

## 3.2 TIPOS DE LIDERAZGO

### El Enfoque de la Calidad de Liderazgo

El Primer esfuerzo sistemático de los psicólogos y otros investigadores por entender el liderazgo, por el intento de identificar las características de los líderes, esta concepción del liderazgo (los líderes nacen, no se hacen) goza todavía de gran aceptación (aunque no entre los investigadores). Después de leer tantas novelas y ver muchos programas de televisión y películas, quizá casi todos creamos que hay personas que tiene una predisposición al liderazgo: por naturaleza son valientes, más agresivas, mas decididas y con mayor capacidad de comunicación verbal que otras.

En la búsqueda de rasgos medibles de liderazgo, los investigadores adoptaron dos perspectivas: Intentaron comparar los rasgos de aquellos que surgieron como líderes con los de aquellos que no lo hicieron. Procuraron comparar los rasgos de los líderes eficaces o ineficaces.

La generalidad de los estudios dedicados al liderazgo pertenecen a la primera categoría; y estos estudios no han logrado descubrir rasgos que distingan de manera clara y congruente a líderes y seguidores.

Los líderes como grupo son un poco más altos, más brillantes, extrovertidos y con mayor seguridad en sí mismos. Sin embargo, muchas de las personas presentan esos rasgos y la mayor parte de ellas nunca ocupará una posición de liderazgo.

### Seis estilos para liderar

1. **Estilo coercitivo.** Cuando se utiliza este estilo, el líder:
  - Da muchas instrucciones directas, indicando a los colaboradores qué hacer sin escuchar ni permitir opiniones.
  - Espera la obediencia inmediata.
  - Controla estrechamente, a través de la supervisión.

- Utiliza el feedback negativo para enfatizar lo que se está haciendo de forma equivocada y en ocasiones ridiculiza y avergüenza al empleado que ha actuado mal.
- Motiva indicando las consecuencias negativas de la desobediencia más que recompensándola.

#### **Eficacia del estilo coercitivo:**

- Cuando se aplica a tareas sencillas.
- Cuando se aplica a tareas complejas.
- En situaciones de crisis, cuando los empleados necesitan directrices claras.
- A largo plazo, porque limita el desarrollo de los colaboradores, que se rebelan, resisten pasivamente o abandonan.
- En colaboradores con problemas donde sólo hay dos opciones: mejora o despido.
- Con empleados que se automotivan, que pueden gestionar su propio trabajo o de los que se espera un alto nivel de iniciativa.

#### **2. Estilo Orientativo:**

Cuando se utiliza este estilo, el líder:

- Asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión y una definición clara a seguir.
- Solicita opinión a los colaboradores sobre la visión o la mejor manera de llegar sin abandonar su autoridad.
- Persuade a sus colaboradores explicándoles qué hay detrás de esa visión.
- Establece estándares y orienta el desarrollo en relación a esa visión a largo plazo.
- Utiliza el feedback positivo y negativo de manera equilibrada para motivar.
- 

#### **Eficacia del estilo orientativo:**

- Cuando es necesario que haya instrucciones claramente establecidas.
- Cuando el directivo no desarrolla a sus colaboradores y se desmotivan.
- Cuando el directivo es percibido como un experto en su materia.
- Cuando el directivo no se percibe como una persona experta o con autoridad.
- Con colaboradores nuevos que necesitan una dirección activa.
- En equipos autogestionados.

**3. Estilo afiliativo.** Cuando se utiliza este estilo, el líder:

- El líder se marca como prioridad promover un ambiente agradable entre sus colaboradores.
- Pone menos énfasis en la dirección de las tareas, objetivos y normas que en mantener reuniones para conocer las necesidades de sus colaboradores.
- Presta atención a las personas y a las cosas que les hacen sentirse bien seguridad en el trabajo, ayudas familiares.
- Da feedback positivo y evita confrontaciones relacionadas con el desempeño.

**Eficacia del estilo afiliativo:**

- Cuando las tareas son rutinarias y el rendimiento ya es adecuado.
- Cuando el rendimiento de los miembros del equipo es inadecuado y hay que dar feedback negativo para que mejoren.
- Cuando hay que ofrecer ayuda personal a un empleado.
- En situaciones de crisis que necesitan un control claro.
- Cuando hay que unir a grupos conflictivos para que trabajen juntos.
- Con colaboradores orientados a la tarea o poco interesados en mantener una relación cordial con su superior.

**4. Estilo participativo.**

Cuando se utiliza este estilo, el líder:

- Confía en que sus colaboradores son capaces de trabajar en la dirección adecuado por ellos mismos.
- Invita a sus colaboradores a participar en la toma de decisiones que tiene que ver son su trabajo, buscando el consenso.
- Mantiene reuniones frecuentes.
- Recompensa el rendimiento y da poco feedback negativo.

**Eficacia del estilo participativo**

- Cuando los colaboradores son competentes.
- En situaciones de crisis, cuando no hay tiempo para reuniones.
- Cuando hay que coordinar a los colaboradores.

- Cuando los colaboradores no son lo suficientemente competentes, no poseen información esencial o necesitan supervisión estrecha.
- En las ocasiones en que un directivo no tiene claro cuál es su mejor enfoque o dirección y tiene
- colaboradores con las ideas
- muy claras.

## **5. Estilo imitativo.**

Cuando se utiliza este estilo el líder:

- Dirige dando ejemplo.
- Marca estándares altos y espera que los otros conozcan los principios y causas que están detrás de la estrategia a seguir.
- Duda cuando tiene que delegar tareas si no está seguro de que la persona lo puede hacer muy bien.
- No le gusta el rendimiento pobre.
- Soluciona las situaciones urgentes cuando los empleados solicitan ayuda, con lo que no contribuye a su desarrollo.

### **Eficacia del estilo imitativo**

- Cuando los empleados están altamente motivados, son competentes y, por tanto, no necesitan dirección.
- Cuando el directivo no puede hacer todo su trabajo personalmente.
- Para desarrollar a colaboradores que son parecidos al directivo.
- Cuando los empleados necesitan dirección, desarrollo y coordinación.

## **6. Estilo capacitador.**

Cuando se utiliza este estilo, el líder:

- Ayuda a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles.
- Anima a sus colaboradores a establecer objetivos a largo plazo.
- Proporciona orientaciones y feedback para facilitar el desarrollo de sus colaboradores.
- Se preocupa por el desarrollo a largo de sus colaboradores.

### **Eficacia del estilo capacitador**

- Cuando los colaboradores reconocen la diferencia entre su nivel actual de
- rendimiento y el que les gustaría tener.
- Cuando el directivo no es un experto.
- Con los colaboradores son motivados a tomar iniciativas y que buscan su desarrollo profesional.
- Cuando los empleados necesitan mucha dirección y feedback.
- En las crisis