
Bit 16

PID_00151491

M. dels Àngels Gil Estallo

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: **2 horas**



M. dels Àngels Gil Estallo

La revisión de este recurso de aprendizaje UOC ha sido coordinada por la profesora: Josep Cobarsí Morales (2019)

Tercera edición: febrero 2019
© M. dels Àngels Gil Estallo
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL
Diseño: Manel Andreu
Depósito legal: B-3.767-2019

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y de la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitido de ninguna manera ni por ningún medio, tanto eléctrico como químico, mecánico, óptico, de grabación, de fotocopia, o por otros métodos, sin la autorización previa por escrito de los titulares del copyright.

1. Introducción y planteamiento

Normalmente se considera que dirigir es mandar. Pero dirigir también significa persuadir, encarrilar.

La **dirección** consiste en definir y crear un ambiente de organización interna que permita utilizar los recursos humanos para alcanzar un objetivo.

Lectura recomendada

Warren B. Brown; Dennis J. Moberg (1983). *Teoría de la organización y la administración. Enfoque integral* (pág. 435). México: Limusa.

Sea cual sea el estilo de dirección que se utilice, la persona que dirige debe ser consciente de su utilización y ha de creer en él. No se puede dirigir tal como se ha aprendido en el último curso, seminario, jornada, máster o conferencia a que se haya asistido; ha de hacerse de acuerdo con las creencias, las convicciones, los valores o las actitudes que la persona haya aprehendido.

El carácter y el temperamento de la persona directiva y de la subordinada están muy relacionados con esta cuestión.

Seis razones fundamentales por las cuales las organizaciones necesitan directivos

- 1) El objeto primordial del directivo consiste en asegurar que la organización cumpla su función básica: la producción eficiente de determinadas mercaderías o determinados servicios [...].
- 2) El directivo ha de concebir y mantener la estabilidad de las operaciones de su organización [...].
- 3) El directivo ha de hacerse cargo del sistema de determinación de estrategias de su organización y adaptarlo de una manera controlada a los cambios que se producen en el entorno [...].
- 4) El directivo ha de asegurarse de que su organización satisfaga los propósitos de las personas que la controlan [...].
- 5) El directivo ha de constituir el vínculo central de información entre la organización y el entorno.
- 6) De acuerdo con la condición de autoridad formal, el directivo es responsable del funcionamiento del sistema de posiciones de su organización [...].

H. Mintzberg (1983). *La naturaleza del trabajo directivo* (págs. 133-135). Barcelona: Ariel.

También hay que considerar si el directivo ha elegido a las personas que están su cargo o si se trata de un equipo que ya existía o que ha ido surgiendo a lo largo del tiempo. No es lo mismo un grupo escogido por el directivo que uno formado por el simple paso del tiempo o que se ha constituido sin su mediación. La situación en la que uno se encuentra ha de analizarse de acuerdo con ciertos aspectos.

Después de intentar definir las funciones o tareas que llevan a cabo los directivos y de intentar delimitarlas, se tratarán las formas de motivar a las personas y los diferentes estilos de dirección.

2. Autoridad y poder

La **autoridad**, en la organización, es el poder de una posición de tener la última palabra en la toma de decisiones que afectan a otras personas. **Poder** es un concepto más amplio. Es la capacidad que tiene una persona o un grupo de personas de influir en las creencias o en las acciones de otras personas o de otros grupos.

Lectura recomendada

Andrea Zerilli (1992).
Fundamentos de organización y dirección general (cap. 14).
Bilbao: Deusto.

Por consiguiente, autoridad es el poder de decidir y de actuar en la ejecución de las decisiones. Más exactamente, es el derecho a tomar decisiones útiles y apropiadas para conseguir los objetivos de la organización, y el poder de exigir la realización de las acciones necesarias para que se cumplan las decisiones según las intenciones del titular del derecho.

La autoridad es lo que proporciona una estructura formal a la organización porque, dentro de esa estructura, los puestos de trabajo y las unidades organizativas se relacionan y se distinguen entre sí por las relaciones de autoridad.

La autoridad implica la aquiescencia voluntaria o involuntaria de una persona a la dirección o al control por parte de otra. Implica aceptar el juicio de otros. Pero no existe cuando hay engaño, coerción, persuasión o intercambio de favores. Por lo tanto, la autoridad sólo existe si es aceptada; no es causada tanto por las influencias como por las normas o la cultura del grupo social.

