

# EL LÍDER EN LAS NUEVAS ORGANIZACIONES

Al igual que las empresas están habituadas a gestionar maquinarias, envases y materias primas, han de ser capaces de liderar a las personas que forman parte de la empresa y que serán la base de su éxito.

## Miguel Ángel Nicolás

Director de Marketing Agrario. Consultoría en gestión comercial y marketing especializada en el sector agrario

En un tiempo en el que las empresas persiguen más que nunca incrementar su productividad, conformar una organización de alto rendimiento supone un objetivo crucial para sus gestores. Del análisis de estas organizaciones se extraen las conclusiones que se desarrollan a lo largo del presente artículo: en primer lugar, este tipo de empresas cuidan a sus diferentes públicos objetivos; en segundo lugar, presentan una serie de patrones de comportamiento comunes que guían sus actuaciones diarias; y en tercer lugar, disponen entre su perso-

nal de líderes capaces de guiar a sus equipos en esta mejora de la productividad.

## EL TRIDENTE DEL ÉXITO

Está formado por los tres públicos objetivo que cualquier organización de alto rendimiento debe satisfacer: los clientes, los directivos y los inversores.

Los clientes son el valor más importante de una empresa. No existe empresa sin clientes, por lo que su adecuada gestión es el primer paso.

Los directivos juegan un papel crucial en la selección, formación y retención de talentos en su equipo. Si bien actualmente existe una gran oferta de profesionales en desempleo, también existe una crisis de actitud en los trabajadores que obliga a que los directivos sean capaces de crear y retener colaboradores motivados, implicados y con

deseo de pertenecer y crecer dentro de la organización.

Respecto a los inversores, tanto socios y propietarios de la empresa como inversores privados y bancos que conceden financiación, el funcionamiento de la empresa debe retribuirles adecuadamente para que vean compensada su inversión.

La empresa obtendrá los beneficios para satisfacer a sus inversores de cuidar a sus clientes y motivar a sus colaboradores, constituyéndose ésta en la diferencia fundamental entre las organizaciones sobresalientes y las mediocres.

## PATRONES DE COMPORTAMIENTO

Las organizaciones de alto rendimiento comparten seis características: comunicación abierta entre los empleados, visión convincente, aprendizaje conti-



nuo, orientación a resultados, estructuras organizativas estimulantes y poder compartido con una alta participación. No obstante, es necesario un motor que gestione el tridente del éxito y que implante en la empresa las seis características comunes. Este motor es el liderazgo.

Mientras que los seis patrones describen las características de las organizaciones de alto rendimiento, el liderazgo las hace avanzar en esa dirección. Cuando se habla de liderazgo, no se refiere a la existencia en la empresa de un gran líder carismático, sino a la creación de una organización visionaria que perdure más allá del líder.

## LIDERAZGO SITUACIONAL

El liderazgo situacional determina el estilo de dirección a emplear con un colaborador en función de las aptitudes y actitudes de éste.

Se basa en el concepto de madurez de las personas, la cual se define como la habilidad de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propia conducta.

La madurez presenta aspectos



Fuente: Alimarket Gran Consumo



observables en los individuos por lo que permite su evaluación y medición bajo dos criterios: la madurez técnica (saber) y la madurez psicológica (querer). De manera intuitiva, para evaluar a un colaborador se debe decidir si cumple o no cada uno de los cinco criterios que se plantean a continuación, uno a uno, tanto para la madurez técnica como para la psicológica, afirmándose que a partir del cumplimiento de tres criterios el colaborador tendría una madurez alta (técnica o psicológica, según el caso), mientras que si sólo reúne uno o dos, su madurez sería baja. Al mismo tiempo, esta evaluación nos permite conocer en qué es bueno y en qué no nuestro colaborador, con la finalidad de contemplar la mejora en éstos cuando se haga un Plan de Desarrollo.

#### ► Madurez técnica

1. Experiencia anterior en la tarea.
2. Capacidad para resolver problemas.
3. Cumplimiento de la tarea en el tiempo fijado.
4. Capacidad de asumir responsabilidades.

