

## Liderazgo y dirección

En cualquier grupo de trabajo cada individuo ocupa una posición (status) respecto a los otros miembros y desarrolla una actividad (rol) de acuerdo con dicha posición. Estas posiciones no son estáticas. Entre los miembros de un grupo de trabajo existe un cierto nivel de competencia que debe estar equilibrado con la necesaria cooperación para que el grupo consiga sus objetivos.

El fenómeno del liderazgo se materializa en la influencia de una persona (líder) sobre el resto de componentes del grupo. El líder tiene unas características personales, un carisma, que le permite polarizar y dirigir el grupo. Una de las cualidades de los líderes es su gran capacidad de percepción social; es decir, la sensibilidad para darse cuenta del estado de ánimo y clima general del grupo. El líder, a su vez, tiene poder de convicción y prestigio. Influye en la creación de este rol la psicología de las personas que adoptan los puntos de vista del líder (seguidores).

Aunque son conceptos que pueden estar relacionados, no es lo mismo liderazgo que dirección. La dirección tiene que ver con la organización formal, establecida por los propietarios de la empresa, que permite ejercer de manera legítima la autoridad. Un líder no necesariamente ocupa puestos de mando en la empresa, pero aun así tiene influencia sobre las personas de su entorno. El líder tiene seguidores, mientras que el director tiene subordinados.

Para lograr los objetivos de la empresa un directivo debería tener capacidad de liderazgo. Muchos directivos manejan con naturalidad distintos estilos de liderazgo, pero aquellos que no lo hacen pueden aprender a utilizarlos. Otra alternativa es que el directivo cree equipos con personas que posean los estilos de liderazgo de los que carece.

### Estilos de liderazgo. Daniel Goleman

Los directivos que mejores resultados obtienen utilizan con armonía una amplia gama de estilos de liderazgo, cada cual en el momento y circunstancias adecuados. Los estilos de liderazgo son los siguientes:

- **Estilo coercitivo.** El líder ordena y manda. Busca el cumplimiento inmediato de las tareas a través de instrucciones precisas. Los subordinados actúan para evitar castigos. Funciona bien en situaciones de emergencia, cuando hay que dar un cambio radical al negocio o con trabajadores problemáticos. Solo debe utilizarse en circunstancias concretas, ya que a largo plazo este estilo estropea seriamente el ambiente de trabajo y es negativo para el logro de los objetivos de la empresa, ya que los trabajadores se desmotivan, no colaboran, dejan de transmitir ideas o información relevante por miedo a ser reprendidos, etc.

- **Estilo orientativo.** El líder tiene una visión clara a largo plazo. Con su entusiasmo moviliza a las personas hacia esa visión. Además las motiva haciéndoles ver cual es su papel en el conjunto de la organización. Este estilo es el más efectivo en la mayoría de las situaciones. Mejora notablemente el ambiente de trabajo. No es recomendable cuando el líder está a cargo de un equipo muy cualificado con más experiencia que él y que pueden considerarlo engreído. Tampoco funciona cuando el líder toma demasiado protagonismo, ya que puede romper el espíritu igualitario que necesita un equipo efectivo.

- **Estilo afiliativo.** El líder cuida los sentimientos de sus empleados, genera vínculos afectivos y crea armonía entre los miembros del grupo. Esto genera una fuerte lealtad, crea motivación y facilita la comunicación. Mejora el ambiente de trabajo. Este estilo deja libertad a las personas para que realicen su trabajo. Por esto, si el estilo afiliativo se utiliza de manera exclusiva puede dejar a los empleados sin rumbo,

También puede dar la impresión de que se tolera un rendimiento bajo. Por esto debería combinarse con otros estilos, y en especial con el estilo orientativo.

- **Estilo participativo.** El líder obtiene ideas y toma decisiones de manera conjunta con los empleados. Esto facilita la aceptación de las decisiones y mejora el ambiente de trabajo. También hace a las personas más realistas. Este estilo funciona cuando el líder necesita ideas de empleados capaces. Por el contrario no es adecuado cuando los empleados no tienen la información o la capacidad para aportar opiniones válidas. Puede dar lugar a reuniones improductivas donde se mareen los temas sin llegar a ninguna conclusión, echándose en falta un líder con una visión clara.

- **Estilo imitativo.** El líder establece estándares de desempeño altos y se pone como ejemplo. Detecta a los trabajadores con bajo rendimiento y les exige más. En caso de no responder los reemplaza por otros más capaces. Este estilo funciona bien en equipos muy motivados y cualificados o cuando hay que realizar tareas en un tiempo limitado. Si se utiliza en exceso este estilo estropea el ambiente de trabajo.

- **Estilo capacitador.** El líder capacitador ayuda a los empleados a identificar sus puntos fuertes y débiles y los ligan a sus expectativas personales y de carrera. Anima a sus empleados a establecer objetivos a largo plazo y les ayudan a crear un plan para lograrlos. Este es el estilo menos utilizado pero afecta muy positivamente al ambiente de trabajo. Es útil cuando los trabajadores quieren ser ayudados, y no lo es en caso contrario o cuando el líder carece de experiencia. Requiere dedicarle tiempo en un primer momento y muy poco en momentos posteriores.

El texto anterior incluye información resumida y simplificada. Si desea más profundidad y detalle:

<http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1.pdf>