La autoridad se basa en el consenso del grupo social en que la empresa o cualquier otra organización esté comprometida.


2.1. Concepciones sobre la naturaleza y el origen de la autoridad

Para Mandeville y Golembiewski, las concepciones que se desarrollan en los apartados siguientes pueden considerarse explicativas del origen y de la naturaleza de la autoridad.

2.1.1. Concepción tradicional o institucional

Según esta concepción, la autoridad tiene su origen en el vértice de la jerarquía organizativa y emana de arriba hacia abajo mediante un proceso de delegación. En el vértice estratégico, más que personas, hay valores o instituciones. En el caso de las empresas nos encontramos con el derecho de propiedad, es decir, con el derecho de utilizar las cosas y de disponer de ellas, dentro de las limitaciones que establece la ley.

El titular de este derecho en la empresa es una persona natural o jurídica, un grupo de personas o el Estado. Estos propietarios –excepto si se trata de un propietario individual que dirige personalmente la empresa– delegan el ejercicio de su derecho a disponer en otras personas, las cuales, a su vez, tal vez lo delegarán en otras, y así sucesivamente, según las dimensiones y la complejidad de la empresa.

La autoridad deriva del derecho de utilizar y dirigir los recursos de la empresa, lo cual comporta el derecho de tomar determinadas decisiones sólo sobre el uso de estos recursos para alcanzar los objetivos de la empresa (fijados o aprobados por los propietarios), el deber de obedecerlas y la existencia de un poder de acción y de mando con el que se asegure su ejecución. 




2.1.2. Concepción funcional

Esta concepción niega que la autoridad sea un monopolio legítimo de la persona que ocupa el vértice de la jerarquía y que esta persona pueda distribuirla entre diferentes cargos subalternos mediante el proceso de delegación.

En la concepción clásica...

... de la autoridad se considera que ésta tiene su origen en el vértice de la jerarquía organizativa.


Sostiene que la autoridad nace del tipo de trabajo que se realiza y de las decisiones que deben tomarse. Sus límites y sus contenidos no están fijados por la delegación, sino por el cargo mismo. 

Lectura complementaria

Parker M. Follet (1926). "The illusion of final authority". *Bulletin of the Taylor Society* (n.º 11, pág. 244).

De esa manera, puede decirse que "la autoridad pertenece al trabajo y se sostiene con el trabajo" (Parker M. Follet, 1926, n.º 11).

2.1.3. Concepción conductista o del comportamiento

Según esta concepción, la autoridad no surge o emana de un reconocimiento legal o de una función ejercida, sino de la aceptación por parte de los subordinados. 

La autoridad se delega desde abajo y un jefe tiene más o menos autoridad en la medida en que sus subordinados estén dispuestos a acatar y ejecutar las decisiones que tome.

2.1.4. Concepción integradora

Esta concepción busca conciliar en una única construcción conceptual los diferentes aspectos de las tres posiciones anteriores.

Fayol dice:

"Autoridad es el derecho a dar órdenes y el poder de hacerse obedecer. En un jefe se distingue entre la autoridad jerárquica (oficial), que se desprende del cargo, y la autoridad

Lectura recomendada

F.W. Taylor; H. Fayol (1981). "Principios de la administración científica". *Administración industrial y general* (pág. 127). Buenos Aires: El Ateneo.

personal, formada por inteligencia, saber, experiencia, valor moral, aptitud de mando, servicios realizados, etc. En un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad jerárquica.” ⚡

F.W. Taylor y H. Fayol (1981, pág. 127)

En una persona que tiene poder de decisión se distingue entre:

- autoridad jerárquica (la oficial), que le viene del cargo, y
- autoridad personal, que consta de inteligencia, saber, experiencia, valor moral, aptitud de mando, servicios realizados, etc. Es un buen complemento de la autoridad jerárquica.

La autoridad comprende el derecho de decidir y de actuar, al cual han de unirse un poder y un consenso provenientes del nivel de operaciones.

2.2. Tipos de autoridad

Los diferentes tipos de autoridad que pueden citarse son: la autoridad personal e institucional o formal, la derivada del cargo y la derivada de la situación.