5. Conocimiento global del negocio.

#### ► Madurez psicológica

1. Motivación de logro, al objetivo.
2. Constancia.
3. Actitud ante el trabajo.
4. Voluntad de asumir responsabilidades.
5. Independencia / seguridad en uno mismo.

#### ► Grados de madurez

Del cruce de la madurez técnica y psicológica surgen cuatro grados de madurez con una serie de características cada uno de ellos:

- *M1, baja madurez técnica y baja madurez psicológica*, son los trabajadores que no quieren, no pueden o no saben, son inseguros y no saben lo que quieren
- *M2, baja madurez técnica y alta madurez psicológica*, personas que quieren pero no saben y tienen confianza en sí mismo (ejemplo, becario motivado)
- *M3, alta madurez técnica y baja madurez psicológica*, aquellos que no quieren pero

// UNA VEZ QUE SE CONOCE EL GRADO DE MADUREZ DE UN INDIVIDUO, MEDIDO DE FORMA OBJETIVA POR RESULTADOS DE TAREA Y COMPORTAMIENTO, SE APLICARÁ CON ÉSTE EL ESTILO DE LIDERAZGO MÁS APROPIADO //

sí saben, son inseguros y están desmotivados (empleados con mucho tiempo en un mismo puesto)

- *M4, alta madurez técnica y alta madurez psicológica*, estos últimos saben, quieren, tienen una alta confianza en sí mismo y gran motivación de logro.

#### ► Grados de liderazgo

Del mismo modo que existen dos tipos de madurez, existen dos grandes estilos de liderazgo o, lo que es lo mismo, dos grandes comportamientos del líder: de tarea, asegurar los resultados, y de relación, soporte socio-emocional.

- El *liderazgo de tarea* se caracteriza porque establece los objetivos a conseguir, organiza las situaciones de trabajo, determina las fechas límites, proporciona orientación para realizar el trabajo y pasa cuentas y controla el desarrollo de la tarea y de los resultados.

- Mientras el *liderazgo de relación* da apoyo y anima, interviene en las comunicaciones abiertas respecto a las actividades de trabajo, busca opiniones, acepta sugerencias e iniciativas, escucha activamente, facilita las interacciones entre los demás y ofrece retroalimentación sobre los resultados de la tarea.

#### ► Estilos de dirección

Asimismo, el cruce de los dos estilos de liderazgo determina cuatro estilos de dirección:

- *S1, alta tarea y baja relación*
- *S2, alta tarea y alta relación*
- *S3, baja tarea y alta relación*
- *S4, baja tarea y baja relación*

Llegados a este punto, sólo se debe responder a la siguiente pregunta: **¿cómo adaptar el estilo de liderazgo a la madurez del equipo?** La respuesta es que una vez que se conoce el grado de madurez de un individuo, medido de forma objetiva por resultados de tarea y comportamiento, se aplicará con éste el estilo de liderazgo más apropiado en función de la siguiente paridad:

- con los *M1* – estilo directivo (*S1*, alta tarea y baja relación): informo, ordeno y mando, doy instrucciones concretas y reviso resultados

- con los *M2* – estilo persuasivo (*S2*, alta tarea y alta relación): informo, razono y convengo, explico el por qué, doy opciones y aclaro dudas

- con los *M3* – estilo participativo (*S3*, baja tarea y alta relación): informo, escucho y hago participar, comparto información, facilito la toma de decisiones y delego progresivamente

- finalmente, con los *M4* – estilo delegativo (*S4*, baja tarea y baja relación): controlo progresos y vigilo, dejo tomar decisiones, aumento responsabilidades y reviso resultados.

#### CONCLUSIONES

La importancia de este artículo reside en el reconocimiento de que las empresas de alto rendimiento necesitan líderes capaces de gestionar eficazmente a los miembros de sus equipos, de acuerdo a la madurez de cada uno de ellos, no pudiéndose tratar por igual a todos los integrantes del equipo bajo la premisa de alcanzar la máxima productividad.

[www.marketingagrario.com](http://www.marketingagrario.com)