

SLS | Steelter Leadership Style

Persona evaluada: Doe, John

Fecha: 21/12/2019

Posición: CEO

Centro de trabajo: Sede Barcelona (Barcelona - ES)

Departamento: Dirección / Gerencia

Función: Gerente

Evaluadores:

One, Evaluator

Two, Evaluator

Three, Evaluator

Four, Evaluator

Empresa: STEELTER TALENT SOLUTIONS, SL

Clima laboral y estilos de liderazgo

El liderazgo es un factor principal del clima laboral y por consiguiente del desempeño de los empleados.

El impacto que genera un líder en su entorno viene dado en gran medida por su habilidad de motivar a la gente ante las distintas situaciones que se generan en una organización. El conocimiento de su equipo y un adecuado sentido para saber aplicar cada estilo de liderazgo según las distintas situaciones en su vida profesional, son la base para dirigir a las personas hacia la consecución de resultados positivos.

Los líderes fijan la estrategia; motivan; crean una misión; construyen una cultura corporativa. El principio que mueve esta ambición reside en la inteligencia emocional, que se observa en la habilidad de manejarnos a nosotros mismos y a nuestras relaciones con eficacia.

Las puntuaciones obtenidas en cada uno de los estilos de liderazgo indican en qué grado usted, como líder, se siente más cómodo y tiene más capacidad y voluntad para aplicar un estilo u otro.

La puntuación obtenida en clima laboral en ningún caso debe entenderse como un valor absoluto, inmutable, sino como una guía para que usted perciba cuál es el impacto que su estilo de liderazgo tiende a generar en su equipo en este momento, derivado de las conductas que los demás perciben de usted en su desempeño profesional.

Este análisis no pretende encasillar al líder en ningún aspecto concreto. Son datos para el reconocimiento y crecimiento personal. La experiencia nos ha demostrado que existen líderes con muy buenas capacidades de liderazgo, pero que por distintos motivos se han encasillado en utilizar más unos estilos que otros; descubrir que se tienen las habilidades para adaptarse a distintos estilos es el primer paso hacia el camino del éxito.

Lo que los datos no pueden mostrarle es cuándo debe aplicar uno u otro estilo de liderazgo. Esto debe decidirlo usted.

El contenido de este informe proporciona una ayuda para la interpretación de las respuestas del evaluado y sus evaluadores al cuestionario Steelter. Las elecciones realizadas en el cuestionario representan las conductas más observables en el evaluado. Estas observaciones pueden diferir de las que otros puedan percibir sobre la misma persona. La exactitud del informe dependerá de la honestidad y la franqueza con la que se haya completado el cuestionario.

Las descripciones conductuales que aquí se presentan se deben tomar como hipótesis más que como hechos concretos, sin embargo, deben proporcionar indicadores útiles de la forma en que el evaluado es probable que se comporte en el trabajo y en relación con los demás.

Este informe tiene una vida útil de hasta 12 meses, dependiendo de las circunstancias de trabajo y personales del evaluado. Se requiere formación y experiencia específicas para interpretar los resultados contenidos en este informe, que deben ser tratados de manera confidencial.

Su puntuación

Modus operandi del líder	El estilo en una frase	Competencias subyacentes de la inteligencia emocional	Cuándo funciona mejor	Impacto en el clima
--------------------------	------------------------	---	-----------------------	---------------------

Coercitivo o autoritario | 59/100

Exige cumplimiento inmediato.	Haz lo que te digo	Impulso al logro, iniciativa, autocontrol.	Para una transformación o con empleados con problemas.	Negativo
-------------------------------	--------------------	--	--	----------

Ejemplar | 57/100

Fija altos estándares para el desempeño.	Haz como yo, ahora	Conciencia, orientación al logro, iniciativa.	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente.	Negativo
--	--------------------	---	---	----------

Formativo | 12/100

Desarrolla a las personas para el futuro.	Intenta esto	Desarrollo de otros, empatía, autoconsciencia.	Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo.	Positivo
---	--------------	--	---	----------

Afiliativo | 15/100

Crea armonía y construye lazos emocionales.	Las personas son lo primero	Empatía, construcción de relaciones, comunicación.	Para sanar las desavenencias de un equipo o motivar en circunstancias estresantes.	Positivo
---	-----------------------------	--	--	----------

Democrático | 16/100

Forja consensos mediante la participación.	¿Qué piensas tú?	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación.	Para construir consenso u obtener aportes de empleados valiosos.	Positivo
--	------------------	--	--	----------

