

8. Liderazgo y toma de decisiones en el entorno local

CAROLINA MOLINER CANTOS

JUAN CARLOS MARZO CAMPOS

Universidad Miguel Hernández de Elche

Introducción

El curso está dirigido principalmente a dos sectores:

- Por una parte pueden estar interesados los Agentes de Desarrollo Local en activo.
- Puede ser también de interés para personas no profesionales de desarrollo local, pero que tienen interés por introducirse o conocer este ámbito de trabajo.

Estructura y análisis de los contenidos

Los materiales que se presentan corresponden al desarrollo de los contenidos del módulo 5 “Liderazgo y Toma de Decisiones” que se enmarca dentro del Máster de Gestión y Promoción de Desarrollo Local. Estos contenidos se estructuran en dos capítulos básicos:

- a) Liderazgo.
- b) Toma de decisiones

Objetivos

Objetivo General:

Conocer las principales aproximaciones al estudio de liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones, analizando su aplicabilidad en el contexto específico de los Agentes de Desarrollo Local.

Objetivos Específicos:

- Aclarar el concepto de liderazgo.
- Conocer los principales modelos teóricos sobre liderazgo.
- Saber la evolución contextual del concepto de liderazgo.
- Conocer las distintas aproximaciones teóricas a la toma de decisiones.
- Explicar las fases del proceso de toma de decisiones.
- Conocer los factores que influyen en la toma de decisiones.

8.1. Liderazgo

El liderazgo ha sido siempre uno de los procesos básicos de estudio en la Psicología Social (Morales, 1985). Su estudio, dentro de la disciplina, arrastra una historia de unos setenta años, encontrándose presente en la actualidad, el concepto de liderazgo, en nuestra cultura con connotaciones de valor positivo (Quiroga, R. 2001). Existe la creencia en su importancia para el funcionamiento de las organizaciones (Peiró, 1993) y el cumplimiento de las actividades y las metas organizacionales, al ser considerada como una de las variables que influye claramente en la consecución de la efectividad o

eficacia organizacional (De Quijano, S. 2001) justificándose su estudio sobre el convencimiento de que es mayor el número de resultados positivos que conlleva (López, 2001). De ahí el interés por saber cuál es su influencia sobre el éxito o fracaso, sobre los procesos y sus resultados.

Se le otorga al liderazgo, un papel relevante en la concepción de las variables que configuran el estudio del comportamiento organizativo.

Una revisión de la literatura sobre el liderazgo permite observar una evolución conceptual desde el estudio del líder que "nace" como un sujeto que posee un conjunto de cualidades entendidas como rasgos de personalidad, pasando por el entendimiento del liderazgo como un conjunto de conductas entrenables que los líderes ejecutan (*estudios de la Universidad de Ohio y de la Universidad de Michigan o la malla gerencial de Blake y Mouton*). Para posteriormente, McGregor plantear la aproximación humanista del liderazgo basada en los estilos de liderazgo autoritario o igualitario, argumentada sobre la teoría X y la teoría Y. Enfoque humanista, al que le ha seguido el estudio del liderazgo en función de la situación, planteado en *la Teoría de los caminos de meta (House)*, *el Modelo de liderazgo participativo propuesto por Vroom y Yetton* y *el Modelo de contingencia de Fielder*, desde el cual se sugiere que la efectividad del rol de liderazgo es contingente a condiciones situacionales, de forma que en ciertas situaciones, con cierto tipo de tareas, actitudes de los seguidores y posiciones de poder, existen diferencias en cuanto a la efectividad de un líder.

Este enfoque ha dado lugar a encontrarnos en la actualidad en un enfoque grupal en el estudio del liderazgo, muy relacionado con el cambio. Y ello desde una previa diferenciación entre directivos y líderes, desarrollada ampliamente en la literatura por autores como Kotter (1990) al afirmar que:

- los directivos administran,
- mientras que los líderes innovan (anteriormente planteada por Zalenick 1997), y tienen una influencia diferencial, en igualdad de poder (Pascual, 1987).

El nuevo tipo de liderazgo debe responder a las demandas y preocupaciones del momento presente, plantea nuevas formas de entender la efectividad organizativa, en un ambiente de dificultad para el mantenimiento del compromiso y la motivación de los empleados, ante, por ejemplo, las frecuentes reducciones de plantilla. Enfoque que está inicialmente, considerando nuevamente rasgos de personalidad, al plantear, recientemente, autores como Boyett y Boyett (1998) que la única característica que diferencia a los líderes de los no líderes es que los primeros tienen seguidores, replicando a Drucker (*en Boyett y Boyett 1998*) cuando expone que el único rasgo de personalidad que tenían en común todos los líderes efectivos era su carisma. Sin embargo, los rasgos no se pueden considerar como explicación suficiente.

El nuevo enfoque pasa por la conceptualización del liderazgo como un proceso que en mayor o menor medida se produce en todas las organizaciones sociales, más como producto de la interacción social, que como un conjunto de características individuales (Schweider, 1997), poniendo de este modo de manifiesto el papel que juega el líder en el grupo (Kuhnert 1994, y Conger y Kanungo 1994), y desarrollando el liderazgo transformacional, acuñado por Burns en 1978, como contrapuesto al ya existente Liderazgo Transaccional, dependiendo del tipo de intercambio producido entre líder y subordinados. En este capítulo revisamos los enfoques y teorías más relevantes en el estudio del liderazgo.

8.1.1. Introducción

Como hemos indicado en el estudio del liderazgo pueden identificarse determinadas etapas históricas.

¿El líder nace o se hace? Esta es una de las preguntas tradicionales en el estudio del liderazgo. No lejana de una gran investigación y debate. Un tipo de respuesta u otro llevará a diversos modos de investigación y aproximación al estudio del liderazgo.

