



M A N A G E M E N T

ESPECIAL DIRECTIVOS

Nº 1485

 Wolters Kluwer
España

3 DE MARZO DE 2010

www.especialdirectivos.es

Equipos más o menos maduros requieren diferentes grados de control

Liderazgo situacional: los distintos estilos

Una de las cualidades más sólidas en la dirección de personas es la capacidad de maniobra y flexibilidad por parte del director o jefe de un equipo en la plasmación de su estilo de mando. Ello quiere decir que, dependiendo no sólo de las circunstancias, sino sobre todo del grado de evolución, preparación, expectativas y madurez de las personas de bajo su mando, el director habrá de adaptar su estilo de liderazgo al contexto. Esa capacidad de adaptación es lo que algunos expertos denominan liderazgo situacional.

Más allá, pues, de talentos, habilidades y temperamento propios, el director ideal sabrá en qué momento y con qué gentes tiene que mostrar mayor inclinación por uno u otro estilo, dependiendo de la situación.

Ciertamente, esto es algo que el propio ejecutivo ha de ir aprendiendo con el tiempo y la experiencia, pero no está de más ofrecer unas guías básicas de los distintos estilos estándares que contribuyen a conformar el liderazgo situacional. El manual de *Gestión y motivación del personal*, de la editorial Díaz de Santos, contempla cuatro estilos diferentes que extractamos a continuación.

El estilo autoritario

- ▶ **Definición.** Los empresarios y directivos instruyen con todo cuidado y precisión sobre la realización de tareas, y vigilan muy cerca lo que ocurre. Detectan y señalan a las personas responsables los rendimientos y las pautas de comportamiento. Y se preocupan por aclarar, con todo lujo de detalles, lo que se espera que haga cada colaborador.
- ▶ **Plasmación práctica.** Ser muy claro y específico en cuanto a las guías e instrucciones. Desarrollar en el personal, fundamentalmente, habilidades técnicas. Controlar el rendimiento. Disciplinar cuando haga falta. Señalar los errores y los aciertos. Ser considerado, pero firme. Insistir en el rendimiento.
- ▶ **Situaciones en las que debe aplicarse.** El estilo autoritario procede ante individuos y grupos que no son capaces de abordar, por sí solos, las tareas que deben realizar, y a los que les falta voluntad y decisión para aprender por sí solos. Es especialmente útil cuando se trabaja con principiantes o cuando se trata de reorientar a un departamento cuya



IDEAS

Un despido "explosivo"

Parece ser que un trabajador de los almacenes de la empresa británica Waterstone's (venta on-line de libros) ha sido despedido por ventosear excesivamente en el lugar de trabajo, hábito que había provocado numerosas quejas por parte de sus compañeros. La información circula por Internet, y señala que al empleado en cuestión el desenlace no le ha sentado nada bien; al hombre, el despido le parece discriminatorio y alega que sus frecuentes gases son el efecto secundario de un fármaco antidepresivo que había tomado durante las últimas tres semanas.

ICO cicatero

Se lamenta la Federación Española de Autónomos (ATA) que durante 2009 sólo se agotara el 50 por ciento de los 10.000 millones de la Línea ICO Liquidez, lo que significa que únicamente alcanzó a 60.000 autónomos, mientras que otros 160.000 se vieron obligados a finalizar su actividad. Según ATA, la citada línea precisa de ciertos mecanismos para hacerla más asequible al colectivo de los autónomos, como elevar el nivel de garantía del 50 al 75 por ciento, o buscar canales de distribución alternativos (Instituto de Finanzas, Sociedades de Garantías Recíprocas...).

Más contratos, menos retribución

La última proyección semestral del Instituto de Estudios Laborales de Esade dice que las compañías que prevén disminuir la contratación pasan del 52 por ciento de la estimación anterior al 38 por ciento actual, e incluso un 19 por ciento espera aumentar plantilla. Ahora bien, un 26 por ciento espera reducir las retribuciones de sus trabajadores, frente al 16 por ciento de la anterior proyección.

disciplina, rendimiento y control se han descuidado durante un largo periodo de tiempo.

El estilo persuasivo

► **Definición.** Empresarios y directivos que dan gran prioridad a la comunicación, e invierten grandes dosis de energía en relacionarse y establecer vínculos muy fluidos con sus colaboradores. Se presta especial atención a los estándares de rendimiento, y los empleados participan en su establecimiento. El énfasis se pone en el desarrollo sistemático de las habilidades del personal.

► **Plasmación práctica.** Dedicar suficiente tiempo a cada subalterno. Identificar asuntos que sean de interés para todos. Evaluar y tomar en consideración el carácter individual de cada colaborador. Fomentar el orgullo por el alto rendimiento. Controlar el rendimiento con los estándares. Disciplinar sólo para mantener el cumplimiento de los estándares. Recompensar los comportamientos positivos.

► **Situaciones en las que debe aplicarse.** Es útil cuando se está al cargo de grupos algo maduros, que poseen ciertas habilidades básicas, pero que todavía tienen mucho que aprender. Se adapta bien a equipos cuyos miembros tienen buena disposición, pero que necesitan controlar mejor su trabajo, así como a grupos que tienen problemas de calidad o de producción que no pueden resolver por sí solos.