2.2.1. Autoridad personal e institucional o formal

Autoridad personal, según Fayol, es la que una persona adquiere debido a sus cualidades y capacidades, a su competencia, experiencia y preparación, a fin de asumir la iniciativa e indicar qué acciones han de realizarse para que el grupo sobreviva o consiga alcanzar lo que quiere (el grupo la reconoce).

Es la autoridad que se denomina *técnica, de competencia o de conocimiento*.

Autoridad formal o institucional es la que ejerce una persona en virtud de su cargo o de la posición que ocupa (independientemente de si es delegada o derivada de la función que desempeña), cargo o posición a los que la autoridad es inherente. ⚡

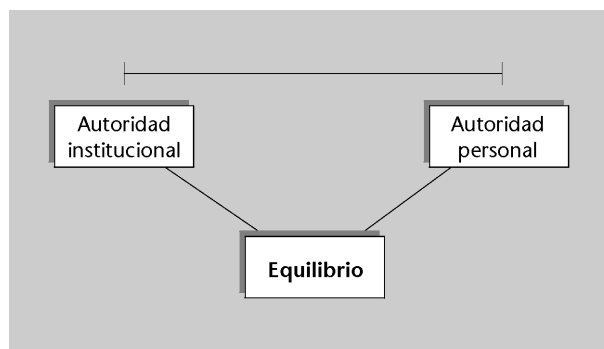
La autoridad personal varía con las personas, mientras que la formal es independiente de ellas y permite la supervivencia de la organización y la uniformidad de acción. Pero la autoridad formal no se confía a los individuos, sino a los cargos que ocupan en la estructura. Estas autoridades no pueden separarse.

Un responsable sin autoridad institucional es un líder natural, de carácter informal. Un jefe responsable sin autoridad personal no tiene más que el nombre de jefe. Entre estos dos extremos hay una gran variedad de posibilidades.

La base de la autoridad personal...


... ha de buscarse, por lo tanto, en el consenso del grupo.

Las sanciones provendrán del grupo y no de quien ejerce la autoridad personal: esta persona sólo puede llevar a cabo una labor persuasiva sobre los opositores, no correctiva.



2.2.2. Autoridad derivada del cargo


Es la autoridad que ejerce el titular de un cargo en el ámbito de la estructura.

Según Chester Barnard, “la opinión de una persona prevalece no por su capacidad, sino por la ventaja de la posición”. 

En la práctica, la autoridad derivada del cargo no puede ejercerse plenamente debido a las restricciones y limitaciones impuestas por los superiores, o bien porque estos superiores interfieren de manera que, de hecho, impiden o reducen el ejercicio de la autoridad del titular.

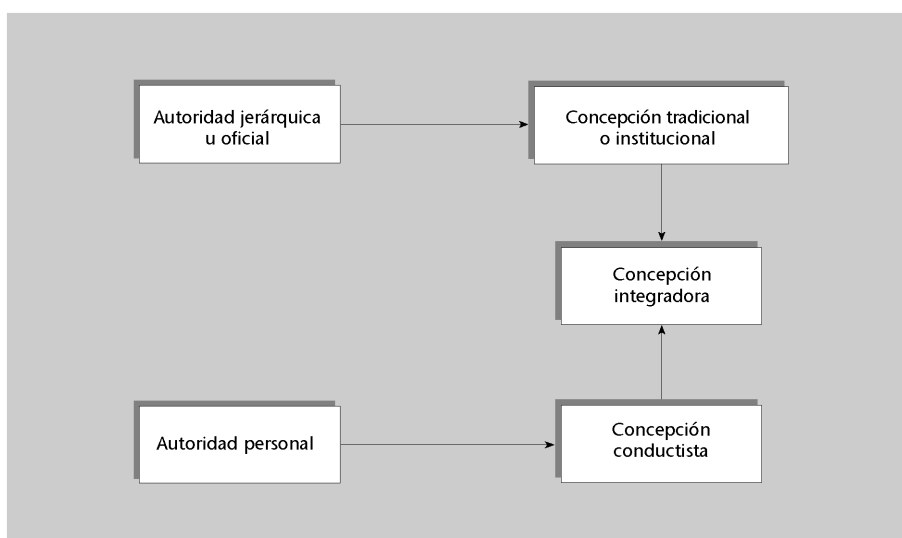
Por otra parte, es necesario unir esta autoridad a la personal.