Otra frase, esta se suele escuchar en los cursos de formación, es: *"el líder se hace siendo líder"*. Si esto es así, ¿qué factores de la situación llevan a que una persona se convierta en líder? o ¿qué características tiene esa persona para haber llegado a esa posición? Los factores de la situación pueden ser el grado en que la misma sea o no favorable, o el tipo de personas que la protagonizan. El concepto de liderazgo, muy ligado al desarrollo de su estudio, ha sido concebido como:

proceso grupal, rasgo de personalidad, forma de inducir compromiso, ejercicio de influencia, conductas específicas, forma de persuasión, relación de poder, instrumento para alcanzar metas, efecto de la interacción, rol diferenciado.

Como se puede observar son diversas las cuestiones que surgen a la hora de aproximarnos al liderazgo. En este capítulo se tratará de dar respuesta a ellas. Para ello, en primer lugar definimos qué es el liderazgo. Seguidamente, se presentan las teorías tradicionales al estudio de esta temática, las cuales consideran el liderazgo como un conjunto de rasgos. Se presentan luego las teorías de la contingencia, que centran su atención en la situación. Para finalizar se presentan las teorías del liderazgo transformacional.

8.1.2. Definición de liderazgo

Existen numerosas definiciones de liderazgo, pero en general, un líder puede ser considerado como aquella persona que es capaz de motivar a otros a que realicen, de manera implicada, una serie de actividades que buscan satisfacer un objetivo de interés común tanto para el líder y sus seguidores. Peiró (1991) lo define como la capacidad de influir en un grupo con el objetivo de que alcance metas, pudiendo tener un origen formal o informal.

Se puede presentar las siguientes definiciones:

"Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo par alcanzar objetivos" (Davis y Newstrom, 1991).

"... el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo(s)" (Kotter, 1988).

"...el proceso de influir para que entiendan y estén de acuerdo acerca de las necesidades que se deben atender y cómo hacerlo de forma efectiva, y el proceso de facilitar esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar objetivos compartidos" Yukl (2002, p. 7).

Estas definiciones de liderazgo son suficientes para entender la importancia del mismo en las organizaciones, ya que implican, en primer lugar, una aceptación de necesidades grupales o de la organización, quedando las necesidades de los individuos subordinadas a éstas. Además se hace énfasis en la necesidad de optimizar los resultados, buscando el mejor modo de realizar las cosas. Esto supone que el líder debe tener tanto capacidades de gestión, como de motivación.

8.1.3. Teorías clásicas: rasgos, estilos y contingencia

8.1.3.1. Teoría de los rasgos

Esta fue la primera aproximación al estudio del liderazgo. Se basa en el supuesto según el cual todos los líderes poseen una serie de características comunes (rasgos) que les permitiría ejercer este tipo de rol.

Desde esta perspectiva, se considera que dichas características son innatas restando protagonismo al hecho de que el liderazgo puede ser aprendido. Es decir, se otorga un papel más importante a la naturaleza (los líderes *nacen*) frente a la educación (los líderes *se hacen*).

Así, el liderazgo, se estudia como un factor de personalidad, por lo que se espera que toda persona que tenga este tipo de factor se convertiría en un líder.

Fueron muchos los estudios que trataron de probar esta teoría. Sin embargo, éstos fueron bastante pobres, lo que propició el abandono de esta línea de investigación. Por una parte, se hicieron críticas metodológicas. La metodología utilizada no fue correcta, téngase en cuenta que estos estudios datan de los años 30 y 40, momento en el cual no estaban muy desarrolladas las técnicas de medición de la personalidad. Por otra parte, no se consiguió demostrar la universalidad de dichos rasgos: *la relación entre la existencia de ciertos rasgos y la eficacia como líder se demostró inconsistente*. Se establece qué tipo de persona es más probable que ocupe un puesto de líder, pero no pudo establecerse lo eficaz, o no, que sería ejerciendo dicha función (Yukl y Van Fleet, 1982). A esto se añadió que hay que considerar también que el líder, por muchas características o atributos que tenga, si no posee un grupo que confíe en él, difícilmente podrá ejercer su función.

Pese a todo, se pueden mencionar una serie de rasgos que son en general bastante comunes entre los líderes, lo cual no quiere decir que si una persona los tiene deba ser un líder. Estos son:

- ambición y energía,
- afán por dirigir,
- honradez e integridad,
- inteligencia,
- conocimiento del trabajo,
- autoconfianza,
- flexibilidad y,
- autocontrol.

La falta de resultados consistentes de esta teoría llevó al surgimiento de una nueva perspectiva: el enfoque centrado en la conducta y el estilo.

8.1.3.2. Enfoques conductuales y estilos de líderes

Este grupo de investigaciones se centra no en qué rasgos definen al líder, es decir, cuáles son sus *rasgos*, sino en las conductas que caracterizan a un buen líder. Es decir, se pasa a considerar que las conductas son las responsables de la eficacia del liderazgo y pueden aprenderse.

Dentro de este enfoque destacan dos grupos principales de investigación: La Universidad del estado de Ohio y la Universidad de Michigan.

1. Desde el grupo de investigación de la Universidad de Ohio se definen dos dimensiones: *la estructura inicial y la consideración*.

- La primera (estructura) hace referencia al grado en que el líder define y estructura su rol, y los de los subordinados, con el objetivo de alcanzar las metas.
- La segunda dimensión (consideración) se refiere a la medida en que un líder puede establecer relaciones laborales que se caracterizan por la confianza recíproca, respeto por las ideas de los subordinados y la consideración de sus sentimientos.

Esta es la primera vez que se establece la diferencia entre el líder centrado en la tarea (estructura) y líder centrado en las personas (consideración). Así, mientras la primera dimensión hace hincapié en la importancia de centrar la energía en el trabajo y en los objetivos del mismo, la segunda se centra más en las personas y su bienestar. A priori, podría pensarse que un líder orientado a la estructura sería más eficaz, pues conseguiría una mayor optimización del modo de trabajo, pero si no se preocupa por los sentimientos y el bienestar de sus subordinados, estos pueden caer en una desidia que les lleve a la desmotivación. Por el contrario, centrarse sólo en los sentimientos, puede llevar a la falta de consecución de los objetivos marcados. A partir de ahí se hicieron predicciones de que el liderazgo eficaz es el que combina altos niveles de ambas dimensiones.

