
Teorías del liderazgo

**unidad
didáctica2**

1. Teorías del liderazgo

El liderazgo es un tema ampliamente estudiado e investigado por diversas razones, como las de orden práctico: se piensa que si se conoce a fondo la condición esencial del liderazgo, mejor se podrían escoger o seleccionar dirigentes eficaces y quizás también se pueda aprender a mejorar la propia eficiencia personal y empresarial de los que ya no son dirigentes.

Para poder entender las diversas teorías que existen sobre el estudio del liderazgo, hay que tener en cuenta que la relación que mantiene el líder con los miembros de su equipo supone un beneficio para ambos.

Las investigaciones apuntadas sobre el liderazgo se orientan fundamentalmente en tres direcciones:

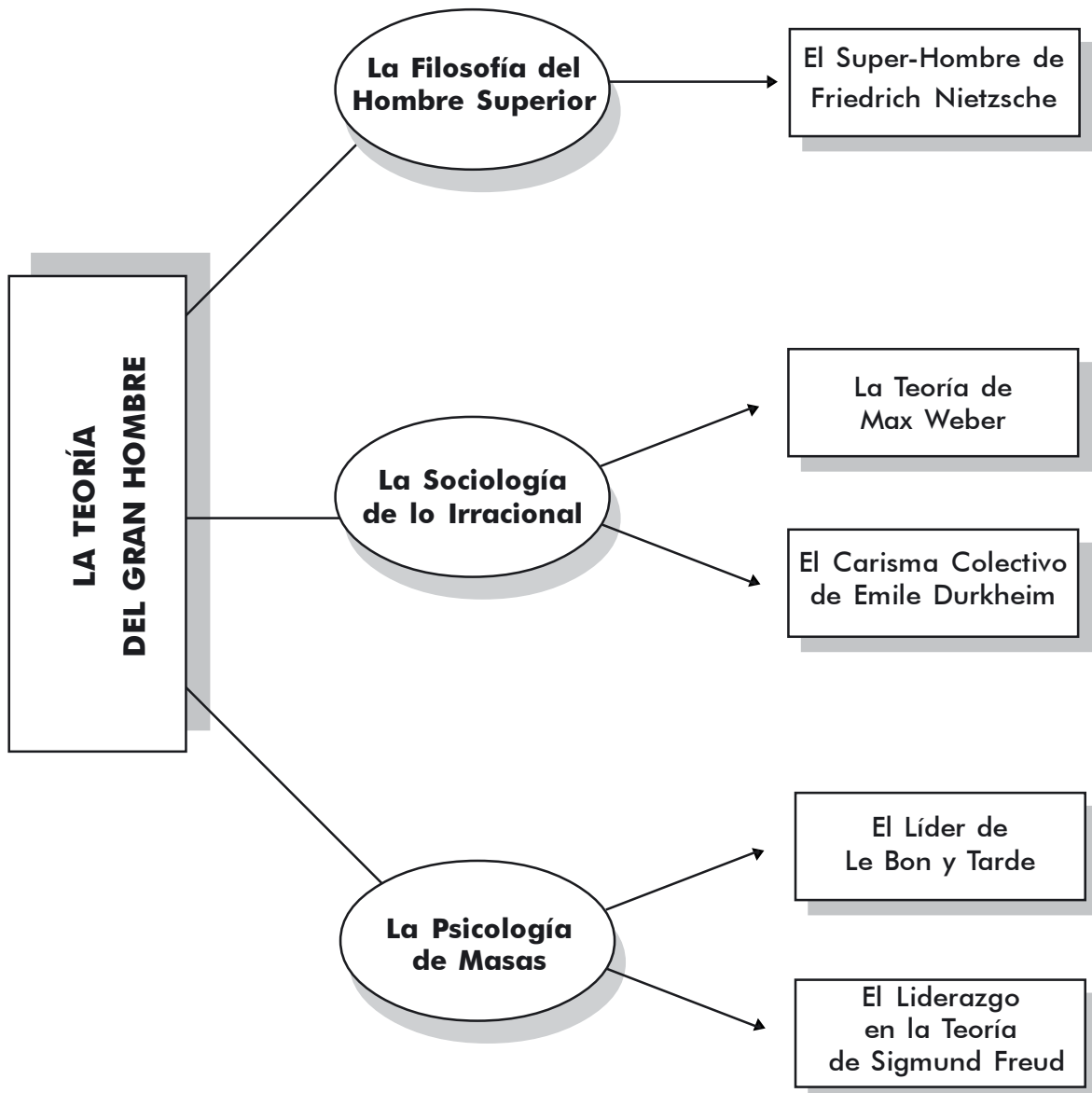
A. Las que pretenden definir las **características o rasgos personales del líder**. Como importante aportación desarrollaron la teoría del Gran Hombre. Sus estudios se orientaron en dos sentidos:

