

6) TIPOS O ESTILOS DE LIDERAZGO

Las dos funciones del líder –la relativa a las tareas y la de mantener el grupo- se suelen expresar mediante dos estilos de liderazgo:

*Los gerentes que tienen un estilo *orientado a las tareas* supervisan estrechamente a los empleados, con objeto de asegurarse de que la tarea es efectuada en forma satisfactoria. Se concede más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o a la satisfacción personal de los empleados.

*Los gerentes que tienen un estilo más *orientado a los empleados* conceden mayor importancia a motivar a los subordinados que a controlarlos. Pretenden relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales, muchas veces, pueden participar en las decisiones que les atañen.

La mayor parte de los gerentes aplican, cuando menos, un poco de cada estilo, aunque hacen mayor hincapié en las tareas o en los empleados.

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt se cuentan entre los primeros teóricos que describen los factores básicos que presuntamente influyen en el estilo de liderazgo que elige el gerente. Aunque en lo personal eran partidarios del estilo concentrado en los empleados, sugerían que el gerente tomara en cuenta tres series de “fuerzas” antes de elegir el estilo de liderazgo: las fuerzas del gerente, las fuerzas de los empleados (que llaman subordinados) y las fuerzas de la situación.

La primera influencia en el estilo de liderazgo del administrador son sus antecedentes, conocimientos, valores y experiencias (*fuerzas del gerente*). Por ej. El gerente que piensa que las necesidades de la persona deben ir después que las necesidades de la organización, con toda probabilidad adoptará un rol de mucho control en cuanto a las actividades de los empleados.

Las características o *fuerzas de los subalternos* se deben de tomar en cuenta antes de que los gerentes elijan un estilo de liderazgo conveniente. Según Trannenbaum y Schmidt, un gerente puede permitir mayor participación y libertad cuando los empleados piden independencia y libertad de actuación, quieren tener la responsabilidad de tomar decisiones, se identifican con las metas de la organización, tienen conocimientos y experiencia suficientes para atacar el problema debidamente y cuentan con experiencias que los llevan a esperar una administración participativa. Cuando no existen estas condiciones, los gerentes, en un principio, tendrían que adoptar un estilo más autoritario. No obstante, podrán modificar su conducta de líderes conforme los empleados vayan adquiriendo más confianza en sí mismo, habilidades y compromiso con la organización.

Por último, el estilo de liderazgo que elija el líder debe considerar las *fuerzas de la situación*, por ej. el estilo preferido por la organización, el tamaño y la cohesión de un grupo de trabajo específico, la esencia de las tareas del grupo, las presiones de tiempo e, incluso, los factores del ambiente –todos ellos pueden afectar la actitud de los miembros de la organización ante la autoridad. Por ej. la mayor parte de los gerentes se inclinan por el estilo de liderazgo que prefieran los ejecutivos de los niveles más altos de la organización.