2. En la misma línea, los estudios de la Universidad de Michigan identificaron tres tipos de estilos:
 - a) *Líder orientado a la producción*: da importancia a los aspectos técnicos o laborales del trabajo. Su gran preocupación es terminar las actividades de trabajo, y los miembros del grupo representan un medio para alcanzar ese fin.
 - b) *Líder orientado a los empleados*: concede importancia a las relaciones interpersonales se interesa personalmente por las necesidades de sus subordinados y acepta las diferencias individuales de sus miembros.
 - c) *Líder participativo*: en este caso el líder trata de fomentar la participación de los subordinados en la toma de decisiones, haciéndolos copartícipes de los objetivos a conseguir y el modo de conseguirlos.

La Malla Gerencial de Blake y Mouton (1964)

Basada en esta perspectiva teórica se encuentra la "Malla Gerencial" o "Managerial Grid" de Blake y Mouton (1964). Estos autores postulan que las organizaciones se caracterizan por la existencia de un objetivo o propósito, las personas y la jerarquía. Así el liderazgo efectivo se mueve por dos dimensiones:

- el interés por las personas (con una puntuación de 1 a 9),
- y el interés por la producción u objetivos (que también oscila de 1 a 9).

Estas dos dimensiones se considera independientes y la mejor, de las 81 combinaciones posibles, sería la 9:9. Es decir, aquel líder que tenga una alta preocupación tanto por la consecución de la tarea, como por el bienestar de las personas, será el que consiga los resultados más óptimos.

La teoría X e Y de McGregor (1960)

Otra de las teorías dentro del enfoque conductual es la Teoría X e Y de McGregor (1960). Según la *Teoría X* el hombre siente una repugnancia intrínseca al trabajo y lo evita siempre que puede. Además el ser humano prefiere ser dirigido y evitar responsabilidades. Esta teoría se basa en el supuesto de que las personas, por naturaleza, no quieren trabajar, por lo que para conseguir tal fin habrá que tratarlas con métodos coercitivos. Las personas prefieren estar dedicándose a otros placeres, por lo que el trabajo siempre se verá como algo instrumental, que nos sirve para conseguir un fin deseable, pero nunca como una meta en sí misma, es decir, trabajar para sentirse bien trabajando. Si esto es así, el estilo de dirección deberá basarse en objetivos económicos. Además el líder deberá vigilar, motivar y modificar la conducta de los empleados, para asegurarse que estos no tienden a la holgazanería, para lo cual deberá utilizar un estilo autoritario.

Aunque son muchas las personas que pueden que vean el trabajo como un instrumento, otras tantas lo ven como un modo de desarrollo personal, un medio para crecer y autorrealizarse. Desde este planteamiento se presenta la Teoría Y. Esta teoría plantea una total de 6 supuestos:

- *El esfuerzo físico en el trabajo es natural*. La persona es capaz de esforzarse ante actividades que son de su interés. Cuando el trabajador realiza una labor que le gusta, tendrá la motivación suficiente para invertir su esfuerzo en la consecución del objetivo laboral.

- *El esfuerzo humano no sólo se consigue amenazándolo.* La consideración de este supuesto lleva a buscar cuales son los incentivos adecuados para que el trabajador realice su labor. Esto conducirá a un análisis de los elementos del puesto de trabajo, y una ponderación de la importancia de los mismos para el trabajador.
- *La motivación, potencial para el desarrollo y capacidad para asumir responsabilidades hacia los objetivos de la organización, también se encuentran en la gente.* Contrariamente a lo que decía la Teoría X, a los trabajadores sí les gusta tener responsabilidades, sintiéndose motivados por las mismas. Las personas pueden, y quieren, asumir los objetivos de la organización como suyos propios, implicándose en alta medida en la consecución de los mismos. La labor principal del líder será hacerles ver la importancia de su tarea para el mantenimiento de la organización.
- *La gente se compromete por las compensaciones asociadas al logro de los objetivos.* Este supuesto indica que la gente busca algún tipo de compensación, pero ésta no necesariamente tiene que ser monetaria. A veces una reconocimiento de la labor realizada, y explicar cómo ésta ha ayudado a la consecución de los objetivos, es un reforzador suficiente para que la persona siga motivada en su trabajo.
- *La capacidad de imaginación, potencia intelectual y creatividad, es propia de grandes sectores de la población.* En ocasiones se piensa que estas cualidades están reservadas a una pequeña proporción de la población, pero no es verdad. El problema es que muchos directores y gerentes piensan que sus trabajadores no poseen esas cualidades, por lo que ni siquiera les preguntan. La realización cotidiana del trabajo ofrece gran cantidad de información que, a veces, es desconocida por los gerentes y/o directores. Así el trabajador se convierte en el gran experto de su puesto, por este motivo debe ser una de las principales fuentes de opinión a la hora de modificar, adaptar e incluso desarrollar su propio puesto de trabajo.
- *La organización debe procurar los medios para que mediante la consecución de los objetivos individuales se consigan los organizacionales.* La combinación de sendos objetivos llevará a maximizar los beneficios para las dos partes. Para ello es importante saber cuales son los objetivos individuales, y buscar la manera de gestionarlos, al mismo tiempo que son utilizados para llevar a la organización a conseguir los suyos.

Éste último supuesto se convierte en la clave de la gestión de la Teoría Y. El líder debe ser un gran conocedor de sus empleados y buscar los medios necesarios para que estos lleguen a conseguir sus objetivos. Por otra parte, debe conocer los métodos adecuados para que la consecución de dichos objetivos ayude al desarrollo de la organización.