- Uno que intenta comparar las características o cualidades de aquellos que surgieron como líderes frente a los que no surgieron.
- Y otro, que intenta dilucidar la distinción entre las cualidades de los líderes eficientes de las de los líderes no eficientes.



Unidad Didáctica 2

En el esquema siguiente, se especifican diversas posturas relacionadas con "La Teoría del Gran Hombre":



- **La Filosofía del Hombre Superior**

- *El Superhombre de Friedrich Nietzsche.*

Para este filósofo alemán del siglo XIX existía una necesidad imperiosa de crear una figura de hombre más superior, con muchas más cualidades que las que tenía hasta ese momento, ya que los valores humanos estaban tan influenciados por la moral religiosa, que provocaban que el hombre fuera débil y sumiso. Por ello lo más importante era crear una figura humana que fuera, vital, con poder, adelantado a su época, inteligente, independiente, es decir, un Líder.

- **La Sociología de lo Irracional.**

- *La Teoría de Max Weber.*

Desde el punto de vista de este sociólogo, el carisma es un aspecto que está integrado dentro del entorno social. Para él existen dos tipos:

- El Carisma Institucional: hace referencia al poder que otorga al individuo una determinada posición jerárquica dentro de un equipo, no teniéndose en cuenta sus características personales.
- El Carisma Genuino: Es el propio que tiene el líder.

- *El Carisma Colectivo de Emile Durkheim*

Para este sociólogo, el líder como figura individual no posee importancia alguna, aunque reconoce que sin él, el grupo se quedaría sin una figura que lo representara. Por ello define el denominado Carisma Colectivo.

- **La Psicología de Masas**

- *El Líder de Le Bon y Tarde*

Estos dos autores siguen en cierta medida la postura que adopta Durkheim, cuando le da más importancia al grupo en sí que al líder de forma individual. Por otro lado, considera que cuando los individuos se agrupan en equipos muchas de sus conductas se agudizan negativamente de una forma exagerada, llegando a perjudicar el buen funcionamiento del mismo. Para estos autores por lo tanto, la figura del líder está relacionada con la tarea de armonizar las posturas de los integrantes del equipo, cuando estos intentan seguirlo.

- *El Liderazgo en la Teoría de Sigmund Freud.*

Freud considera al grupo como un conjunto de individuos que se relacionan de forma desigual. El líder, al ser el integrante superior del equipo, realizará la tarea de controlar las relaciones de los demás miembros del grupo. Según Freud, las acciones que realiza el líder en sus tareas tienen un marcado aspecto personal, ya que se sirve de la situación desfavorable de los demás miembros del grupo para lograr sus propios objetivos.

B. Las que se orientan al **estudio y análisis de las conductas del líder**. En este enfoque existen dos líneas de investigación fundamentales:

- La de las funciones. Según esta línea de investigación se considera, al menos aparentemente, que para que un grupo humano funcione con eficacia, alguien debería desarrollar y cumplir dos funciones: a) la relativa a la tarea, ofreciendo información, proponiendo soluciones, dando opiniones etc., y b) La función de cohesionar el grupo, de mantenerlo, lo que incluye cualquier acción que facilite el funcionamiento armonioso del grupo.
- La de los estilos de dirección. En este campo se desarrollaron dos corrientes que vienen representadas por las aportaciones realizada por

McGregor (1960) con sus famosas "teoría X y teoría Y" y las realizadas por Blake y Mouton (1964) con su "Malla Gerencial".



