un líder efectivo que lo hiciese diferente de aquellos que carecieran de habilidad para actuar como líderes. Este enfoque es bastante similar a la concepción aristotélica que consideraba que sólo algunos hombres, por características derivadas de su nacimiento o cultivadas en el seno familiar, podían ser buenos dirigentes.

El estudio de rasgos internos y externos que pudiesen explicar la capacidad de liderazgo llevó a considerar varios aspectos, tales como: características físicas (peso, estatura, apariencia, energía, etc.), características de la personalidad (originalidad, extroversión, carácter, etc.), habilidades y aptitudes (inteligencia, conocimientos, competencia técnica) y factores sociales (habilidad para relacionarse con otros, posición económica, etcétera).

Fue en 1948 que Ralph M. Stodgill sugirió, después de revisar los estudios previos, que no había rasgos que diferenciaban consistentemente a los líderes de los no líderes. En 1959 Richard D. Mann hizo lo mismo. Sin embargo, los estudios de los rasgos individuales para determinar la habilidad para ejercer liderazgo, si bien presentaban relaciones débiles entre las características del individuo y su capacidad como líder, sugerían que las características que podían considerarse exitosas en su desempeño variaban dependiendo de las situaciones.

Ante la imposibilidad de establecer un patrón universal de rasgos presentes en los líderes efectivos, las investigaciones tomaron otra dirección, relegando ese enfoque al olvido. No obstante, recientemente algunos investigadores han señalado que sus estudios, mediante métodos sofisticados, indican la posibilidad de una relación estrecha entre los rasgos y el surgimiento del liderazgo. Por otra parte, estudios también recientes en la AT&T, empresa estadounidense, han mostrado la posibilidad de determinar rasgos que aplicados en situaciones específicas pueden ser efectivos en el desempeño de los líderes.

## PRIMEROS ESTUDIOS SOBRE EL ESTILO DEL LÍDER

Otro enfoque para la comprensión del liderazgo lo constituye el estudio de la conducta del líder o estilo de liderazgo. En la Universidad de Iowa, Kurt Lewin y un grupo de colegas, realizaron las primeras investigaciones para determinar qué conductas hacían que un líder fuese exitoso.

Dividieron la conducta del líder en tres estilos: **autocrático**, o líder que tiende a tomar decisiones unilateralmente, reacio a aceptar la participación del subordinado y orientado en ocasiones a proporcionar retroalimentación sobre el desempeño básicamente en forma de castigos; **democrático**, líder que permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y en el diseño de los métodos de trabajo, generalmente utiliza la retroalimentación como un medio de apoyo y consejo para lograr mejor desempeño; por último, **laissez-faire**, o líder que da completa libertad al grupo, encargándose sólo de proveer los materiales necesarios para el trabajo, pero sin participar más allá de responder a las preguntas que se le hacen y evitando dar retroalimentación, es decir,

prácticamente sin hacer nada.

Los resultados de las investigaciones de Lewin y sus colaboradores llevaron a concluir que los grupos con un líder del estilo laissez-faire eran menos efectivos que los conducidos mediante el liderazgo autocrático y el estilo democrático. Asimismo, encontraron que la cantidad de trabajo alcanzada en los grupos dirigidos autocráticamente era la misma que en los grupos bajo dirección democrática, pero la calidad del trabajo y la satisfacción con el mismo era mayor en los grupos con líderes democráticos.

No obstante, los resultados logrados por otros investigadores, posteriormente, mostraron divergencias con las conclusiones de Lewin y ello dio origen a la duda y a la búsqueda de solución al dilema.

Entre otros, Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, cuyo modelo será estudiado en el próximo apartado, presentaron diferentes modelos de liderazgo. Investigadores de la Universidad de Michigan identificaron dos estilos de liderazgo: el centrado en el empleado y el centrado en la tarea, dependiendo si el interés del líder es canalizado a la atención de los aspectos humanos del trabajo y a la formación de grupos de trabajo, o bien, si el interés primordial del líder radica en lograr alta producción.

Otro grupo de investigadores, de la Universidad de Ohio, desarrolló un tercer enfoque para el estudio del liderazgo. De las diferentes conductas o estilos que analizaron, dos resultaron ser las más importantes, mismas que denominaron estructura de iniciación y estructura de consideración.

El líder del primer estilo se orienta básicamente a la tarea, pero con un rango de funciones más amplio que el descrito en el modelo de la Universidad de Michigan. El líder orientado a la consideración se preocupa por crear confianza mutua con sus subordinados, para quienes es amigable al mostrar interés en sus sentimientos.

## **TANNENBAUM Y LA ESCALA DINÁMICA DE LA AUTORIDAD**

Robert Tannenbaum publicó en 1961 una interesante conceptualización que permite ver la escala del liderazgo de acuerdo con el uso de la autoridad y la consiguiente mayor o menor intervención de los subordinados en la toma de decisiones. La escala con que Tannenbaum describe el estilo de liderazgo va desde el estilo autocrático (centrado en el jefe) hasta el democrático (centrado en el subordinado). Ver figura 13.1.

**1. El jefe toma todas las decisiones y las comunica.** Este modelo es el más autocrático. El jefe identifica el problema, él define alternativas y él escoge la "mejor". Entonces comunica su decisión al o a los subordinados y si éstos se resisten, usa regularmente medios coercitivos para garantizar la acción.