Hasta ahora las teorías presentadas se centran en las personas y parece como si las mismas sirvieran en cualquier situación. La realidad es muy diferente, no todas las teorías, ni todos los métodos funcionan igual en todas las situaciones. Por este motivo, se hace imprescindible la consideración de la situación a la hora de plantear el método de liderazgo más adecuado. Con este planteamiento surgen las teorías de la contingencia.

8.1.3.3. Teorías de la contingencia o situacionales

Teoría de la contingencia (Fiedler, 1967)

Esta teoría parte de que la eficacia de los distintos estilos de liderazgo depende de que la situación resulte más o menos favorable. Se basa en la descripción del líder realizada por la persona con quien él o ella, ha tenido las mayores dificultades (Least Preferred Coworker, LPC).

Mediante un cuestionario se averigua el nivel de LPC que tiene el líder, el cual indicará en qué medida se orienta hacia las personas, o hacia las tareas. Cuanto mayor sea la puntuación que le ha dado el "trabajador menos preferido", mayor orientación hacia la tarea, mientras que cuanto más baja sea

dicha puntuación, querrá decir que el líder se orienta hacia las personas. Pese a que el objetivo era considerar el LPC como una característica de personalidad, no se han encontrado relaciones significativas entre un nivel determinado de LPC y un estilo de personalidad.

La orientación de la personalidad del líder (e implícitamente el estilo de conducta) que más contribuye al desempeño del grupo, varía de acuerdo con lo favorable o no de la situación. Para determinar en qué medida la situación es favorable, o no, hay que fijarse en estos tres parámetros:

1. La calidad de las relaciones del líder con sus subordinados.
2. El poder de la posición formal del líder.
3. El grado de la estructura de la tarea.

La situación ideal para que el líder sea seguido es un nivel alto en los tres parámetros. Según Fiedler en situaciones poco favorables o muy favorables funcionará mejor el líder orientado a la tarea; mientras que en situaciones intermedias se espera que funcione mejor el líder orientado a las relaciones.

Existe una amplia investigación sobre esta teoría, sin embargo los resultados no permiten una conclusión unánime sobre la misma. Esto quiere decir que no se ha encontrado una relación estable entre el nivel de LPC y el hecho de que la situación sea más o menos favorable.

Teoría del camino-meta (House, 1971)

Esta teoría establece que el líder conseguirá lo que quiera de sus subordinados si les explica, claramente, qué deben realizar, y cómo llevar a cabo dicha tarea. Si, además, los objetivos de las tareas están relacionados con los objetivos de los subordinados, la consecución de los objetivos se ve facilitada.

La eficacia del liderazgo dependerá de la interacción de tres tipos de variables:

- a) la conducta de los líderes (conducta centrada en la tarea, de apoyo, participativa y conducta orientada al logro),
- b) los rasgos de los subordinados (dependencia, autoritarismo, habilidad y locus de control) y
- c) determinadas variables situacionales (estructura de la tarea, ambigüedad de rol, autonomía y ámbito de trabajo, e interdependencia de la tarea).

En referencia a la conducta de los líderes ya se ha hecho hincapié más arriba, por lo que se considera que no es necesaria una mayor explicación. Los rasgos de los subordinados que se consideran son:

- *La dependencia*: este rasgo hace referencia al hecho de que la persona necesite de los demás para poder sentirse bien psicológicamente.
- *Autoritarismo*: hay personas que sienten una gran aceptación de la autoridad y la necesitan para saber qué deben realizar y si lo están haciendo correctamente. Toda persona autoritaria reconoce el poder de una autoridad superior, por lo que será obediente ante la misma.
- *Habilidad*: (Característica cognitiva). Se refiere a la capacidad que la persona tiene en estos momentos de realización de un conjunto amplio de tareas. Son de la persona pero se deducen de la propia actividad. Es decir, una persona puede tener habilidad para relacionarse con la gente, pero hasta que no la veamos interactuar con otras personas no podremos saberlo con certeza.
- *Locus de control*: esta característica hace referencia a que hay personas que controlan su propia actividad y se sienten responsables de sus propios actos (locus de control Interno), mientras que hay otro tipo de personas que prefieren que sean los demás quienes tomen esas responsabilidades (locus de control Externo). Así, en el primer caso, la persona es capaz de

hacer las cosas que le apetecen, y que considera debe de hacer; mientras que en el segundo la persona hace las cosas que los otros les dicen que tiene que hacer, siendo la responsabilidad última de quien ordena la acción, no de quien la realiza.

Lógicamente la tenencia o no de estos rasgos, hará que el estilo de liderazgo a utilizar sea muy diferente en cada caso.

Así, por ejemplo, si una persona es muy autoritaria, difícilmente sabrá trabajar en un ambiente democrático; o si una persona tiene un locus de control interno, tendrá poca probabilidad de sentirse a gusto en un trabajo donde todo el tiempo esté recibiendo órdenes.

Con respecto a las *variables de la situación*, se han mencionado:

- *Estructura de la tarea*: Cantidad de partes y secuencia de una determinada tarea. Canto más estructurada esté una tarea, mayor será la definición de las partes que la componen, y en mayor medida estarán marcados los pasos que son necesarios para llevarla a cabo.
- *Ambigüedad de rol*: Grado de definición de las tareas que debe realizar una persona en su puesto de trabajo. A mayor ambigüedad de rol, menor será el conocimiento de la persona para saber qué debe hacer y cómo de hacerlo.
- *Autonomía y ámbito de trabajo*: La primera se refiere al nivel que tiene la persona para realizar las cosas sin depender de los demás. La segunda tiene que ver con el espacio dedicado a la actuación de determinadas actividades.
- *Interdependencia de la tarea*: Cuando la realización de una tarea determinada depende de que otra persona haya realizado adecuadamente la suya, se dice que somos dependientes de esa persona.

Todas estas características definen una situación. Como se puede observar son numerosas las variables que han de considerarse. Además el planteamiento del modelo es muy genérico, lo cual hace difícil su puesta en práctica.