En el análisis del liderazgo como conducta, también existen estudios importantes realizados por dos universidades americanas:

a. *Estudios de la Universidad de Ohio*. Estos estudios van encaminados a establecer qué conductas del individuo pueden definir la figura del líder. Según los análisis realizados, existen dos dimensiones:

- Consideración: Hace referencia al grado en el que el líder se preocupa de la satisfacción personal de los demás integrantes del grupo.
- Iniciación de estructura: Hace referencia al grado en el que el líder favorece y crea las interacciones del grupo para alcanzar los objetivos propuestos.

Los líderes de alta consideración son muy aceptados, ya que tienden a conseguir en el grupo un clima de bienestar, mientras que los líderes de iniciación a la estructura logran actuaciones grupales pero en un ambiente menos distendido.

b. *Estudios de la Universidad de Michigan*: Estos estudios van encaminados a definir el liderazgo desde dos puntos de vista:

- Líder centrado en el empleado: lo que más importa para el líder son las relaciones y necesidades que puedan tener los demás miembros del grupo.
- Líder centrado en la producción: En este caso el líder le da importancia a los aspectos técnicos de las tareas.

La Teoría "X" e "Y" de Douglas McGregor.

Se considera una de las teorías más representativas del modelo humanista de dirección. Según McGregor, existen dos tipos de dirección que se definen como:

- *La teoría X de la dirección.*

Está basada en el concepto tradicional de dirección. El líder parte del supuesto de que el subordinado es por naturaleza poco trabajador, le gusta ser dirigido por otros y sólo le interesa el dinero. Teniendo en cuenta estas características, el líder considera que la única forma de que los subordinados realicen sus responsabilidades es siendo autoritario y sometiéndolos a presión, aunque esto hará que no sean del todo eficaces. En este caso la dirección recompensará o sancionará al individuo de forma únicamente monetaria, ya que es lo único que le motiva

- *La Teoría Y de la dirección.*

Parte de supuestos contrarios a los que se exponen en la teoría X sobre las características del ser humano. En este caso se considera que el empleado, es responsable con sus tareas, no es ambicioso en el aspecto monetario e intenta llegar a una independencia en su puesto de trabajo. Según el autor si se compaginan la consecución de los objetivos organizacionales con los objetivos personales, el individuo estará más motivado para trabajar. Esto por lo tanto, lleva al líder a ejercer una dirección más participativa y democrática.

C. Y por último, las que adoptan un **enfoque contingencial o situacional a la hora de investigar el liderazgo**: "cada situación organizacional requiere un estilo de dirección adecuado". Bajo ésta visión se sitúa la teoría de la contingencia formulada, también conocida por la de los "Estilos y Situaciones", por Fiedler (1965); la de "Metas y Caminos" de Venas (1970), House (1971) y otros (Hampton, 1989), la teoría del "Ciclo de vida" de Hersey y Blanchard (1982) y la propuesta del liderazgo participativo de Vroom-Yetton (1973).



• **MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER (1967)**

Fue este autor el primero que utilizó las relaciones de contingencia para poder conocer el Liderazgo. Para ello elaboró un cuestionario en el que se evaluaba al empleado menos preferido. Del resultado de éste se podía obtener si el líder seguía un modelo centrado en las relaciones entre los miembros del grupo, o si por el contrario el líder seguía un modelo centrado en la tarea. Por ello,

- Si el empleado menos apreciado tenía una puntuación alta (había sido descrito en términos positivos), significaba que los compañeros que lo habían evaluado se preocupaban más de las relaciones interpersonales en el equipo.

Unidad Didáctica 2

- Por el contrario, si el empleado menos apreciado tenía una puntuación baja, (había sido descrito en términos negativos), significaba que los compañeros que lo habían evaluado se preocupaban más por sus tareas.

Hoy en día se ha cuestionado la validez de esta evaluación, ya que consideran que necesita una modificación a nivel teórico. No por ello, ha sido la base de muchas investigaciones realizadas.

Para Fiedler, tanto la motivación del líder, como el grado de control de la situación, son dos aspectos determinantes para la realización de un grupo.