2.2.3. Autoridad derivada de la situación

Este tipo de autoridad surge cuando una persona se encuentra en condiciones de dar órdenes y de ser obedecida en determinadas circunstancias. También puede aparecer en presencia de la autoridad derivada del cargo, del responsable formal, cuando, en una situación determinada, éste no asume la autoridad que le corresponde y es otro quien decide. En este tipo de autoridad el jefe responsable puede actuar temporalmente como un subordinado. 

Su carácter es temporal y contingente y dura hasta que se acaba la situación imprevista o de emergencia, o bien hasta que llega la persona investida de autoridad y se hace cargo de la situación.

En resumen, la autoridad jerárquica u oficial se corresponde con la concepción tradicional o institucional, y la autoridad personal con la concepción conductista. La concepción integradora se situaría entre ambas.



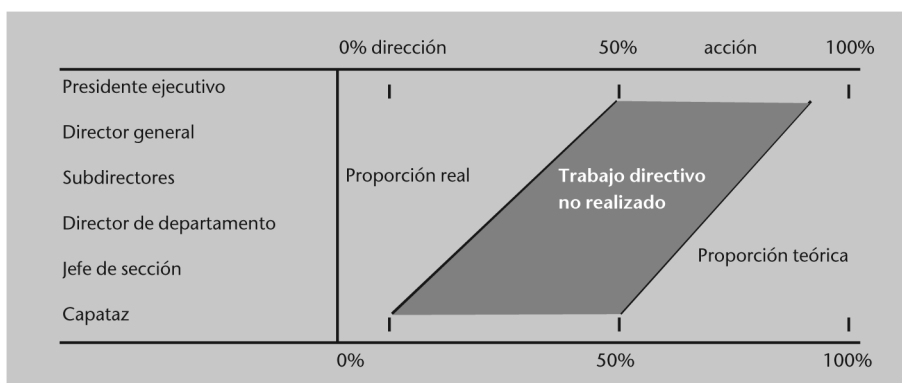
3. ¿Qué hacen los directivos?

Tradicionalmente se ha dicho que las personas directivas planificaban, organizaban, dotaban a las organizaciones de personal, las dirigían y las controlaban.

Se considera que hay mucho trabajo directivo que deja de hacerse en las organizaciones, de manera que se ha calculado que puede llegar a ser del 40% desde la alta dirección hasta el capataz; es decir, que en los niveles altos se estima que se realiza un 50% de la tarea directiva, cuando habría de ser aproximadamente el 90%, y en el nivel más bajo se considera que los directivos deberían invertir un 50% de su tiempo en dirigir, mientras que sólo dedican a ello un 10%. El tiempo en que no dirigen lo dedican a hacer, cuando teóricamente su trabajo es hacer que hagan los demás.

Véase...

... Henri Fayol, Luther Gulick, Lyndall Urwick, Harold Koontz, Cyrill O'Donnell y Octave Gelinier. Todos ellos trabajan sobre esta misma idea, la amplían o la dejan tal cual.



Todo eso conduce a organizaciones que tienen muchos niveles organizativos. Si alguien no realiza su tarea de dirección se le adjudica una persona adjunta o algunas de sus tareas directivas se otorgan a otro directivo –un subdirectivo–, lo cual significa un incremento de costes considerable para la organización.

Variaciones en la tarea directiva

Las variaciones en el contenido y en las características del trabajo directivo se entienden a partir de una teoría de contingencia que comprende cuatro conjuntos de variables:

- 1) Del entorno:
 - características del medio
 - características del sector
 - características de la organización
- 2) De trabajo:
 - nivel de la organización
 - función supervisada
- 3) Personales (estilo y personalidad propios de quien ocupa el cargo)
- 4) Determinadas por la situación (factores relacionados con el tiempo)

Henry Mintzberg (1983). *La naturaleza del trabajo directivo* (págs. 140-178). Barcelona: Ariel.

Lectura recomendada

H. Mintzberg (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel.

A partir de la comparación, Henry Mintzberg propone algunas modificaciones en la inmensa relación de funciones que se atribuyen a la dirección a partir de la lista mencionada anteriormente y, así, dice que los directivos desarrollan diez roles diferentes, teniendo en cuenta su estatus y ciertas características, y considerando algunas contingencias.