Modelo de liderazgo de Vroom y Yetton (1973)

Es modelo parte de 6 supuestos básicos:

1. *La conducta del líder no es ambigua*: El líder debe tener claro lo que debe de hacer y cómo hacerlo, y así debe presentarse a los demás. Los otros no tendrán ninguna duda sobre la actuación del líder, ni sobre su intención de conducta.
2. *Método de liderazgo no generalizable*: Cada grupo deberá poseer un estilo de líder determinado. Un buen líder para un grupo, no tiene por que serlo para otro. Al igual que un líder puede ser muy bueno en una situación, y mostrar una alta ineficacia en otra.
3. *La situación viene determinada por el problema y por el contexto*: Un mismo problema puede conllevar una solución diferente en función de la situación en la que esté apareciendo.
4. *El liderazgo debe ser adaptativo*: Cada situación requerirá de un estilo de liderazgo u otro. Un buen líder será capaz de enfrentarse a esas diferentes situaciones adaptando su gestión y forma de implicar al grupo en la solución de problemas.
5. *El estilo de liderazgo variará en función del número de subordinados*: Lógicamente no es lo mismo coordinar a 4 personas que a 40. Por lo tanto el estilo deberá adaptarse al número de personas implicadas en el proceso de ejecución.

6. *La resolución del problema vendrá determinado por el grado de participación de los subordinados.* No todos los líderes consultan a sus empleados como podría resolverse una situación, ni todos los empleados desean participar en la solución. Por lo tanto, la solución se planteará de un modo o de otro en función de la libertad de los subordinados para participar en la toma de decisión.

Precisamente este último supuesto vertebrará su modelo de toma de decisiones dando lugar a 5 estilos de liderazgo:

- *Sin participación, sólo información disponible.* El líder no permite la participación de los subordinados y toma la decisión sólo mediante la información de la que dispone.
- *Información de los empleados, decisión propia.* El líder solicita información a los empleados, el objeto de esta consulta es tener acceso a una mayor información, lo cual no implica que los subordinados sean partícipes de la solución. De hecho, la decisión será única y exclusivamente del líder.
- *Información de los empleados uno a uno, consideración de la información, toma de decisión propia.* El líder pregunta a los empleados sobre el tema en cuestión, uno a uno, analizando la información que le proporcionan, pero tomando la decisión por sí mismo.
- *Consulta en grupo con los empleados, decisión posterior propia.* El líder reúne a los empleados y les plantea cuál es el problema, entre todos determinan cuáles pueden ser las posibles soluciones, pero es el líder quien decide cual llevar a cabo.
- *Consulta en grupo y acuerdo en toma de decisiones.* El líder consulta con sus empleados y entre todos, no sólo plantean posibilidades, si no que determinan en qué nivel una puede ser mejor que otra y llegan a un consenso sobre la solución que debe ser llevada a cabo.

Las 5 alternativas de conductas van de la más autoritaria (*menor participación de los empleados*) a la más democrática (*mayor participación de los empleados*). La opción por una u otra vendrá determinada por los siguientes parámetros:

- *Grado de información y experiencia del líder para tomar una decisión propia.* Cuanto menor sea la experiencia del líder en toma de decisiones, o menor sea la información de la que disponga para solucionar el problema, mayor será la necesidad que tendrá de consultar con los subordinados.
- *Grado de información que tienen los subordinados, como colectivo, para generar una decisión de alta calidad.*
- *Estructura del problema.* En qué medida el problema está claramente definido, así como la solución ante este tipo de asuntos, o el problema posee cierto grado de ambigüedad, y/o no tiene una solución estándar.
- *Grado de aceptación de los subordinados.* A la hora de tomar cualquier decisión en la que están inmersos un grupo de personas, hay que asegurarse que dicho grupo aceptará la decisión. Si no se está seguro de dicha aceptación, se corre el riesgo de que la decisión tomada no pueda seguir adelante.
- *Grado de motivación de los subordinados para la resolución del problema.* Si el líder da la oportunidad a los empleados de participar en la resolución del problema, pero éstos no quieren participar en la misma, de poco servirá que se les dé dicha posibilidad. Por lo que, para optimizar la rapidez y eficacia de la decisión, el líder debe saber la disponibilidad y motivación que tienen los empleados para participar en la resolución de problemas.
- *Probabilidad de conflicto por diferencias de soluciones preferidas.* Este es otro de los aspectos que hay que tener en cuenta a la hora de determinar el grado de participación de los

subordinados. Así, cuanto mayor sea dicha probabilidad, mayor deberá ser la participación de los mismos para evitar que surja el conflicto.

Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1982)

Este modelo también es de contingencia. Implica cambios de conducta del líder a partir de factores externos. Propone que la variable determinante para el logro de los objetivos es el nivel de desarrollo de los subordinados, entendido este como la combinación de la capacidad para realizar una tarea y el grado de motivación o voluntad que se tenga a nivel individual para lograrla.

A partir de la evaluación que el líder hace de esto, se proponen cuatro estilos de dirección, cuatro estilos de liderazgo: *el que dirige, el que persuade, el que participa y el que delega*, de tal modo que, de acuerdo con el tipo de trabajador, la conducta del jefe tendrá que modificarse (ver Figura 1).

Figura 1. Estilos de liderazgo. Hersey y Blanchard (1982)	
Estilos de liderazgo.	Nivel de desarrollo de los trabajadores.
Eficacia.	Poca habilidad y voluntad.
Disposición.	Poca habilidad, mucha voluntad.
Participación.	Gran habilidad, poca voluntad.
Delegación.	Gran habilidad, mucha voluntad.

Es evidente que este enfoque, de alguna manera, está orientado hacia el trabajador, y deja de lado el conflicto que puede derivarse de un trato diferenciado en el interior de un grupo de trabajo. Además, difícilmente la labor gerencial y el dinamismo interno de las organizaciones permitirá una atención personalizada de cada empleado, el cual se encuentra en desventaja, en la medida que puede, de entrada, ser encuadrado en una categoría diferente a la que realmente ocupa por la propia subjetividad y simpleza de esta valoración inicial.