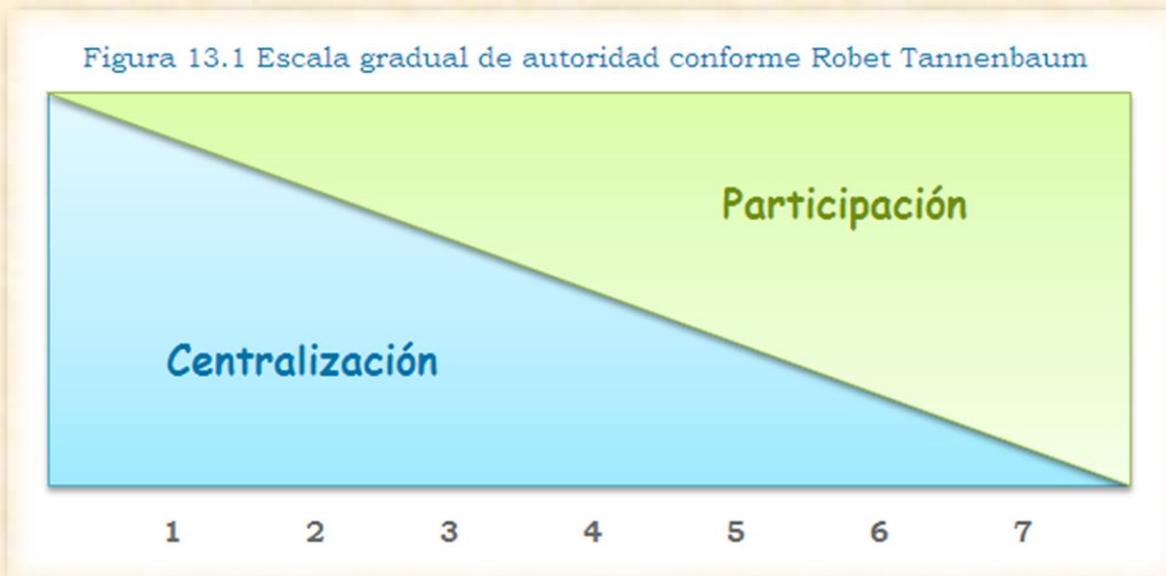
2. El jefe vende las decisiones. Este estilo de liderazgo se parece al anterior en que el jefe define el problema, fija las alternativas, toma la decisión, pero en vez de comunicarla autoritariamente intenta persuadir a sus subordinados y en caso de resistencia señala las ventajas de su decisión.

3. El jefe presenta la solución e invita a que le hagan preguntas. Este punto identifica a aquellos jefes que definen el problema, buscan alternativas y presentan la solución con pocas posibilidades de cambio. Las réplicas aparentan democracia.

4. El jefe presenta una solución sujeta a cambios. Es el punto medio de la escala.

Aquí hay ya una auténtica participación. Es el nivel de cogestión o comando, como lo llamó Fayol en su proceso administrativo.

5. El jefe presenta el problema, obtiene sugerencias y el grupo toma la decisión. Es una posibilidad más democrática que autocrática. El jefe coordina y el grupo toma la decisión. Esta posibilidad permite obtener más información, lo que posibilita la toma de mejores decisiones, aunque no siempre los subordinados tienen mejor información; tampoco puede garantizarse que proceden de total buena fe o que actúan libres de presión social.



6. El jefe presenta el problema, establece políticas y guías generales de acción y pide al grupo que tome las decisiones. En este punto el jefe confía más en sus subordinados pero marca límites y restricciones para que ellos tomen la decisión.

7. El jefe permite a los subordinados tomar las decisiones dentro del área de su trabajo y conforme a los objetivos perseguidos. Es el punto de autogestión. Es el grado extremo de libertad que se encuentra rara vez en las organizaciones. Se

da más en los grupos de investigación o en los que el subordinado es al mismo tiempo técnico, como en el caso de los médicos.

Según Tannenbaum, el líder debe seleccionar un estilo tomando en cuenta a los subordinados y la situación en la que se encuentra y tanto el líder como aquéllos, si bien, aconseja que al largo plazo debe tratarse de que el estilo de liderazgo se democratice, ya que ello permite elevar la moral del subordinado, obtener mayor calidad en las decisiones, promueve el trabajo en equipo, eleva la moral y ayuda a que el subordinado se desarrolle.

## MODELOS SITUACIONALES

Este enfoque al problema de la autoridad considera que el verdadero liderazgo es móvil y casuístico. El origen de la tesis radica en una antigua discusión sobre la base del liderazgo: ¿el líder nace o se hace?

Alex Bavelas, en un interesante estudio, demostró que el líder surge de la posición que ocupa, sin negar la importancia del papel que juegan las características personales.