El estilo democrático

► **Definición.** El director se centra en cultivar y desarrollar el espíritu y la moral de grupo. Desarrolla activamente las relaciones personales y fomenta la participación de todos los colaboradores. Enseña a la gente a afrontar y resolver los problemas. El nivel de dirección se mantiene en niveles mínimos, aunque las situaciones excepcionales son resueltas por el jefe. El directivo estimula a los colaboradores para que contribuyan con sus aportes a mejorar la empresa (no sólo en sus áreas operativas).

► **Plasmación práctica.** Establecer sistemas que conduzcan al autocontrol. Asesorar sobre los problemas, no solucionarlos. Estimular las opiniones y la retroalimentación. Comunicar los objetivos sin especificar cómo se deben lograr.

► **Situaciones en las que debe aplicarse.** Se utiliza con grupos de individuos que poseen las habilidades básicas y la capacidad para afrontar y solucionar la mayor parte de los aspectos técnicos del trabajo (por ejemplo, personas que llevan mucho tiempo realizando el mismo trabajo o funcionando en la misma área). Naturalmente, su eficacia dependerá de que los grupos e individuos estén dispuestos a aceptar, progresivamente, mayores responsabilidades, y mantengan en un nivel alto su moral de trabajo.





El estilo delegativo

- ▶ **Definición.** Gerentes, directores y responsables actúan como un recurso al que se acude cuando es necesario, pero dejan la mayor parte del trabajo a los miembros del grupo. Así, el control diario, los planes de trabajo, la revisión de resultados y otras actividades similares son realizados por los empleados.
- ▶ **Plasmación práctica.** El establecimiento y fijación de objetivos se realizan por consenso. El director ostenta la representación del grupo ante otros (si es necesario). El director evita interferir en las actividades operativas, pero responde con seriedad y eficiencia a las solicitudes de apoyo del grupo.
- ▶ **Situaciones en las que debe aplicarse.** Se utiliza con grupos e individuos que han alcanzado un alto nivel de profesionalidad en sus áreas de responsabilidad y están deseosos y dispuestos a aplicar toda su energía para el logro de los objetivos de la empresa. Este estilo resulta apropiado para dirigir colaboradores competentes, que tienen una actitud responsable y positiva hacia la empresa.

Directivos con sueldos muy rentables

Un reciente informe elaborado por Hay Group ha comparado la dimensión salarial de los directivos de diferentes países de todo el mundo en el actual momento de crisis, y ha obtenido algunas evaluaciones sobre el mayor o menor poder adquisitivo de la clase ejecutiva.

Los resultados son bastante claros. Al elaborar el ranking de este dato, y tomando como índice 100 el poder adquisitivo de los directivos estadounidenses, el informe coloca en los primeros puestos de la clasificación a los ejecutivos de los países del Golfo Pérsico productores de petróleo.

Los diez primeros Estados son: 1) Qatar, 315; 2) Kuwait, 252; 3) Emiratos Árabes, 248; 4) Omán, 228; 5) Bahrein, 222; 6) Arabia Saudí, 217; 7) Chile, 158; 8) Panamá, 147; 9) Rumanía, 144; y 10) Turquía, 143. El propio EE UU (índice 100) se encuentra en el lugar 30, y España aparece en el puesto 25, con un índice de 106. Los países punteros de la UE no destacan especialmente: Francia (índice 77), Reino Unido (81), o Alemania (92).

Naturalmente, esto puede indicar que, o los directivos de los "top ten" tienen salarios astronómicos, o que el coste de la vida es muy bajo en sus países, o, ciertamente, ambas cosas. Lo que parece tam-

IDEAS

Sobrecualificación

Trabajar en un empleo o puesto para el que se dispone de una formación/titulación mucho mayor es un fenómeno que viene de lejos pero que se ha intensificado con la mala situación económica y laboral. Los últimos datos bien registrados, para 2008, indican que un 18,6 por ciento de los trabajadores españoles ocupaban un puesto por debajo de su nivel formativo. Por sección de actividad, la sobrecualificación es mayor en la rúbrica "Empleo doméstico", con un 35,3 por ciento; por el contrario, presenta una baja incidencia en el sector de "Educación" (12,1 por ciento).

Santos costes laborales

Según se hace eco el diario *La Vanguardia*, a los responsables de la Santa Sede les preocupan los altos costes de personal que soportan las dos estructuras paralelas: la administración interna de la Iglesia (2.668 empleados) y los órganos de Estado de la Ciudad del Vaticano (1.884 empleados). Aunque va a ser necesario contener gastos en este ámbito, Roma intentará acomodar las remuneraciones al alza del coste de la vida.

El perfil del súper-líder

Las últimas especulaciones sobre cuáles son las características y actuación del líder excelente en la gestión empresarial, lo definen como una persona muy segura de sí mismo pero sin ser nunca arrogante. El súper-líder es, además, magnánimo: utiliza su fortaleza y su influencia en beneficio de su organización y su gente. Y, sobre todo, el verdadero súper-líder disfruta de una visión muy amplia de las cosas y los acontecimientos, una panorámica amplísima y completa, que le permite controlar y evaluar muchos más aspectos y matices que el resto de los profesionales.



Copyright of Especial Directivos is the property of Wolters Kluwer Espana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.