Orientativo | 61/100

Moviliza a las personas hacia una visión.	Ven conmigo	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio.	Para brindar una visión nueva u orientación clara.	El más fuertemente positivo.
---	-------------	---	--	------------------------------

Impacto de su estilo de liderazgo sobre el clima laboral | 3/10



Pobre | Normal | Bueno | Óptimo | Excelente

Coercitivo o autoritario | 59/100

El estilo de liderazgo coercitivo se basa en la disciplina. Los directivos que siguen este modelo normalmente emplean instrucciones cortas, concretas y precisas. El objetivo que se persigue es que las instrucciones sean realizadas sin ser cuestionadas; incluso que se perciban las consecuencias de no cumplir con lo encargado, que pueden ser duras y en muchos casos intentarán sentar precedente, constituirse como un aviso para aquel que tenga la tentación de relajarse o de no seguir lo pautado.

Es fácil entender por qué de todos los estilos de liderazgo el coercitivo es el menos eficaz para la mayoría de las situaciones. Considere lo que este estilo le hace al clima de una organización. La flexibilidad es lo más difícil de alcanzar. La toma de decisiones extremadamente vertical del líder mata las ideas antes de nacer. La gente se siente tan poco respetada que piensa, "no pienso llevar mis ideas hacia arriba porque las descartarán". Igualmente, el sentido de responsabilidad de las personas desaparece: incapaces de actuar por iniciativa propia, sienten poco control sobre su desempeño.

El liderazgo coercitivo también tiene un efecto perjudicial sobre el sistema de recompensas. La mayoría de los trabajadores de alto desempeño son motivados por algo más que el dinero: buscan la satisfacción de un trabajo que está bien hecho. El estilo coercitivo erosiona tal orgullo. Y finalmente, este estilo socava una de las herramientas primordiales del líder, motivar a las personas mostrándoles cómo su trabajo encaja dentro de una misión mayor y compartida. La consecuencia directa es la fuga del talento de la organización.

Dicho esto, el estilo coercitivo sólo debería ser usado con una cautela extrema y en las pocas situaciones en las que sea absolutamente imperativo, o en aquellas situaciones donde se requiera un control exhaustivo sobre las cargas de trabajo.

En casos de crisis organizacional, el estilo coercitivo puede romper los hábitos inadecuados y conducir a las personas para que adopten nuevas formas de trabajo. También es apropiado durante una emergencia, imagínese un terremoto o un incendio, y puede funcionar con empleados problemáticos con quienes ha fallado todo lo demás.

Pero si un líder depende únicamente de este estilo o sigue usándolo una vez que la emergencia ha desaparecido, el impacto a largo plazo sobre la moral y los sentimientos de aquellos a quienes lidera será desastroso.

Ejemplar | 57/100

El estilo ejemplar debe tener su lugar en el repertorio del líder, pero debería ser usado en contadas ocasiones.

Este estilo se caracteriza porque el líder establece estándares de desempeño extremadamente altos y él mismo los ejemplifica. Es obsesivo en cuanto a hacer las cosas más rápido y mejor, y pide lo mismo a los demás. De inmediato identifica a las personas de bajo desempeño y demanda más de ellas. Si no llegan a estar a la altura de la situación, las reemplaza con quienes pueden hacerlo.

Puede pensar que este enfoque mejora los resultados, pero no es así. De hecho, el estilo ejemplar destruye el clima. Muchos empleados se sienten agobiados por las exigencias de excelencia del líder que marca el paso, y su moral decae. Las orientaciones para el trabajo puede que estén claras en la mente del líder, pero no las establece claramente; espera que la gente sepa qué hacer e incluso piensa "si te lo tengo que decir, eres la persona equivocada para el puesto". El trabajo ya no es asunto de dar lo mejor de sí, dentro de un rumbo claro, sino que se trata de adivinar lo que el líder quiere. Al mismo tiempo, las personas sienten a menudo que el líder no confía en ellas para trabajar de acuerdo con su propio estilo o para tomar la iniciativa. La flexibilidad y la responsabilidad se

evaporan; el trabajo se vuelve tan enfocado en las tareas y tan rutinario que resulta aburrido.

En cuanto a las recompensas, el líder que marca el paso no da feedback sobre cómo lo están haciendo las personas o se inmiscuye para hacerse cargo cuando piensa que están rezagadas. Y si el líder se ausenta, la gente se siente sin dirección; está demasiado acostumbrada a que el "experto" establezca las reglas. Finalmente, el compromiso cae bajo el régimen de un líder de este tipo, porque las personas no tienen idea de cómo su esfuerzo encaja dentro de un marco mayor.