El grado de control situacional se puede evaluar teniendo en cuenta tres elementos: la relación Líder-Miembros del grupo, la estructura del trabajo a realizar y el poder que tenga el líder. Si el resultado es alto o bajo implicará que el líder debe centrar sus acciones en la tarea, sin embargo si es medio, serán las relaciones entre los integrantes del grupo lo que centrará sus acciones.

• LA TEORÍA DE LOS CAMINOS DE META.

Fue desarrollada por diversos autores, entre los que encontramos a House y Evans.

Según éstos, el líder puede desarrollar diversos estilos de Liderazgo, y los definen de la siguiente forma:

- Liderazgo directivo: Encamina a los empleados sobre las tareas a realizar y el modo de llevarlas a cabo. Además tiene en cuenta los niveles de rendimiento que se deben obtener y mantener.
- Liderazgo de apoyo: Se basa en el grado de preocupación que puede alcanzar el líder, en cuanto a los sentimientos personales y a las necesidades de sus empleados.

- Liderazgo participativo: El líder incluye las opiniones de sus empleados, en las decisiones a tomar.
- Liderazgo centrado en el logro: El líder motiva a sus empleados para que realicen sus tareas de la forma más eficaz posible, destacando sus habilidades en la consecución de las mismas.

Si se compara la postura de estos autores con la de Fiedler, se pone de manifiesto que mientras éstos establecen la existencia de varios estilos de liderazgo, Fiedler establece solo un estilo principal.

2. La malla gerencial y el ciclo de la vida

En el punto anterior hemos visto las líneas sobre las que se han venido investigando el hecho del liderazgo. Ahora en este punto nos vamos a centrar en dos de estas teorías, por su facilidad para visualizar y transmitir gráficamente la visión de liderazgo.

2.1. La malla gerencial

Blake y Mouton establecen distintos tipos de líderes, según el interés que demuestre por las personas o por la producción. El líder más estimado es el que demuestra gran interés tanto por las personas como por la producción.

Entre las diferentes clasificaciones se pueden establecer ciertas similitudes, aunque corresponden a dimensiones diferentes.

Se puede establecer otro tipo de liderazgo basado en el control de la información. El líder que más información tiene, ejerce cierta imagen de liderazgo y poder de influencia sobre los que dependen de él, o necesitan esa información.

La existencia de uno u otro tipo de líder, depende de la situación en la que se desenvuelve:

1. Observando a la organización de la tarea, podemos encontrar con que ésta se puede explicar de un modo muy evidente, de forma que sea posible llevarla a cabo de una manera mecánica. También se puede dejar incompleta, indefinida e imprecisa, siendo en este caso más difícil ejercer el

liderazgo, porque ni el líder ni sus seguidores tienen una idea clara sobre su naturaleza o los criterios para ejecutarla. Esto les creará desconcierto y falta de confianza en el líder. En cambio si la tarea está claramente definida, la autoridad del líder es respaldada por la organización, y le será más fácil mandar.

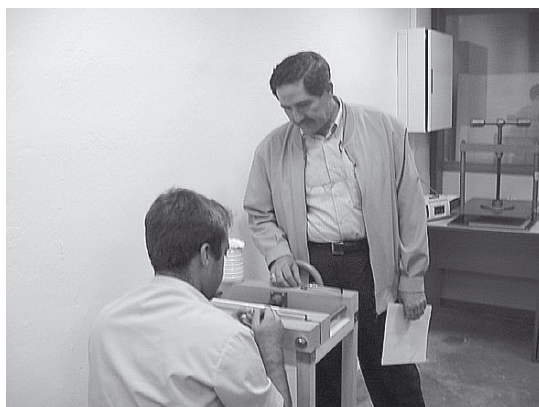
2. Considerando que sean buenas las relaciones entre el líder y los miembros del grupo, éste será carismático, democrático e invitará a la participación. Si por el contrario, las relaciones entre grupo y líder son malas, será autoritario y su estilo de liderazgo será de mando.

En ocasiones, es difícil distinguir si las buenas o malas relaciones entre grupo y líder son las que determinan una tipología específica de liderazgo, o si por el contrario, es la tipología la que define si las relaciones son buenas o malas.