El rol puede definirse como un conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o a un cargo determinado, y el directivo es la persona encargada formalmente de una unidad de organización (**estatus**).

Los roles que desempeña un directivo son diez:

- Tres roles **interpersonales**:

- Jefe visible: representa a la organización.
- De enlace: comunica, informa.
- Líder: tipo de relación con sus subordinados.

- Tres roles de **información**:

- Monitor: recibe y recopila información.
- Diseminador: transmite información.
- Portavoz: lleva información al entorno.

- Cuatro roles de **toma de decisiones**:

- Empresario: inicia el cambio.
- Gestor de anomalías: toma la iniciativa si la organización está amenazada.
- Asignador de recursos: canaliza las fuerzas de la organización.
- Negociador: participa en negociaciones.

Conclusiones fundamentales sobre trabajo del directivo:

1. Los diferentes cargos directivos son muy parecidos. [...] pueden describirse de acuerdo con diez roles fundamentales y seis tipos de características.
2. Las diferencias que puede haber entre las tareas de los diferentes directivos [...] son ampliamente explicables [...], según si predominan algunas características o se presta una atención especial a ciertos roles.
3. [...] una gran parte del trabajo de dirección se presenta en forma de estímulos imprevistos [...].
4. El directivo es, al mismo tiempo, polifacético y especialista. [...] El trabajo directivo comporta una serie de cualidades y roles específicos, de los cuales, lamentablemente, sabemos poca cosa. Por eso nuestras escuelas empresariales no han progresado mucho en la enseñanza sistemática de los roles.
5. Una gran parte del poder del directivo deriva de la información que posee, que proviene de fuentes muy diversas, y es la única persona que tiene acceso a ella [...]. Por otra parte, como recibe mucha información y no dispone de medios eficaces para transmitirla, le resulta muy difícil delegar la responsabilidad de tomar decisiones, motivo por el cual ha de hacerse cargo totalmente del sistema de determinación de estrategias en su organización.



Los directivos y las directivas...

... desarrollan diferentes roles en su tarea: interpersonales, informativos y relacionados con la toma de decisiones.

6. El peligro más grave de la profesión directiva es la superficialidad. [...] El trabajo de dirección no genera planificadores reflexivos, sino manipuladores de información [...].

7. [...] los directivos continúan trabajando tal como lo han hecho siempre, recurriendo a la información verbal y a los procesos intuitivos, no explícitos. El científico de gestión casi no ha tenido ninguna influencia sobre la forma de trabajar del directivo.

8. [...] más superficialidad [...].

9. El científico de gestión puede contribuir a romper este círculo vicioso y proporcionar una ayuda importante al directivo tanto en el tratamiento de la información como en la determinación de estrategias, suponiendo que entienda mejor el trabajo del directivo y que tenga acceso a su base de datos verbales.

10. El trabajo del directivo es inmensamente complejo [...]. Se ha de estudiar sistemáticamente [...]. Sólo podrá mejorarse sustancialmente si conseguimos entenderlo con precisión.


Henry Mintzberg (1983). *La naturaleza del trabajo directivo* (págs. 26-28). Barcelona: Ariel.

Algunas de las características particulares del trabajo directivo son las siguientes: la cantidad y el ritmo de trabajo son agotadores; las pautas de las actividades se caracterizan por la brevedad, la variedad y la fragmentación; muestra preferencia por la acción directa frente a la reflexión; en la relación con otros miembros de la organización utiliza más los medios verbales y los informales que los escritos y formales; mantiene una gran variedad de contactos dentro y fuera de la organización; y, para terminar, existe una gran interacción entre sus derechos y sus deberes.

5. Estilos de dirección

De la combinación de los factores elementales (mano de obra, equipos y materiales) se ocupa la dirección empresarial, la cual –cuando los fenómenos que ha de dirigir son complejos– busca apoyo en dos instrumentos básicos: la planificación y la organización (algunos autores añaden el control).

Los **directivos** poseen o deberían poseer algunas cualidades para guiar a las personas y sus actividades hacia un esfuerzo organizado. Toman decisiones que otras personas habrán de ejecutar e influyen en los subordinados a fin de alcanzar los objetivos.