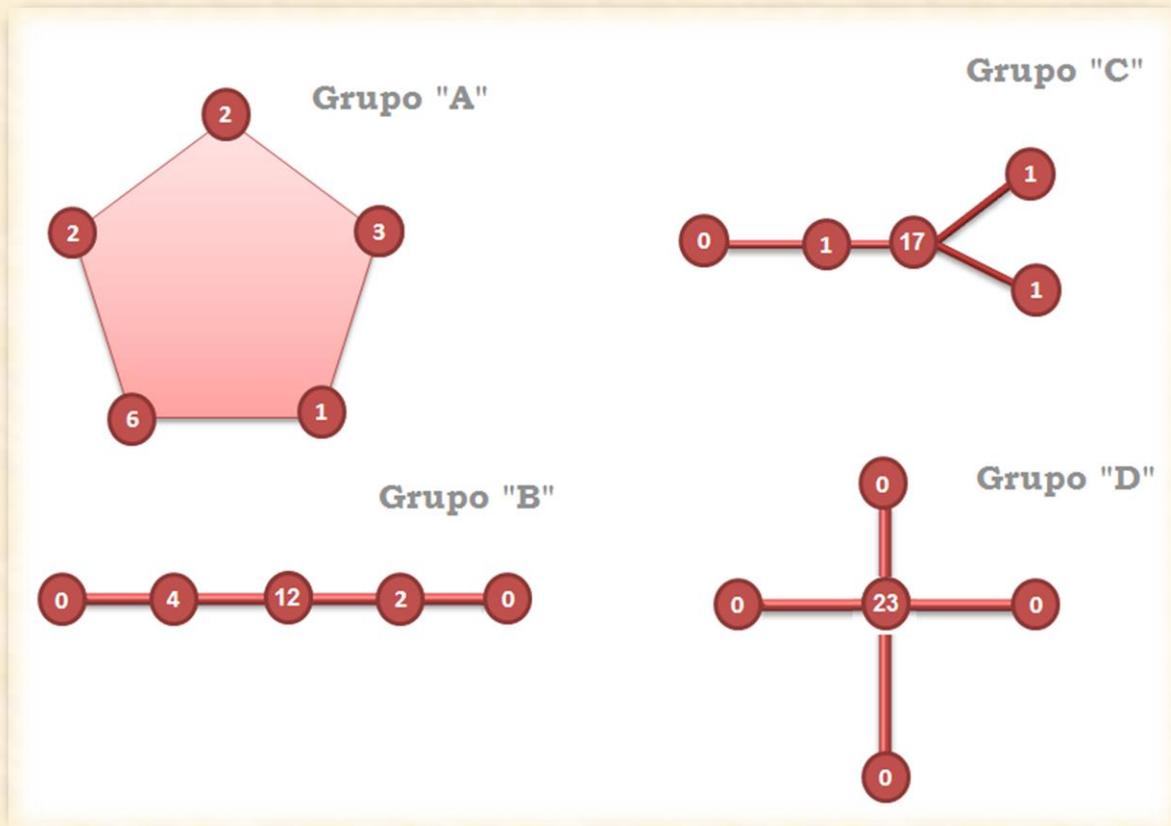
El estudio de Bavelas consistió en ubicar a un gran número de personas en estructuras diversas de comunicación para después solicitarles que eligieran un líder, y así establecer si había alguna o varias posiciones favorables. Las estructuras se aprecian en la figura 13.2.

Cada estructura tenía cinco miembros y la comunicación con cada uno de ellos sólo se podía realizar a través de la línea preestablecida. Así, en el grupo A cada miembro sólo podía comunicarse con dos personas como máximo. Después de varias experiencias con diversas personas se observó que todas las posiciones habían sido favorecidas, destacando un punto por la personalidad de algún individuo que por azar se localizó en ella. El grupo B favoreció al punto central, porque la comunicación que recibía era más nítida.

El grupo C favoreció al punto que tenía comunicación con tres miembros, los otros estaban en desventaja. El grupo D favoreció la posición central en forma clara y abierta, porque en él se centraba toda la información.

El experimento de Bavelas comprueba que la posición juega un papel muy importante en el éxito del liderazgo.

FIGURA 13.2 El líder y su posición en relación con la comunicación. (Los números dentro de cada círculo representan la cantidad de votos "como líder" recibidos por cada posición.)



## MALLA ADMINISTRATIVA (GRID GERENCIAL)

En 1964 Robert Blake y Jane S. Mouton publicaron su modelo en un artículo que denominaron "The Managerial Grid", que ha sido traducido como "Grid gerencial", "Malla administrativa" o "Parrilla gerencial". En una matriz establecieron la diferencia de dos factores: atención a la producción o atención a las necesidades humanas, en relación con la supervisión, en la matriz se evaluaron los mínimos y los máximos de cada factor, numerándolos del 1 al 9.

### Se observaron cinco posiciones:

Mínima atención a la producción con mínima atención a las personas.

Énfasis en la producción, con mínima atención al personal.

Máxima atención a las necesidades del personal con mínima atención a la producción.

Máxima atención a las dos variables: producción y personal. 5.5 Punto aparente del balance y equilibrio de las dos variables. La figura 13.3 ilustra la matriz de Blake y Mouton.