Según estos autores se pueden distinguir distintos tipos de comportamiento directivo atendiendo a dos dimensiones, que son:

- Interés por la producción.

Dentro del interés por la producción se engloban todas aquellas acciones relacionadas con la productividad, es decir, decisiones tomadas sobre políticas, procedimientos, objetivos, calidad y volumen, etc.



Unidad Didáctica 2

– Interés por las personas.

Dentro del interés por las personas se incluyen todas aquellas decisiones que la empresa adopta en relación a todo lo concerniente a su personal, es decir, satisfacciones en el trabajo, objetivos a cumplir, buen ambiente laboral, necesidades personales, etc.



Como se puede observar en la tabla siguiente, estos autores parten de la idea de que toda organización tiene varias características que son universales, es decir, están presentes en cualquier tipo de empresa. Son las siguientes.

- a. **Objetivos:** es imposible concebir una organización sin metas. El objetivo de una organización puede coincidir o no con el objetivo del que trabaja en ella.
- b. **Personas:** no existen organizaciones sin ellas. Aún los procesos más automatizados requieren gente y cuando no la haya, no se llamarán organizaciones.
- c. **Jerarquía:** unos dirigen y otros son dirigidos.

Interés por las Personas	9	Estilo 1.9 Liderazgo de "club de campo": Se presta atención a las necesidades de las personas, buscando una relación satisfactoria y un clima agradable. Las buenas relaciones y la ausencia de conflictos priman en este estilo.						Estilo 9.9 Liderazgo en equipo: Se intentan integrar los requerimientos de la tarea con las exigencias del factor humano, lograr que el trabajo sea realizado por personas comprometidas. La dedicación en común a los objetivos de la organización mutua con respeto y confianza.		
	8									
	7									
	6				Estilo 5.5 Liderazgo de punto medio: Se busca un compromiso moderado entre la exigencia de rendimiento y la necesidad de mantener un cierto nivel de satisfacción en los miembros del equipo de trabajo.					
	5									
	4									
	3	Estilo 1.1 Liderazgo empobrecido: Se caracteriza por una acentuación extremadamente débil de ambos intereses. En este caso los líderes asignan las tareas pero no se preocupan de la cohesión entre las mismas, ni de la satisfacción personal.						Estilo 9.1 Liderazgo de tareas: Se presta atención únicamente a la producción y nada al personal. El líder planifica, organiza, dirige y controla apoyándose sólo en su superioridad, mientras que el personal a sus órdenes sólo recibe la tarea de la ejecución. Son consideradas simplemente como un recurso más.		
	2									
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Interés por la Tarea										

Malla Gerencial de Blake y Mouton

La valoración que se sigue dentro de la malla es que 1 es un interés bajo y 9 es un interés alto. La malla ofrece muchas posibilidades, aunque sólo se analizarán cinco de ellas. Estos estilos pueden provocar las siguientes consecuencias en la empresa:

- **Liderazgo Empobrecido (Estilo 1.1):** Baja responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos; Existe poco interés por avanzar; Se evitan los riesgos; Hay poca confianza en el personal.