Los modelos presentados hasta ahora se centraban en primer lugar en los rasgos, luego en la conducta y finalmente en la situación. Se ha visto que las diferentes alternativas se muestran insuficientes para dar una adecuada respuesta a la realidad. Ante esta situación surge el liderazgo transformacional, como integración de todo lo anterior y añadiendo una perspectiva que hasta ahora no se había tenido en cuenta: *las emociones de los empleados*.

8.1.4. Enfoques recientes

8.1.4.1. Liderazgo transformacional / transaccional

El liderazgo transformacional surge como respuesta al nuevo tipo de situaciones organizacionales, con un ambiente dinámico y cambiante. El liderazgo transformacional considera los rasgos, el poder y la conducta, y las variables situacionales, por ello resulta una perspectiva más amplia que las primeras teorías de liderazgo (Yukl y Van Fleet, 1992).

El *liderazgo transformacional* y el *liderazgo transaccional* son dos dimensiones separadas (Avolio y Bass, 1988). Mientras la primera se centra más en las reacciones emocionales, la segunda fija su objetivo en el intercambio coste-beneficio.

El *liderazgo transaccional* clarifica lo que espera de sus subordinados y lo que recibirán a cambio. Este tipo de liderazgo presenta ciertas similitudes con los modelos de liderazgo como conducta (Ramos, 2002).

El *liderazgo transformacional* enfatiza la importancia de las reacciones emocionales de los subordinados como respuesta a su visión trascendente y subraya los procesos colectivos de motivación tales como identificación social (Yukl, 1999). Lleva a los miembros del equipo a la auto-realización. Además, estos líderes se caracterizan por estimular intelectualmente al personal y por prestar atención a las diferencias individuales entre las personas (Yammarino y Bass, 1990).

Componentes del liderazgo transformacional

El líder transformacional consigue motivar a sus empleados, transmitiéndoles motivación, haciendo que se impliquen, interesándose por las personas, sus diferencias, analizando su potencial y buscando el modo de desarrollarlo. Todo ello dentro de una visión donde se antepone el beneficio del grupo al del individuo.

Según Bass y Avolio (1994) existen 4 dimensiones que componen el liderazgo transformacional:

1. *Carisma*: Se caracteriza por que actúa de modelo para los subordinados y proporciona una visión de futuro. El líder tiene en cuenta las necesidades de los subordinados antes que sus necesidades personales. Esta dimensión recoge la capacidad del líder de infundir orgullo y obtener el respeto y confianza de los subordinados. Él confía en sus subordinados y viceversa.
2. *Inspiración*: Hace referencia a la capacidad del líder para transmitir a sus subordinados altas expectativas de realización. Fomento del trabajo en equipo.
3. *Estimulación intelectual*: Promueve el pensamiento crítico entre los subordinados. Hace que se planteen diversas maneras de realizar su trabajo. Promueven la inteligencia y la racionalidad en la solución de problemas (Bass, 1985).
4. *Consideración individualizada*: Se refiere a la consideración de las diferencias individuales a la hora de realizar las tareas. Requiere que el líder asesore sobre cómo realizar su tarea, así como que dé feedback sobre el desempeño de la misma.

Además el liderazgo transformacional tiene en cuenta el desarrollo de los empleados a largo plazo.

Diversos estudios han relacionado este tipo de liderazgo, comparándolo con otros estilos, con una mayor satisfacción por parte de los miembros del grupo, una mayor eficacia y un mayor esfuerzo (Klein y House, 1995; Bass, Avolio y Atwater, 1996; Yammarino y Bass, 1990). Además este tipo de líderes aumenta el compromiso ya que hace que los subordinados incrementen el sentimiento de autoestima, interioricen actitudes favorables hacia el desempeño del éxito colectivo, quieran imitarlos y les demuestren su apoyo (Shamir, House y Arthur, 1993).

La cultura de la organización cambia en función del tipo de liderazgo utilizado. Si se utiliza el liderazgo transaccional los empleados piensan más en sus propios beneficios, no se implican tanto con la organización, y trabajan con una perspectiva de planificación y resultados a corto plazo. El liderazgo transformacional se caracteriza por fomentar un ambiente más dinámico, donde las personas están más implicadas por el trabajo en equipo. Los miembros se sienten parte de la organización y buscan activamente cómo sacarla adelante. Cuanto más inestable sea el ambiente, mayor necesidad de ejercer un liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional se presenta como un estilo dinámico, con una alta capacidad de adaptación a las nuevas situaciones, donde se busca el trabajo en equipo y el desarrollo del mismo, bajo la perspectiva de que esto ayudará al beneficio y progreso de la organización.

8.2. Toma de decisiones

8.2.1. Introducción

Uno de los aspectos más importantes a la hora de liderar cualquier proyecto o empresa es la capacidad de toma de decisiones. En el Modelo de liderazgo de Vroom y Yetton (1973), presentado anteriormente, se presenta una propuesta de estilo de toma de decisiones en función de la relación con los subordinados. En esta parte se va a analizar cual es el proceso de toma de decisiones. El conocimiento de este proceso resulta fundamental para saber reaccionar de manera adecuada ante las diferentes decisiones que un líder debe llevar a cabo.

Para definir qué es la toma de decisiones, se toma la propuesta de Radford (1968), el cual afirma:

“La esencia de la toma de decisiones consiste en la formulación de cursos de acción alternativos y, en la elección entre esas alternativas después de una evaluación de su eficacia para lograr los objetivos del decisor”.

8.2.2. Modelos conceptuales de la toma de decisiones

A la hora de conceptualizar la toma de decisiones, existen dos tipos de modelos:

- Normativos;
- descriptivos.

Los primeros establecen cómo deben ser las decisiones y qué condiciones se han de cumplir en ellas. Mientras que los segundos pretenden simular, del modo más adecuado y exacto posible, la conducta de los decisores en los tipos de problema a los que se aplica el modelo.

