

# LIDERAZGO: CONCEPTO Y ESTILOS.

Entendemos el liderazgo como la ***habilidad directiva*** que consiste en influir en el comportamiento de los subordinados, logrando de ellos una adhesión incondicional, o como un proceso de influencia social en el que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo por alcanzar los objetivos de la organización.

La diferencia entre un líder eficiente de alguien que no lo es, es la capacidad de ofrecer orientación y dirección para coordinar las actividades de los subordinados. El líder debe ser capaz de modificar el comportamiento de sus subordinados, por lo que debe poseer algún tipo de poder. Debe inducirles a un mayor rendimiento personal y colectivo, por lo que tiene que conocer el proceso motivacional. También ha de tener algún tipo de atractivo personal.

El líder debe ser capaz de crear un entorno de trabajo acorde con el tipo de poder, motivación y personalidad de que disponga.

Otro aspecto importante son los ***estilos de liderazgo***. Existen diversos tipos. Una diferencia clásica es el líder orientado a la *producción o tarea* y el líder orientado a la *persona*.

Los líderes **orientados a la tarea** se caracterizan por lo siguiente:

- Asignan labores al grupo.
- Explican los procedimientos de trabajo que deben seguirse.
- Establecen énfasis en el cumplimiento de los plazos.
- Hacen hincapié en la competencia.
- Dejan claro lo que se espera de los demás.

El estilo de liderazgo basado en la producción se caracteriza por ser autoritario, restrictivo y socialmente distante. Existe una preocupación excesiva por el trabajo y su ejecución, el líder se centra exclusivamente en el área productiva y en la organización racional del trabajo.

Este estilo de dirección suele determinar mejoras a corto plazo en **productividad**, pero también tiende a disminuir la **satisfacción** y la **cohesión** del grupo de trabajo.

El líder **orientado a la persona** se caracteriza por lo siguiente:

- Escuchan a los miembros del grupo.
- Son amistosos y accesibles.
- Apoyan a los subordinados en sus problemas sociales.
- Defienden a los miembros del grupo.
- Mantienen una alta consideración hacia los demás.

El estilo de liderazgo orientado a la persona no se relaciona con mejoras a la **productividad**, aunque tiende a aumentar la **satisfacción** de los empleados y acrecentar la **cohesión** del grupo.

### Modelo de RENSIS LIKERT

Este autor sugiere cuatro sistemas de ejercer el liderazgo:

a) **Autoritario-Coercitivo**. Son autocráticos, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a través del temor y el castigo y no utilizan las recompensas para estimular. La comunicación siempre se produce de arriba hacia abajo ( descendente ) y las decisiones se toman en la parte más alta de la organización.

b) **Autoritario-Benevolente**. Se caracteriza por la confianza en los subordinados y la motivación con recompensas, aunque a veces también con amenazas y con castigos. Hay alguna comunicación ascendente ( abajo-arriba), con ideas y opiniones de los subordinados y cierta delegación en la toma de decisiones.

c) **Consultivo**.- Los directivos tienen una confianza considerable en los subordinados, aunque no es completa. Se tienen en cuenta sus ideas y opiniones, y para motivar se utilizan recompensas y motivos positivos. Se produce comunicación ascendente y descendente, y las decisiones se toman en el nivel superior, aunque teniendo en cuenta las aportaciones de los subordinados.

d) **Participativo y de grupo**.- Se da una completa confianza en el subordinado, del que se obtienen ideas y opiniones y al que se otorgan recompensas y alicientes. El grupo de trabajo interviene en la fijación de objetivos, se produce una gran comunicación ascendente y descendente, y se promueve la toma de decisiones en toda la organización.

### Modelo gerencial de **Blake y Mouton**.

Estos autores desarrollaron una representación gráfica bidimensional de los estilos de liderazgo. Para realizar la distinción entre los estilos toman dos variables:

- Preocupación por las personas, en el eje Y
- Preocupación por la producción , en el eje X

El gráfico resultante da lugar a ochenta y un posibles estilos de liderazgo, en función del peso que se le conceda a cada variable.

Los estilos más significativos según estos autores son los siguientes:

- Desertor.- Escaso interés por la producción y por las personas.

- Autoritario.- Se concentra en la eficiencia de la tarea y se despreocupa de las condiciones del trabajo.

- Misionero.- Presta una especial atención a las necesidades de las personas, por lo que se establecen relaciones satisfactorias, una organización amable y un ritmo de trabajo cómodo, descuidando algunos aspectos relativos a la producción o tarea.

- Compromiso.- Se trata de una posición intermedia entre las anteriores. Se busca un equilibrio entre el interés por la producción y la preocupación por las personas.

- Participativo.- Facilita la eficiencia de la producción e intenta que exista un compromiso de los empleados hacia la organización , estableciendo vínculos al haber un objetivo común , todo ello en situación de mutua confianza y respeto.