Unidad Didáctica 2

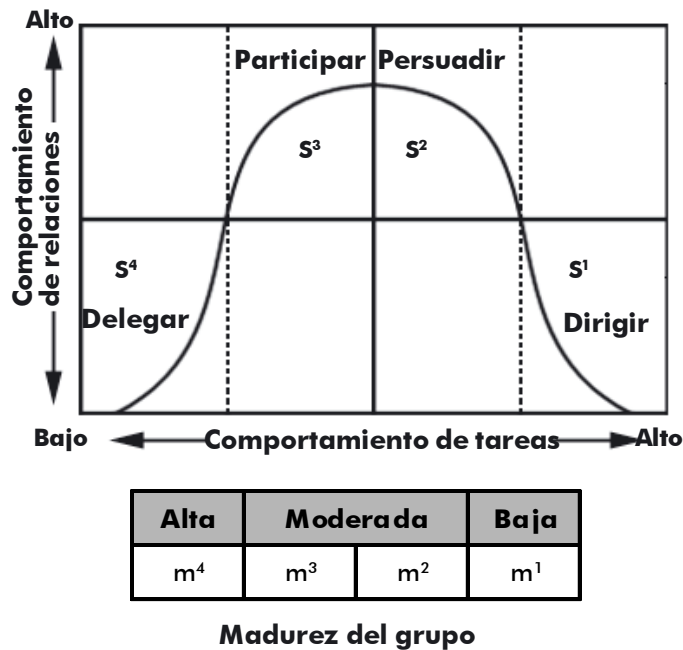
- **Liderazgo de tareas (Estilo 9.1):** El empleado intenta evadir las sanciones y procura garantizarse las remuneraciones; Desaparece el compromiso del empleado en la empresa; Se impide que el personal sea creativo.
- **Liderazgo de punto medio (Estilo 5.5):** El rendimiento obtenido es poco importante; Se limita la creatividad del personal; Se evitan, por todos los medios, los riesgos; Existe una planificación muy variable.
- **Liderazgo de "club de campo" (Estilo 1.9):** Se pone en peligro la continuidad de la empresa; Hay poco interés por la realización de las tareas; No se consiguen alcanzar los objetivos marcados.
- **Liderazgo en equipo (Estilo 9.9):** Existe un alto grado de creatividad entre los empleados; Se enfrentan a los riesgos para poder llegar a solucionarlos; Se avanza de una forma imparable; Se intenta satisfacer de forma conjunta las necesidades de la empresa y las personales de los trabajadores.

La empresa siempre pretenderá adoptar el estilo de liderazgo en equipo, ya que es el más favorable. Y evitar el estilo de liderazgo empobrecido, porque es el que menos le interesa.

2.2. El ciclo de la vida

Hersey y Blanchard elaboraron una teoría en la que se identifican dos dimensiones del comportamiento del líder:

- El **comportamiento relativo a las tareas** se refiere a aquellos comportamientos que el líder especifica como obligaciones de la persona o del grupo, sus actividades y sus responsabilidades, estableciendo metas, organizando, programando, dirigiendo y controlando.
- El **comportamiento relativo a las relaciones** se refiere a los comportamientos de los líderes respecto a la comunicación, por ejemplo, saber escuchar, prestar apoyo, proporcionar información, etc.



La combinación de estas dos dimensiones produce cuatro estilos que son los siguientes:

1. **Mandar o Dirigir (1 o S1)**: Calificación alta en tareas y baja en relaciones. El líder guía, dirige, establece instrucciones concretas y supervisa estrechamente el desempeño de las tareas.
2. **Convencer o Persuadir (2 o S2)**: Calificación alta en tareas y alta en relaciones. El líder explica sus decisiones, las aclara y convence a los subordinados de que las acepten porque son necesarias.
3. **Participar (3 o S3)**: Calificación baja en tareas y alta en relaciones. El líder traslada bastante responsabilidad a sus seguidores, anima a los subordinados a participar en la toma de decisiones y facilita su colaboración y compromiso.
4. **Delegar (4 o S4)**: Calificación baja en tareas y baja en relaciones. El líder sólo observa y vigila el desempeño de los subordinados, después de depositar en ellos la responsabilidad de las decisiones y su aplicación.

Unidad Didáctica 2

Una vez establecido el comportamiento del líder, es necesario analizar la situación. Esta teoría parte del principio de que la variable más crucial en una situación de liderazgo es la madurez de los seguidores, entendida esta madurez como madurez psicológica:

- a. La capacidad para establecer metas altas pero realistas, lo que caracteriza a las personas motivadas por el logro.
- b. La disposición y habilidad para asumir responsabilidades.
- c. La formación o experiencia de un individuo o grupo.

Según estos datos, es posible distinguir cuatro niveles de madurez en el grupo:

- **m1**: grupo o individuo con baja o nula madurez psicológica y en el trabajo.

El perfil de la persona que posee este nivel de madurez es aquel que no tiene predisposición para realizar tarea alguna, ni capacidades para llevarlas a cabo. El estilo de dirección que se tendría que adoptar cuando los subordinados tienen este nivel de madurez es el Estilo Directivo.

- **m2**: grupo o individuo maduro psicológicamente, pero inmaduro respecto al trabajo.