Modelos Normativos

Dentro del primer grupo se encuadra el *Modelo del Hombre Económico*. Desde éste se asume que el hombre a la hora de tomar sus decisiones:

- a) *Está completamente informado*: Tiene a su disposición toda la información necesaria para considerar una decisión u otra.
- b) *Es infinitamente sensible a los cambios*: Tiene una capacidad extrema para detectar cualquier cambio que se da en el ambiente, el cual pueda repercutir sobre la decisión a considerar.
- c) *Hace elecciones completamente racionales*: Es capaz de analizar todas y cada una de las ventajas e inconvenientes que conllevan las diferentes opciones que pueden considerarse.

Su comportamiento vendrá determinado por el hecho de que:

1. Conoce el conjunto de alternativas relevantes para la situación. Al disponer de toda la información, puede evaluar las diferentes alternativas y saber cual de ellas es más conveniente.
2. Conoce las consecuencias que van unidas a las alternativas. Este conocimiento puede ser de 3 tipos:
 - *Situaciones de certidumbre*: El sujeto conoce, debido a su experiencia pasada o al alto control que tiene sobre la situación, qué consecuencias conllevarían cada una de las alternativas. De este modo puede decidir de manera segura entre ellas.
 - *Situaciones de riesgo*: Existen diversas alternativas de solución y aunque se conoce la probabilidad de éxito de las mismas, no se está seguro de que vayan a ser las soluciones más adecuada. La experiencia da pistas sobre qué es lo más probable que suceda, pero la

situación puede que no sea exactamente igual a otra anterior, lo cual hace que puedan surgir resultados diferentes.

- *Situaciones de incertidumbre:* En este caso no se conoce el éxito de la respuesta. Ni la experiencia anterior, ni el conocimiento de la situación posibilitan el dar una respuesta segura.

3. Función de utilidad. El líder conoce el grado de utilidad de las diferentes alternativas de respuesta, por lo que puede realizar una ordenación de las mismas.
4. El decisor selecciona la alternativa que conduce al grupo preferido de consecuencias, teniendo en cuenta las características de la situación (certidumbre, riesgo, e incertidumbre)

El modelo se basa en supuestos muy poco probables. Asume que el sujeto conoce todas las alternativas posibles, que conoce sus consecuencias y que conoce sus probabilidades. Esto es muy difícil que ocurra en la realidad, ya que en muchas ocasiones, es prácticamente imposible que se conozcan todas las alternativas. Para ello la situación debe ser muy previsible, o el sujeto debe tener una gran cantidad de información para poder evaluar las diferentes soluciones, así como lo que supondrá cada una de ellas, además debería poder realizar dicho análisis desde diferentes puntos de vista. Aunque todo ello fuera posible, la toma de decisión sería tan lenta que perdería toda su eficacia.

Modelos Descriptivos

Dentro de los modelos descriptivos, se encuentra el *Modelo del Hombre Administrativo*. Este modelo es más realista que el anterior. En primer lugar asume que las personas tenemos una racionalidad limitada. Lo cual quiere decir que no podemos disponer ni de toda la información, ni saber exactamente cuales van a ser las consecuencias que conllevan. Además se considera que en la toma de decisiones no sólo se influyen aspectos racionales, si no también hechos y valores. En este caso se buscan soluciones satisfactorias, y no óptimas como en el modelo anterior. Por otra parte, en la búsqueda de soluciones también se considera la participación de los otros. En definitiva este modelo se aproxima más a cómo se toman las decisiones en la realidad. Esto es, a la hora de tomar una decisión influye tanto la información de la que se dispone, como la actitud que se tiene ante la situación, además de los aspectos de la situación, entre los que podemos incluir a los otros miembros. La inclusión de estos supone, por una parte, considerar sus ideas y opiniones ante el problema presentado, y por otra, la consideración de cómo afectará la solución a los mismos.

8.2.2.1. Tipología de la toma de decisiones

Las decisiones se pueden clasificar según 4 criterios.

1. *Programabilidad de las tareas.* Las tareas que conllevan la decisión pueden estar programadas, es decir establecido previamente cómo debe realizarse la tarea, el procedimiento a seguir. Otra posibilidad es que la tarea no esté programada, lo cual supone tener que definir un procedimiento de realización. Esto supondrá tener que correr el riesgo de que el procedimiento no dé el resultado esperado, con la necesidad de realizar un replanteamiento del mismo. Una última posibilidad podría ser que la solución esté programada de manera intermedia.

Es decir, una parte del procedimiento ya está establecido, pero otra parte, debido a las características de la situación, o a otras variables, debe ser definida para este problema en concreto.

2. *Características de la conexión entre alternativas y sus consecuencias: certidumbre, riesgo, incertidumbre y competición.* Esta última hace referencia a la situación en la que tenemos dos alternativas equivalentes y hay que decidir entre ellas.

3. *Número de sujetos que participan.* En ocasiones la decisión influye solamente en el decisor, pero en la mayoría de ocasiones tiene efecto sobre diversas personas, las cuales pueden ser partícipes de la solución o de las consecuencias de la misma.
4. *Número de objetivos que persiguen.* Una decisión puede tener un único objetivo, o considerar varios al mismo tiempo. En función del número de objetivos se pueden considerar como micro o como macrodecisiones.

8.2.2.2. Proceso de toma de decisiones

Son diversos los autores que han planteado distintos momentos por los que pasa el proceso de toma de decisiones. Aquí se presentan tres ejemplos de ellos.

Simon (1960) plantea el proceso en 4 momentos: Inteligencia, diseño, elección y revisión. El primero hace referencia a la capacidad del sujeto para determinar la existencia del problema, así como la definición de las variables que lo componen. El siguiente paso sería el diseño. En este momento debe plantearse las diversas soluciones que nos permitirían resolver, o al menos minimizar, el problema. Tras ello, se deberá escoger la solución que se considera más adecuada y ponerla en marcha. Finalmente quedará la revisión. Esta tratará de determinar si, dado el problema que había, la solución que se tomó, y se puso en marcha, es la más acertada.