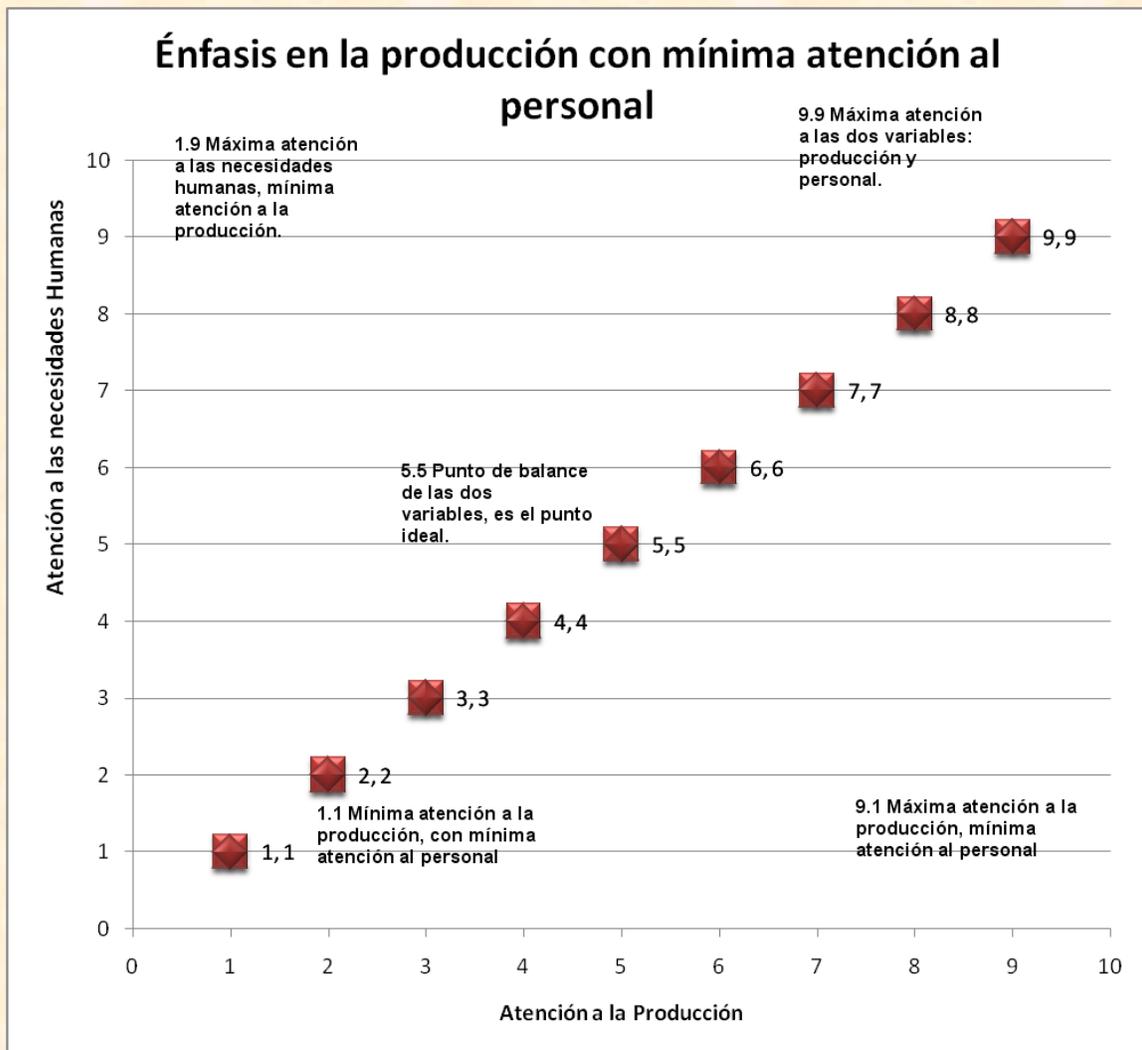
Blake y Mouton sostienen que el punto adecuado de balance es el 5.5. En una relación cuadrática ello resulta falso porque sólo cubre el 25% del universo del problema. En todo caso el punto de balance es 7.7, o sea, aproximadamente el 50%, si bien el ideal administrativo es 10.10 = 100%, como se muestra en la figura 13.4.

El 10 en la producción, es decir, lo máximo posible, es un punto ideal deseado pero no real ya que todo es perfectible en el trabajo humano. El hombre también es un ser insatisfecho al que nunca se satisfará plenamente psicológica y fisiológicamente hablando.

En esta gráfica se puede apreciar que un liderazgo centrado en 25 es pobre. No podemos ver medios alumnos o medios maestros. En filosofía se afirma que las verdades no son medias verdades. En moral, lo medio bueno y medio malo es indeseable. "Ser o no ser", es el dilema.

Por otra parte, cuando se da demasiada atención sólo a uno de los factores, se produce un desequilibrio y se presenta una fuerza contraria que obliga a atender al otro factor, como lo demuestra la figura 13.5.

FIGURA 13.3 Matriz de Blake y Mouton.



Fuente: Administración de Recursos Humanos, varios autores. Ed. Trillas, 1974.