En este caso, el perfil correspondería a aquellas personas que tienen predisposición para realizar las tareas, pero no tienen capacidades para llevarlas a cabo. El estilo de dirección más adecuado sería el Estilo Persuasivo.

- **m3**: grupo o individuo inmaduro psicológicamente, pero maduro respecto al trabajo.

El perfil de la persona será aquel que teniendo habilidades, no tiene la predisposición necesaria para llevar la tarea a cabo. El estilo de dirección que le corresponde es el Estilo Participativo.

- **m4**: grupo o individuo maduro tanto psicológicamente como respecto al trabajo.

Para este nivel de madurez, el perfil de la persona será aquel que tiene, tanto predisposición para realizar la tarea, como habilidades para ello. El estilo de dirección que más se adecua a este nivel de madurez es el Estilo Delegador.

Es importante señalar que estas variables deben ser consideradas solamente en relación con la tarea específica que se ha de realizar. Es decir, el individuo o grupo no es maduro o inmaduro en un sentido total. Las personas tienden a comportarse con un grado variable de madurez, dependiendo de la tarea específica y del objetivo que el líder intenta lograr por medio de sus esfuerzos.

3. El rol del líder

El rol de líder se caracteriza por ser el sujeto quien se hace cargo de los aspectos favorables del grupo.

Se habla de diferentes tipologías de líderes - según el autor que lo defina -, pero nosotros nos vamos a centrar en la más conocida, y que además podemos enlazar con la teoría Blake y Mouton.

3.1. Autoritario

- Concede mayor atención a las necesidades de la actividad y descuida las necesidades individuales de los miembros del grupo. Sus requisitos para lograr los máximos resultados son la disciplina y una dirección firme.
- Considera a los miembros del grupo, en cierta medida, como órganos que cumplen la finalidad de ejecutar de forma prefijada las órdenes emanadas de él, en virtud de su autoridad. La característica con que define al grupo es la pereza.
- La principal exigencia consigo mismo es la energía y la firmeza.



En la práctica se ha constatado que los miembros de grupos dirigidos autoritariamente muestran comportamientos que se podían considerar con síntomas de frustración:

- Por una parte, se observaron reacciones de odio y agresión fuertes que nunca se dirigían contra el líder autoritario, sino contra otro miembro del grupo. Generalmente era un encargado en relación directa con ellos, y que podía poner en conocimiento de la dirección su comportamiento.
- Por otra parte, se constataron comportamientos restrictivos: desinterés, apatía, tendencia al abandono.
- La relación de los miembros del grupo entre sí era decididamente mala: se reían y bromeaban poco. Tampoco se desarrolló una auténtica conciencia de grupo. Los miembros de éste, en general, se comportaban de forma sumisa frente al jefe.

En relación al rendimiento de los grupos dirigidos autoritariamente, éste fue relativamente alto al principio, no obstante fue disminuyendo como consecuencia de la frustración creciente y de las reacciones de defensa que fueron surgiendo. Caía en picado cuando el líder estaba ausente. Esto pone de manifiesto la dependencia del rendimiento del grupo con el jefe autoritario.

En definitiva, los rasgos que caracterizan el estilo de liderazgo autoritario son:

- El líder es el que organiza los grupos de trabajo y les asigna a cada miembro la tarea que tiene que llevar a cabo.
- El líder es el que califica, positiva o negativamente, el trabajo realizado por sus subordinados.
- El líder no participa en el trabajo, sólo lo manda a realizar.
- La fijación de las normas a seguir, las realiza siempre el líder.
- Los procedimientos y tareas a realizar en la organización son definidos por el líder.

- El líder es dogmático, es decir, inflexible, intransigente.
- En la organización predomina la disciplina, la obediencia al líder y la eficacia.

3.2. Democrático

Dirigir democráticamente significa llegar a un acuerdo entre las necesidades de la organización y las necesidades individuales de los miembros del grupo. La Dirección democrática:

- Intenta realizar el objetivo del grupo contando con la participación activa de los miembros del mismo.
- Discute en el seno del grupo los progresos en la actividad.
- Propone medidas objetivas para evaluar los resultados individuales de miembros del grupo.