El directivo tiene que dar un mínimo de órdenes y no repetirlas ni recordarlas constantemente (ya que previamente ha de haber definido los puestos de trabajo, los métodos, los medios y las herramientas para llevar a cabo la operación, y predeterminado los estándares de calidad y de rendimiento), y ha de conseguir una motivación suficiente a fin de predisponer de manera positiva al personal para que realice la tarea encomendada. Debe hacerlo desde el vértice estratégico hasta el nivel operativo. 

Un estilo de dirección es la forma de actuar del dirigente en la organización cuando ejerce su función directiva.

Recordemos que una de las tareas fundamentales de la dirección es la coordinación, que puede realizarse mediante la adaptación mutua, la supervisión directa, la normalización de habilidades, del proceso de trabajo o de los resultados, y la norma de las normas. Si deseáis avanzar en estos conceptos, consultad el módulo *La organización de la empresa*. Así pues, una vez que se ha predefinido el personal que ha de ocupar un puesto, se han normalizado el proceso y los resultados y se ha establecido una adaptación mutua de acuerdo con la actividad de la empresa, no queda mucho espacio para las órdenes, a no ser que a la persona directiva le guste la supervisión directa constante y, en consecuencia, esté mandando siempre. ¿Cómo se debe mandar?

5.1. Tipos de liderazgo

White y **Lippitt** estudiaron tres tipos de liderazgo: el **autocrático**, el **democrático** y el **laissez-faire**. En el primer caso, casi todas las decisiones las toma el líder; en el segundo, las decisiones se someten prioritariamente al grupo, hay más libertad de acción y las recompensas tienen más relación con el grupo; y en el último caso, el grupo goza de una gran libertad, el líder casi no par-

La persona directiva...

... es configuradora de organizaciones. Por consiguiente, para ello ha de establecer las condiciones mínimas a fin de alcanzar los objetivos e impulsar su ejecución; es decir, ha de llegar a hacer las indicaciones mínimas y a coordinar la realización.


Estilo de dirección

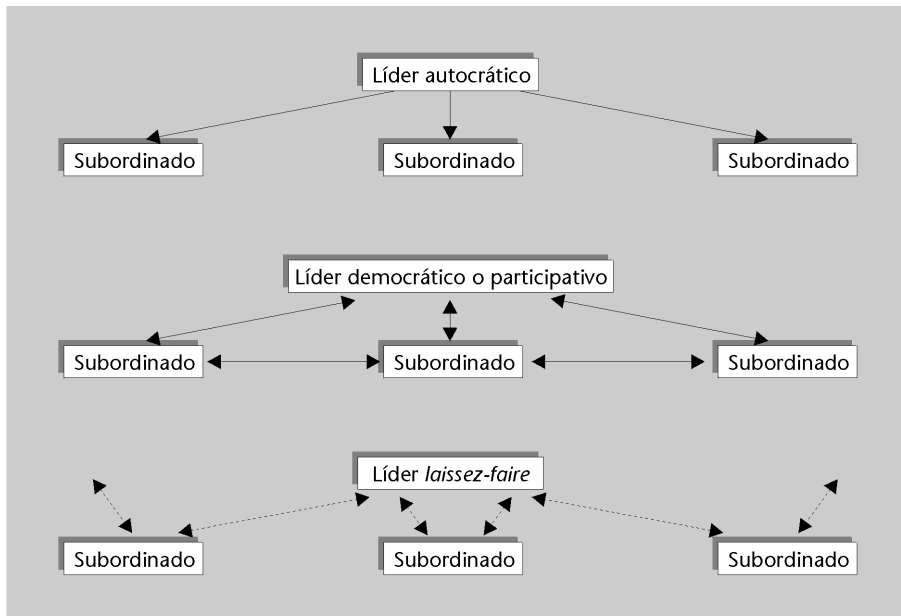
Como ya se ha dicho antes, se considera estilo de dirección la manera de comportarse, predominante, de los directivos entre sí y con sus subordinados para llevar a cabo su actividad directiva.

Lecturas complementarias

Kast, F.E.; Rosenzweig, J.E. (1988). *Administración de las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias* (4.^a edición, pág. 396). México: McGraw-Hill.