Figura 13.4 Punto de balance en la matriz de Blake y Mouton

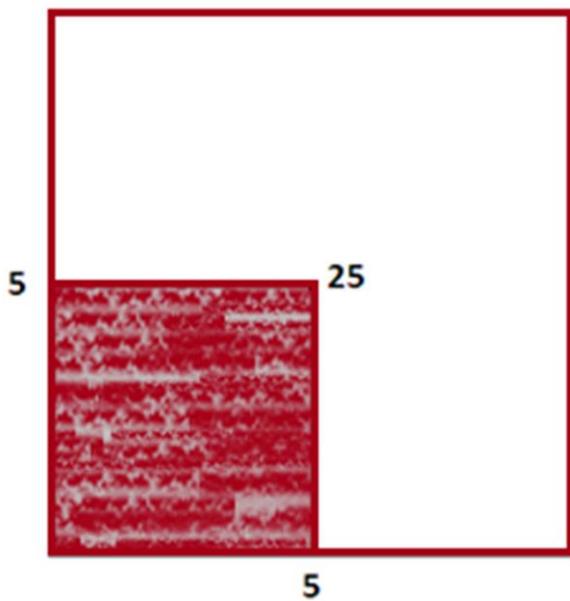
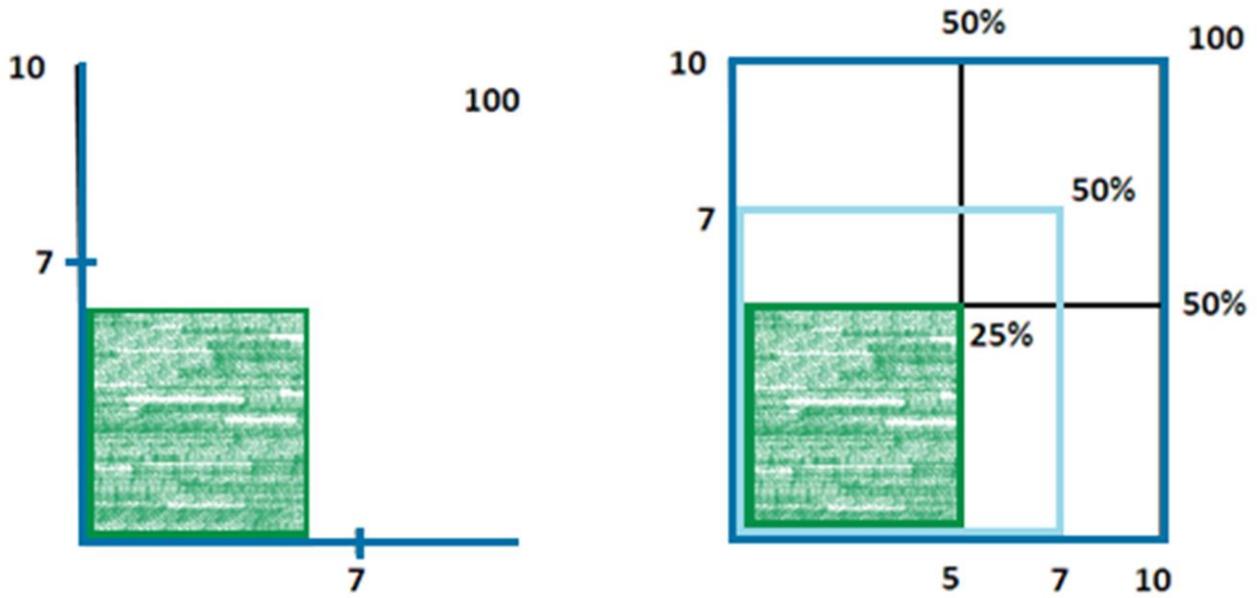


Figura 13.5 Área abarcada con la posición central de Blake y Mouton

## MODELO MATRICIAL DE FIEDLER



En 1965, el profesor Fred Fiedler publicó en Harvard Business Review un interesante enfoque del liderazgo que revolucionó los conceptos que se tenían hasta entonces dentro de la teoría situacional. Su trabajo consistió en correlacionar tres factores en tres dimensiones y a partir de ahí, establecer principios generales de acción ante cada situación. Los factores son:

- a) Relaciones líder-subordinado
- b) Poder del líder
- c) Medición del trabajo del subordinado

a) **Relaciones líder-subordinado.** Si un jefe tiene una buena relación con su subordinado, le será posible obtener resultados más fácilmente que si se encuentra en la situación inversa. Así, el jefe que sabe estructurar y mantener buenos ambientes de trabajo demuestra, a la vez, capacidad técnica al ir logrando metas, y fortalece su posición mientras su poder aumenta. La posición extrema opuesta es cuando el líder es rechazado sistemáticamente y además, no logra metas.