Las relaciones recíprocas de los miembros del grupo dirigidos democráticamente se mostraron, casi sin excepción, como buenas, es decir:

- Se entraba en contacto recíproco de forma espontánea y el trato mutuo era amistoso. También la relación con el líder, a quien se consideraba como uno más del grupo, era en general buena.
- Se desarrolló una conciencia de grupo relativamente fuerte, que se reflejaba en la frecuencia de la expresión "nosotros".

Respecto al rendimiento, los resultados de los grupos dirigidos democráticamente eran, en general, menos altos que el rendimiento inicial de los grupos dirigidos

autoritariamente. No obstante, el trabajo desarrollado aquí mostraba mayor originalidad, lo cual debe atribuirse a la posibilidad de desarrollo libre de la creatividad, que se da en este tipo de dirección.

Resumiendo, el estilo de liderazgo democrático se caracteriza porque:

- Todas las decisiones respecto a objetivos, procedimientos, normas, etc. son definidas en conjunción con los demás miembros del grupo.
- El líder apoya y orienta a sus subordinados en todas las tareas a realizar.
- Son líderes con mentalidad abierta.
- El líder evalúa la ejecución de las responsabilidades de los miembros del grupo, de una forma objetiva.
- Los miembros del grupo se organizan, por sí solos, para poder ejecutar las tareas de la mejor forma posible.
- Son líderes flexibles.

3.3. Laissez faire

- El líder facilita la información necesaria para la toma de decisiones sin que por ello haga valer en absoluto su autoridad e influencia en el proceso de decisión.
- Las decisiones sobre cuestiones de planificación, organización y ejecución, se dejan al grupo.
- El líder no toma parte en la ejecución de actividades y no realiza control o evaluaciones. Tampoco deja al grupo la decisión sobre las medidas correctivas, en el caso de que aparezca una desviación considerable entre lo que es y lo que debe ser.

Unidad Didáctica 2

Los grupos dirigidos según el lema de laissez-faire se mostraron como los menos productivos de todos.

El grupo mostraba, en este caso, un comportamiento improductivo, con una clara tendencia a la formación de camarillas y a la rivalidad. Su efecto se puede describir en pocas palabras como desorganización.

En resumen, los rasgos característicos de este estilo de liderazgo son:

- El líder deja carta libre a los subordinados para que ellos tomen sus propias decisiones.
- Las responsabilidades y obligaciones del líder están repartidas entre las tareas de los miembros del grupo.
- El líder no participa en la creación de los grupos de trabajo, ni en la asignación a cada miembro de las distintas tareas.
- El líder se muestra pasivo en lo que respecta a la ejecución real de algún tipo de tarea.
- El líder, sólo evalúa el resultado de los trabajos realizados, si se lo piden los demás miembros del grupo.



3.4. Paternalista

Mantiene con los subordinados una relación similar a la de un padre con un hijo:

- La dirección se preocupa por los problemas profesionales, intenta que los trabajadores se encuentren bien en el desempeño de su puesto de trabajo. Son consultados sobre los diversos aspectos que afectan a su actividad en concreto y a la empresa en general.

- La dirección se interesa también por su situación personal.
- Pero, a pesar de estos aspectos positivos, lo cierto es que la dirección es en última instancia la que sigue tomando las decisiones.



3.5. Burocrático

Busca la eficiencia dando más importancia a los objetivos formales que a los reales, lo que da lugar a:

- Una relación rígida entre el dirigente y los trabajadores.
- Falta de consideración al factor humano.
- Con este estilo aumenta el control, la jerarquización y las normas, por lo que la ineficacia aumenta.
- Las reglas se aplican de manera impersonal, se crea un alto nivel de jerarquización lo que dificulta la comunicación.

Como se comentó al inicio de este punto, esta clasificación se puede enlazar con la teoría de Blake y Mouton. La Malla gerencial quedaría por lo tanto de la siguiente forma:

Unidad Didáctica 2

Estilo 1.9→ Paternalista		Estilo 9.9→ Democrático
	Estilo 5.5→Burocrático	
Estilo 1.1→Laissez-Faire		Estilo 9.1→Autoritario