Koontz, H.; O'Donnell, C. (1985). *Administración* (pág. 564 y sigs.). México: McGraw-Hill.

ticipa, facilita información y prácticamente no evalúa ni cuestiona la actividad de los subordinados. La influencia del líder sobre sus subordinados podría representarse esquemáticamente de la manera siguiente: 



En su investigación, estos autores demostraron que, a largo plazo, el estilo democrático era más efectivo y eficiente, aunque a corto plazo la cantidad y la calidad del trabajo eran superiores con el estilo autoritario. El estilo *laissez-faire* o de permisión completa no era efectivo en el trabajo del grupo, y no mejoraba ni la moral ni la satisfacción.

5.2. Teorías X, Y y Z

Douglas McGregor, a partir de sus teorías X e Y sobre el ser humano, plantea una bipolarización de estilos, que identifica con el estilo autocrático y democrático, correlativamente. 

La **teoría X** o punto de vista tradicional sobre la dirección y el control parte de los aspectos siguientes:


- 1) El ser humano corriente siente una repugnancia intrínseca por el trabajo, al que evitará siempre que pueda.
- 2) A causa de esta tendencia humana a huir del trabajo, la mayor parte de las personas han de ser obligadas a trabajar por fuerza, han de ser controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- 3) El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere huir de las responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea, más que nada, la seguridad.

Lectura recomendada

D. McGregor (1982). *El aspecto humano de las empresas* (pág. 43 y sigs.). México: Diana.

En el extremo opuesto, la **teoría Y** o la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización afirma:

- 1) El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso.
- 2) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para canalizar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. Las personas deben dirigirse y controlarse a sí mismas, al servicio de los objetivos que se comprometen a alcanzar.
- 3) El ser humano se compromete a alcanzar los objetivos de la empresa debido a las compensaciones que se asocian a ellos.
- 4) En unas circunstancias adecuadas, el ser humano corriente no sólo se acostumbra a aceptar las responsabilidades, sino a buscar otras nuevas.
- 5) El hecho de poseer la aptitud de desarrollar, en un grado relativamente alto, la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característico de un gran sector de la población (no de un sector pequeño).
- 6) En las condiciones actuales de la vida industrial, la potencialidad intelectual del ser humano se utiliza sólo parcialmente.

W.G. Ouchi plantea un sistema global de motivación-dirección (**teoría Z**) para todas las personas que integran una organización, que se basa en las ideas siguientes: 

- 1) Integración de la persona en su trabajo. Las personas pasan gran parte de su vida en el lugar de trabajo.
- 2) Participación en las decisiones en grupo y por consenso, aunque la responsabilidad sea individual y haya libertad en la elección de los objetivos; los objetivos se coordinarán con los del grupo, los de la organización, los de los clientes y los de las autoridades gubernamentales.
- 3) Cultura empresarial explícita, fuerte, clara, consistente, aceptada, basada en la autonomía y en la responsabilidad.
- 4) Confianza, sutileza e intimidad presiden las relaciones entre las personas.
- 5) Caminos profesionales no especializados: paso por los diversos puestos de trabajo durante la vida laboral.
- 6) Evaluación y promoción lenta y a largo plazo.

Lectura recomendada

W.G. Ouchi (1984). *Teoría Z* (caps. 1, 2, 3). Barcelona: Orbis.

Uno de los resultados de esta filosofía son los denominados *círculos de calidad*.

Otros autores prefieren no polarizar tanto los estilos de dirección, de manera que no se limitan a dos o tres, sino que, según las variables que consideran en su modelo, pueden llegar a citar un número casi infinito. Veamos algunos, los más relevantes:

5.3. Rensis Likert y los cuatro sistemas

Rensis Likert cita hasta cuatro sistemas: 

1) **Sistema 1.** Autoritario explotador. Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y sólo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

2) **Sistema 2.** Autoritario, pero paternal. Las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones, pero los controlan con políticas.

3) **Sistema 3.** Consultivo con derecho a tener la última palabra. Los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior, pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los subordinados.

1) **Sistema 4.** Participativo y democrático. En este caso, los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados.

Likert y su grupo...

... llegaron a la conclusión de que el sistema más eficiente era el 4. Las críticas a este sistema se fundan, por una parte, en el hecho de que los estudios normalmente toman a grupos pequeños, pero no a toda la empresa y, por otra, en el hecho de que se han realizado en momentos de prosperidad.