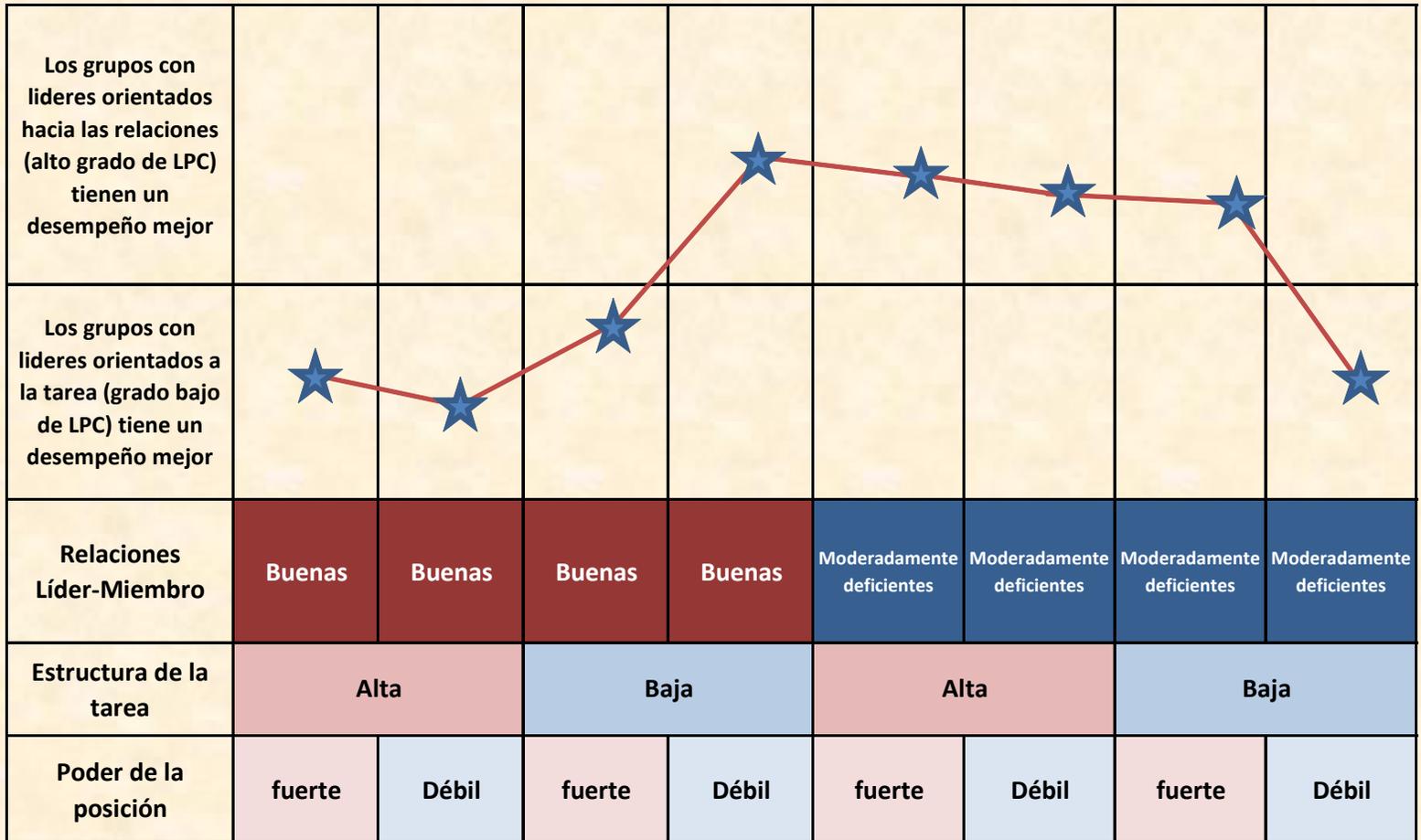
b) **Poder del líder.** Los subordinados, por una u otra razón, van acumulando poder o están, en ocasiones, apadrinados por quienes pueden limitar el poder del superior. Por ejemplo: el sindicato, el director general, el ministro, etcétera.

El jefe poderoso es aquél que puede premiar o coaccionar libremente, al margen de toda presión. Organizacionalmente este último tiene mucha ventaja respecto del que tiene su poder limitado.

c) **Medición del trabajo del subordinado o grado de estructuración de la tarea.** No todas las tareas son igualmente sencillas y fáciles de supervisar. No es lo mismo supervisar la producción de ladrillos, que a un cuerpo de galenos altamente especializados, o a un cuerpo de docentes o investigadores. A un empleado de producción se le demuestra fácilmente si cumplió o no con su tarea, pero no se puede medir fácilmente la eficiencia de un médico contando sus "horas bisturí". Por todo lo anterior, es fácil deducir que el modelo debe adaptarse a cada situación. (Ver figura 13.6.)

Fiedler correlacionó estas tres variables, graduándolas para ampliar la nitidez de las situaciones, con lo que resultaron ocho posiciones:

**FIGURA 13.6. Matriz de Fielder.**



*Fuente: Comportamiento en las organizaciones, Richard Hodgetts y Steven Altman, Nueva Editorial Interamericana, México, 1981.*

	Relaciones Líder-Subordinado	Medición del trabajo	Poder del Líder
1	Buenas	Alta	Fuerte
2	Buenas	Alta	Débil
3	Buenas	Poca	Fuerte
4	Buenas	Poca	Débil
5	Pobres	Alta	Fuerte
6	Pobres	Alta	Débil
7	Pobres	Poca	Fuerte
8	Pobres	Poca	Débil

Bartol y Martin describen el modelo de Fiedler y anotan que éste ha sido objeto de revisión por el autor, quien incluye otro factor relevante para lograr efectividad en el liderazgo, el recurso cognoscitivo: habilidades intelectuales del líder, su conocimiento sobre el trabajo y su competencia técnica.

También reconoce que los factores como el estrés, el apoyo al líder y a las metas organizacionales por parte del grupo y los conocimientos de los subordinados, son condiciones que determinan si el recurso cognoscitivo del líder contribuirá o no al desempeño organizacional.

## MODELO DE HERSEY Y BLANCHARD

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron otro modelo de liderazgo, en el cual señalan que los líderes deben actuar de acuerdo con el grado de madurez del subordinado. Las conductas básicas del líder son: orientación a las tareas y orientación a las relaciones. Sostienen que la capacidad del líder para ajustar su estilo al grado de madurez del subordinado lo convierte en un dirigente efectivo. Así, el estilo o comportamiento del líder y la madurez del subordinado, son las dos dimensiones que componen su modelo.

Definen el comportamiento orientado a la tarea como el grado en que el líder tiene la capacidad de organizar y definir los papeles de los miembros de su grupo...; explicar las actividades que cada uno debe realizar y cuándo, cómo y dónde deben realizarse las tareas; caracterizado por el empeño de establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y formas para conseguir la realización de los trabajos.