El proceso de toma de decisiones, según Reitman (1964), plantea tres momentos. El primer momento es el de detección del problema y toma en consideración de las posibles soluciones. El segundo momento es el proceso que llevará de la situación actual a la situación esperada o deseada. Y el tercer momento sería dicha situación. Para pasar del primer al tercer momento, en primer lugar el sujeto debe ser consciente de la diferencia entre los dos momentos, además debe estar motivado para poner en marcha el proceso, así como disponer de recursos y capacidades para llevarlo a cabo.

El último autor que presentamos es Janis (1968), este propone 5 momentos:

1. Conciencia del problema. El sujeto se percató de que la situación debe cambiar para poder mantenerse.
2. Búsqueda de alternativas. Tras analizar la situación plantea diversas alternativas que puedan hacer que la situación deje de plantear un problema.
3. Ponderación de las alternativas. Una vez se tienen las diferentes alternativas, el sujeto deberá sopesar cada una de ellas y considerar cuál es la más adecuada.
4. Deliberación acerca del modo de ejecución. En esta fase el sujeto deberá decidir cómo pone en marcha la solución.
5. Elección. Este último punto da por finalizado el proceso. El sujeto ha elegido y tiene que poner en marcha la solución que considera más adecuada, en el modo que considere mejor.

Como se puede observar, los tres modelos, aunque con diferentes etiquetas, describen el proceso de forma muy similar, considerando las diferentes partes de los tres modelos, tal vez se tenga aquel que más se adecua a la realidad.

8.2.3. Factores que influyen en la toma de decisiones

A la hora de agrupar los diferentes factores que influyen en el proceso de toma de decisiones, se consideran 3 categorías:

- características del decisor,
- factores ambientales y

- factores organizacionales.

Características del Decisor

Entre los factores del decisor se puede mencionar 4 aspectos.

- El primero se refiere a las Habilidades Perceptuales del Decisor. Estas deben permitirle realizar un adecuado análisis de la situación, ya que el mismo debe servirle de base para plantear diferentes alternativas de mejora.
- El segundo aspecto se centra en la capacidad de procesamiento de la información. No sólo es necesario que el decisor disponga del máximo de información posible, sino que además debe saber hacer un buen uso de ella.
- Por supuesto, otro factor a tener en cuenta son las actitudes y valores que tiene el sujeto. Estos determinarán el tipo de decisión que tomará, así como las consecuencias por las que está dispuesto a hacer pasar a las personas implicadas en el proceso.
- Por último, aunque no menos importante, se debe mencionar la personalidad del decisor. Este aspecto viene heredado de la tradición de la teoría de los rasgos. Pese a que no llegó a encontrarse una serie de rasgos que fueran comunes a los diferentes miembros como parte de su personalidad, no cabe duda que ésta afectará al tipo de decisiones que se consideren, así como al modo de llevarlas a cabo.

Factores Ambientales

La segunda categoría, los factores ambientales, se refiere a la Influencia del Grupo sobre el Decisor. La situación no sólo viene definida por la decisión a tomar, sino también por los miembros que están implicados en la misma. No todas las personas se sienten igualmente influenciadas por la opinión de su grupo, del mismo modo que no todos los grupos poseen el mismo nivel de influencia sobre sus líderes.

Factores Organizacionales

Por último se pueden mencionar los factores organizacionales. En función del tipo de objetivos que tenga la organización, el tipo de decisión será diferente. Así, una organización que busca el máximo beneficio para sí misma, independientemente de las consecuencias para sus empleados, utilizará un tipo de decisión mucho más autoritaria, que otra que busque un beneficio común, la cual será más democrática. La forma en que esté dividido el trabajo también influirá en el tipo de decisión, y más concretamente en la manera en que ésta se ponga en marcha. El clima y la presión temporal serán las dos últimas variables que aquí se consideran a la hora de determinar tanto el tipo de decisión, como la forma de llevarla a cabo. Un clima democrático, permitirá una mayor participación de todos los miembros, y por lo tanto una mayor satisfacción de los mismos con la solución tomada. Lo cual conllevará una mayor implicación. Dicha participación, aunque siempre deseable, puede provocar que el proceso de decisión sea más lento, por lo que puede ocurrir que la decisión se tome sin consultar al grupo, no por que se pretenda apartarlos, si no por que la participación de los mismos conllevaría una inversión de tiempo, en ocasiones, amenazante.

Cuanto más personas están implicadas en el proceso de detección del problema y propuesta de soluciones, más lento es el proceso para decantarse por una u otra.

Como se ha podido observar son diversas las variables que hay que tener en cuenta en el proceso de toma de decisiones. Aunque parezca complicado, nuestra capacidad cognitiva nos permite tomar decisiones de manera rápida y, la mayoría de veces acertada, como por ejemplo cuando estamos conduciendo.

En este caso el proceso está tan automatizado, que el viajar de un lugar a otro, aunque sea del trabajo a la oficina, provoca una gran cantidad inmensa de decisiones, donde están implicados todas las personas y objetos que nos encontramos por dicho trayecto, tanto conductores como peatones. En este caso el proceso de toma de decisiones ocurre prácticamente sin que uno se dé cuenta.

Sin embargo, se es mucho más consciente cuando la decisión es el ámbito laboral y se debe decidir, por ejemplo, qué plan de empleo es el más adecuado para una determinada zona. En este caso la decisión será mucho más meditada, y llevará mucho más tiempo, al mismo tiempo que requerirá de una búsqueda de información mucho mayor. Estos son dos ejemplos del grado de variación que puede existir entre un proceso de toma de decisiones y otro. Si uno se acuerda de los pasos que siguió para llegar a ser un buen conductor, tal vez le sea posible saber qué pasos debe seguir para encontrar una solución adecuada en el segundo caso.

8.3. Inclusión de elementos de información adicional

Mapa conceptual