Formativo | 12/100

El estilo de liderazgo formativo se basa en ayudar a los miembros del grupo a encontrar sus puntos débiles y fuertes. Después, trata de que cada uno de ellos desarrolle todo su potencial. La filosofía que hay detrás es que un buen trabajador aportará más que uno que no haya alcanzado su máximo desarrollo.

El estilo formativo es el que se usa menos. Los líderes que ignoran este estilo están pasando por alto una herramienta poderosa: su impacto sobre el clima y el desempeño es marcadamente positivo.

Hay que admitir que existe una paradoja en el efecto positivo del estilo formativo sobre el desempeño, puesto que se enfoca primordialmente en el desarrollo personal y no en tareas inmediatas relacionadas con el trabajo. Aun así, el estilo formativo mejora los resultados. La razón: exige un diálogo constante, y ese diálogo tiene una forma de empujar hacia arriba a todos los impulsores del clima. Cuando un empleado sabe que su superior lo observa y se preocupa por lo que hace, se siente con libertad para experimentar. Después de todo, está seguro de obtener un feedback constructivo y rápido. Igualmente, el diálogo constante garantiza que las personas saben lo que se espera de ellas y cómo su trabajo encaja en una visión o estrategia más amplia. Eso afecta la responsabilidad y la claridad. En cuanto al compromiso, el estilo formativo también es de ayuda, porque el mensaje implícito de este estilo es "creo en ti, estoy invirtiendo en ti y espero tus mayores esfuerzos". Los empleados a menudo llegan a estar a la altura de este desafío.

El estilo formativo funciona bien en muchas situaciones de negocios, pero tal vez sea más eficaz cuando las personas que lo reciben están dispuestas a ello. Por ejemplo, este estilo funciona particularmente bien, cuando los empleados son conscientes de sus debilidades y desearían mejorar su desempeño. De manera similar, funciona bien cuando los empleados se dan cuenta de que el desarrollo de nuevas habilidades puede ayudarlos a progresar.

En contraste, el estilo formativo tiene poco sentido cuando los empleados, cualesquiera sean los motivos, son resistentes al aprendizaje o al cambio en su forma de trabajar. Fracasa si el líder carece de la experticia para ayudar al empleado. El hecho es que muchos ejecutivos no están familiarizados con este estilo, o simplemente no saben cómo o cuándo aplicarlo. Aunque el estilo formativo no esté directamente enfocado en los resultados, ayuda a conseguirlos.

Afiliativo | 15/100

El estilo de liderazgo afiliativo se basa en la creación de lazos entre los distintos miembros del grupo. Así, se consigue la armonía y colaboración entre ellos. Hablamos de un tipo de liderazgo que busca, sobre todo, que el ambiente sea bueno, entendiendo que este es un estímulo para los trabajadores.

El estilo afiliativo gira alrededor de las personas, quienes lo proponen valoran a los individuos y a sus emociones por encima de las tareas y metas. El líder afiliativo se esfuerza por mantener contentos a los empleados y por crear

armonía entre ellos. Gestiona construyendo vínculos afectivos fuertes y luego cosecha los frutos de tal enfoque, principalmente la lealtad. Este estilo también tiene un marcado efecto positivo en la comunicación. Las personas que se caen bien hablan mucho entre ellas. Comparten ideas e inspiración. Este estilo promueve la flexibilidad: los amigos se tienen confianza, permitiendo que la innovación y la toma de riesgos sean habituales. La flexibilidad también aumenta porque el líder afiliativo no impone restricciones innecesarias sobre cómo deben hacer su trabajo los empleados, da libertad para que escojan la que crean que es la más eficaz.

En cuanto al sentido de reconocimiento y recompensa por un trabajo bien hecho, el líder afiliativo ofrece un amplio feedback positivo. Ese feedback tiene una potencia especial en el lugar de trabajo, porque es poco frecuente: aparte de una revisión anual, por lo general la mayoría de las personas no recibe ningún feedback sobre sus esfuerzos del día a día, o sólo recibe feedback negativo. Esto hace que las palabras positivas del líder afiliativo sean más motivadoras. Finalmente, los líderes de este tipo son maestros en la construcción de un sentido de pertenencia.

El impacto generalmente positivo del estilo afiliativo lo convierte en un enfoque adecuado para todo tipo de situaciones, pero los líderes deberían emplearlo particularmente cuando intentan construir armonía en el equipo, aumentar la moral, mejorar la comunicación o reparar la confianza quebrantada.

A pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo no debe ser utilizado de forma única. Su enfoque exclusivo en el elogio puede permitir que el mal desempeño no sea corregido: los empleados pueden percibir que la mediocridad es tolerada. Y puesto que los líderes afiliativos pocas veces ofrecen consejos constructivos sobre cómo mejorar, los empleados deben por sí mismos darse cuenta de cómo hacerlo. Cuando las personas requieren instrucciones claras ante desafíos complejos, el estilo afiliativo no sirve. De hecho, si se depende de él en exceso, lo cierto es que este estilo puede conducir al fracaso. Quizás sea por ello por lo que muchos líderes afiliativos usan este estilo en estrecha conjunción con el estilo orientativo. Los líderes orientativos formulan una visión, fijan estándares y permiten a la gente conocer la forma en que su trabajo favorece las metas del grupo. Combine eso con el enfoque del líder afiliativo, y obtendrá una combinación potente.

Democrático | 16/100

El liderazgo democrático sigue la idea de que es necesario tener en cuenta las opiniones de todo el grupo a la hora de tomar una decisión. Esto suele implicar multitud de reuniones, debates y charlas. Por lo tanto, será especialmente útil en casos en los que haya mucho tiempo para elegir el camino a seguir y en aquellos en los que la formación de todos los miembros del grupo para el objetivo propuesto es similar.

Por otra parte, el liderazgo democrático suele utilizarse cuando el equipo de trabajo es multidisciplinar y, por lo tanto, es necesario conjugar las diferentes disciplinas para sacar adelante los proyectos. Es decir, es necesario alcanzar acuerdos en aquellos puntos en los que las disciplinas se unen o solapan, de manera que las partes que hagan todos encajen.

Las personas que operan en un estilo democrático tienden a ser muy realistas acerca de qué puede o no puede ser logrado. Sin embargo, el estilo democrático tiene sus inconvenientes, razón por la cual su impacto en el clima no es tan alto como el de algunos otros estilos. Una de sus consecuencias más exasperantes puede ser la realización de reuniones interminables, en las que una y otra vez se vuelven a considerar las mismas ideas, el consenso se mantiene elusivo y cuyo único resultado visible es programar más reuniones. Algunos líderes democráticos usan este estilo para evitar tomar decisiones drásticas, a la espera de que suficientes discusiones detalladas en algún momento alumbrarán la solución. Pero lo cierto es que su gente termina sintiéndose confundida y sin liderazgo. Incluso este enfoque puede intensificar los conflictos.

¿Cuándo funciona mejor este estilo? Este enfoque es ideal cuando es el mismo líder el que no está seguro sobre la mejor dirección a seguir y necesita ideas y consejos de los empleados capaces. Incluso si el líder tiene una visión

fuerte, el estilo democrático funciona bien para generar ideas frescas para ejecutarla.

Desde luego, el estilo democrático tiene mucho menos sentido cuando los empleados no son competentes o no están lo suficientemente informados como para ofrecer consejos sensatos. No hace falta decir que es un error construir consenso en tiempos de crisis.

Orientativo | 61/100

De los seis estilos de liderazgo, el orientativo es el más eficaz, impulsando cada aspecto del clima. El líder orientativo es un visionario; motiva a las personas, aclarándoles cómo su trabajo encaja dentro de una visión mayor de la organización. Las personas que trabajan para estos líderes entienden que lo que hacen importa y por qué.

El liderazgo orientativo también maximiza el compromiso hacia las metas y la estrategia de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una visión mayor, el líder orientativo define los estándares que giran en torno a esa visión. Cuando el líder brinda un feedback sobre desempeño –ya sea positivo o negativo–, el criterio es si ese desempeño favorece o no a la visión. Los estándares para el éxito son claros para todos, así como las recompensas. Considere el impacto de este estilo sobre la flexibilidad: un líder orientativo determina el fin, pero por lo general les da a las personas una gran libertad de acción para que conciben sus propios medios. Los líderes orientativos le dan a la gente la libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados.

Debido a su impacto positivo, el estilo orientativo funciona bien en casi cualquier situación de negocios. Pero es particularmente eficaz cuando una empresa está a la deriva. Un líder orientativo establece un nuevo curso y vende a su gente una visión renovada y de largo plazo.

Por potente que sea, el estilo orientativo no funcionará en todas las situaciones. Por ejemplo, este enfoque falla cuando un líder trabaja con un equipo de expertos o pares que tienen más experiencia que él; éstos podrían ver en él a alguien pomposo o sin sintonía con la realidad. Otra limitación: si un ejecutivo trata de ser orientativo y se vuelve arrogante, podría socavar el espíritu igualitario de un equipo eficaz.