Para Hersey y Blanchard, el comportamiento orientado a la relación es: El grado en que el líder está capacitado para mantener relaciones personales entre él y los miembros de su grupo abriendo canales de comunicación, proporcionando apoyo socioemocional, "palmaditas en la espalda" y comportamientos que faciliten el trabajo.

Consideran a la madurez como: la habilidad y disposición de las personas de dirigirse su propio comportamiento, por tanto, incluyen el grado de motivación al logro, voluntad para tomar responsabilidades, educación formal y/o experiencia. De acuerdo con su modelo, la madurez va desde muy baja hasta muy alta.

Sugieren que la clave para el éxito del líder consiste en identificar el grado de madurez del subordinado y adoptar el estilo de liderazgo adecuado, el cual, de acuerdo con esta última, puede ser uno de los siguientes tipos: dirigir, vender, participar o delegar.

En el estilo de dirigir la orientación a la tarea es alta y la orientación a las relaciones es baja. Se aconseja cuando el subordinado se encuentra en un nivel de madurez muy bajo, ya que el subordinado no puede y no quiere aceptar responsabilidades por no ser competente o por sentir inseguridad de sí mismo o

de su propia capacidad.

El estilo de vender consiste en persuadir al subordinado a que realice las tareas, la orientación a la tarea es alta y la orientación a las relaciones es también alta. Se prescribe su uso cuando el subordinado está en un nivel de madurez bajo, pero se desplaza hacia un grado moderado de madurez, manifestando voluntad para realizar las tareas, pero carece de habilidad o conocimientos para hacerlo. Por lo tanto el supervisor debe buscar que el subordinado, con un grado de madurez moderadamente bajo, entienda claramente el por qué de las órdenes que se le dan, es decir, la conducta del líder no puede abandonar la orientación a la tarea.

Mediante la alta orientación a las relaciones, el superior brinda el apoyo emocional que infunde confianza en el subordinado.

El estilo de participar se recomienda cuando el grado de madurez del subordinado tiende de moderadamente bajo a moderadamente alto, pues ya es capaz de realizar las tareas aunque de hecho no quiere hacerlo. Debido a que la falta de voluntad puede provenir de la inseguridad del subordinado o de su falta de motivación, este estilo adopta alta orientación a la relación y baja orientación a la tarea.

Es decir, bajo el estilo "participativo", se apoya al subordinado, quien ya es capaz, por lo que requiere de menor dirección y supervisión, pero se rehúsa a hacer lo que el superior le pide.

El último de los cuatro estilos, delegar, se aconseja cuando la madurez del subordinado es alta. Este estilo adopta baja orientación tanto a la tarea como a las relaciones. El subordinado, por la madurez alcanzada, es capaz, desea tomar responsabilidades y tiene confianza en sí mismo, por lo que ya no requiere apoyo emocional ni supervisión estrecha. (Véase la figura 13.7).

Hersey y Blanchard señalan que las probabilidades de que la participación sea una técnica efectiva en la administración, son mayores mientras el nivel de Madurez relacionada con el trabajo sea mayor. Representan mediante la figura 13.8 la relación existente entre el grado de madurez y la eficacia de la participación.

FIGURA 13.7 Modelo de liderazgo situacional de Blanchard y Hersey.

