

Liderazgo y madurez

Publicado el 18 de abril de 2017 en el Blog de Atesora Group

Por Iván Yglesias-Palomar



Cuando hablamos de los diferentes estilos de liderazgo que un manager puede utilizar con sus colaboradores, hacemos referencia a formas distintas de ejercer el acompañamiento necesario para conseguir los resultados de negocio deseados, al mismo tiempo que el crecimiento y desarrollo del colaborador.

Ya comentamos en artículos anteriores que una de las dos variables para determinar dicho estilo es la urgencia con la que el colaborador ha de conseguir sus metas, siendo la otra el grado de madurez de aquél. Si bien la urgencia suele ser un factor sencillo de determinar por su objetividad y carácter presionante, la madurez no lo es tanto, porque muchas veces se basa en una apreciación subjetiva por parte del responsable.

Toda persona que tenga un equipo bajo su mando sabe que algunos de los colaboradores son más maduros que otros, bien sea en general o al hacerse cargo de una tarea específica. Pero ¿cómo podemos definir la madurez cuando hablamos de capacitación profesional?

Una forma sencilla de hacerlo es entender la madurez como un **balance entre la competencia técnica y la disposición del sujeto**.

Cualquiera de nosotros que tenga que someterse a una operación delicada, por ejemplo de ojos, exigirá una competencia técnica por parte del cirujano que se encargará de la operación. Y ¿qué factores integran la competencia técnica? Pues por ejemplo la **formación y titulación** -nadie se dejaría operar por alguien que no sea cirujano titulado-; la **experiencia** -¿es el primer par de ojos que opera o lleva cientos de operaciones similares?-; la **frecuencia** con la que se hace una tarea -¿cuántos ojos lleva operados en el último año?-; las **herramientas o técnicas complementarias** que domine, etc. Una alta competencia técnica suele implicar un dominio de la tarea a realizar.

Pero aquí entra en juego otra serie de factores subjetivos que llamamos disposición del individuo, y que afectan de manera importante al resultado final. Por ejemplo, la **motivación** -¿le gusta hacer lo que hace?-; el **compromiso** -¿cumple lo que propone? -; la **autoconfianza** -¿cree en sí mismo?-; el **estado emocional** -¿está en su mejor momento de equilibrio?-, etc. Combinando estas dos variables, podríamos encontrarnos eventualmente con cuatro escenarios de madurez, exigiendo cada uno de ellos un estilo de liderazgo diferente por parte del manager.

Un primer escenario sería **baja competencia y baja disposición**. Es fácil imaginar a la típica persona que ha sido movida de su puesto dentro de la organización contra su voluntad. No sólo se siente desmotivada ante lo forzoso del cambio -baja disposición-, sino que además está haciendo tareas que son nuevas para ella -baja competencia-, lo cual además le resulta frustrante -de nuevo baja disposición-.

Un escenario de **baja competencia y alta disposición** podría ser el que experimenta, por ejemplo, alguien recién contratado o ascendido. La competencia técnica aún es baja, sin embargo la motivación es elevada y ello acortará el camino hacia el éxito.

Una persona quemada dentro de una empresa, que domina sus funciones -**alta competencia**- pero siente que sus esfuerzos no están siendo recompensados en su justa medida -**baja disposición**-, podría ser un ejemplo de tercer escenario. También lo sería un colaborador que se enfrenta por primera vez a una tarea porque su manager cree que ya está capacitado para ello -alta competencia-, pero tiene poca confianza en sí mismo por miedo al fracaso -baja disposición-.

Por último, el cuarto escenario es el sueño de cualquier manager: una persona que no sólo domine el aspecto técnico de su trabajo -**alta competencia**-, sino que además disfrute haciéndolo y demuestre un alto grado de compromiso con la Organización -**alta disposición**-.

Es más que evidente que el estilo de liderazgo que emplee el manager no debería ser el mismo en un escenario que en otro, ya que lo útil en un caso puede ser agresivo y contraproducente en otro. Modelos como el liderazgo situacional, el liderazgo adaptativo y otros utilizan estas diferencias elementales para construir un liderazgo mucho más flexible y eficiente, que vele por los resultados de la Organización sin descuidar por ello el crecimiento como individuo y como profesional del colaborador. Trataremos sobre ello en futuros artículos de Talento.

Por Iván Yglesias-Palomar