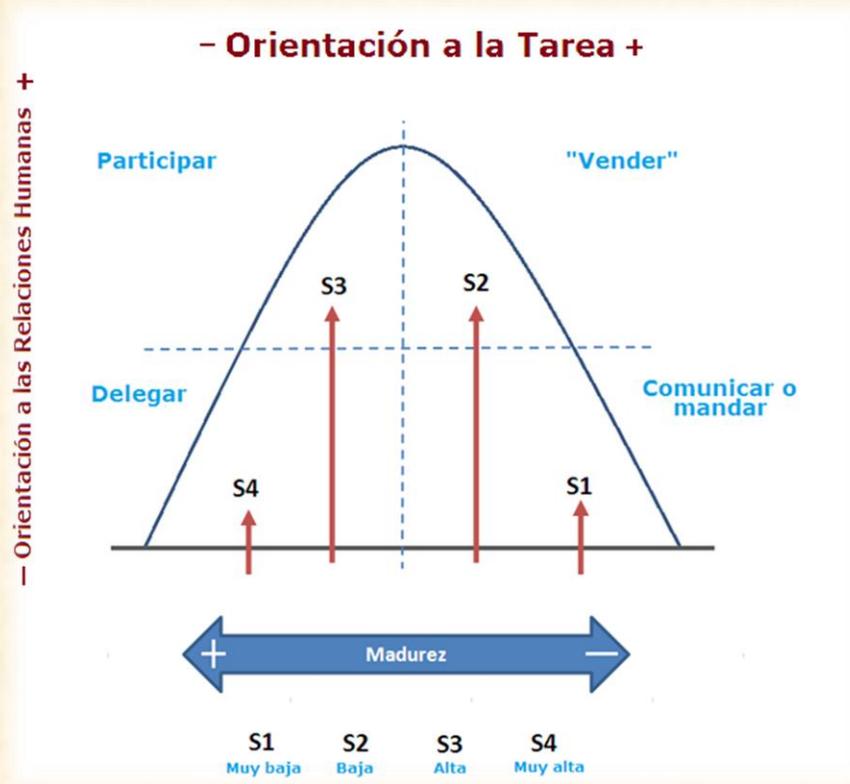
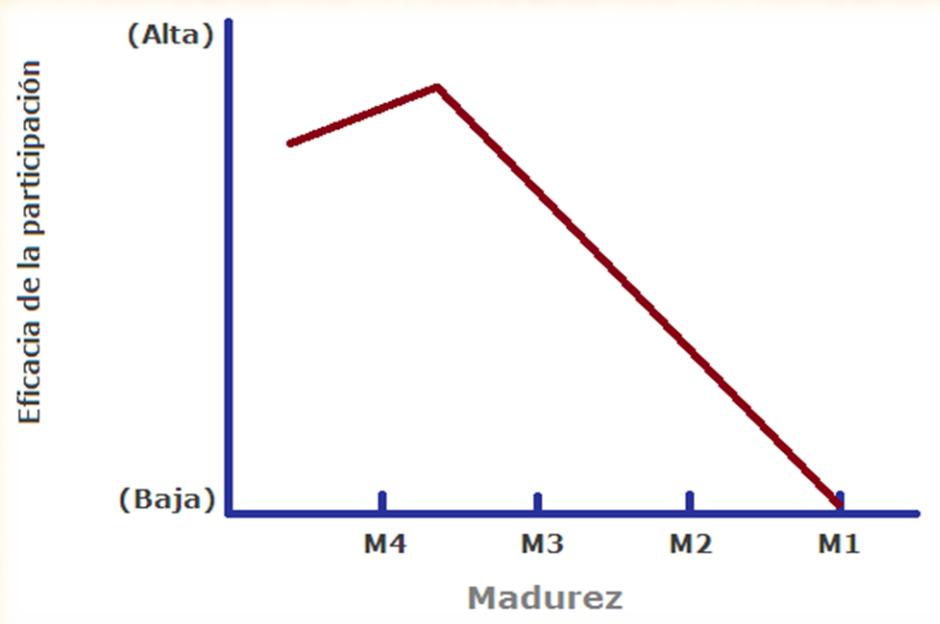


Figura 13.8 Relación entre el grado de madurez del subordinado y la participación como técnica eficaz administrativa.



Fuente: *Estilo eficaz de dirigir*, Paul Hersey y Ken H. Blanchard, Ediciones IDH, México, 1981.

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS SUBORDINADOS EN LA TOMA DE DECISIONES

Debido al importante papel que en el liderazgo juega la participación de los subordinados en la toma de decisiones, deben evaluarse los efectos positivos y negativos que conlleva. A continuación se presentan algunas ventajas y desventajas del uso de la participación como herramienta administrativa.

### Ventajas

1. Cuando participan los subordinados aumenta, por lo general, la información. Ello posibilita:

- a) Una mejor definición del problema.
- b) Mayor conocimiento de causa.
- c) Más y mejores alternativas.
- d) Mejor evaluación de las alternativas.
- e) Mejores decisiones.

2. Cuando el subordinado participa, está más motivado y comprometido con la acción.

3. Cuando el subordinado no participa sistemáticamente, se hace más dependiente; cuando participa, tiene más posibilidades de desarrollo.

4. Si hay un cambio en las circunstancias que motivaron la decisión, el subordinado que participa podrá decidir mejor en ausencia del jefe.

### Desventajas

1. La presión social limita la autenticidad del subordinado. En ocasiones le interesa más su grupo social, que el objetivo de la organización.

2. El subordinado apoya con mucha frecuencia las ideas del jefe y piensa que es mejor no discutir.

3. En las juntas participan individuos ajenos al problema y sin la suficiente información. Con frecuencia discuten con vehemencia sus proposiciones.

4. Si se decide en contra del subordinado, el efecto puede ser desmotivador.

5. La información se fuga y puede ocasionar rumores y desequilibrios del sistema.

6. Por falta de tiempo, no todas las decisiones se pueden consultar.

## RESUMEN

En esta unidad hemos estudiado:

1. Que el liderazgo es uno de los temas de vital importancia en la práctica administrativa y, en general, en el ejercicio de la autoridad, por lo que ha sido tema de investigación desde la antigüedad hasta nuestros días, de acuerdo con diversos enfoques.
2. El poder -como la capacidad para afectar la conducta de otros- tiene como fuentes: la legitimidad, la capacidad de recompensar, la capacidad de sancionar, los conocimientos y experiencia del líder, la información a que éste tiene acceso y su carisma. El poder también surge del estatus organizacional y de otros aspectos como títulos jerárquicos y académicos, así como de algunos símbolos como el tamaño y mobiliario de la oficina, número de subordinados directos, etcétera.
3. La teoría de los rasgos se convirtió en el punto de partida para estudiar el liderazgo. Este enfoque considera la posibilidad de que el liderazgo se deba a características físicas, la personalidad, habilidades y aptitudes, así como a factores sociales.
4. Otra forma de comprender este fenómeno es el estudio del estilo del líder, enfoque inicialmente seguido por Kurt Lewin y algunos otros.
5. Tannenbaum utiliza una escala que comprende diversos matices de liderazgo, desde el autocrático hasta el democrático, sugiriendo que el líder adopte el estilo que vaya más de acuerdo con los subordinados y la situación en que se tenga que dirigir.