

Matching: estilos de liderazgo y cultura organizacional

● POR CAROLINA FERRÉS, GERENTE DE EXECUTIVE SEARCH DE ADVICE

 @ADVICERRHH

¿Quién no conoce algún caso en el que un líder con una trayectoria exitosa termina abandonando una empresa por no identificarse al estilo de liderazgo de la organización o con su cultura?

A la hora de incorporar figuras estratégicas en una compañía, más allá del tipo de formación que requiere o la experiencia laboral previa, es clave identificar qué estilo de liderazgo precisa la organización. La diversidad de equipos es parte de lo que hace que una organización tenga éxito, pero ciertos puestos de trabajo definitivamente tienen tendencias en términos de qué tipo de personalidad precisa.

Hoy en día, sabemos que se necesita mucho más que un currículum combinado con una o dos entrevistas laborales para saber si un candidato podría ser más adecuado para un rol y una empresa determinada.

Dentro del proceso de selección, la evaluación de estilos de liderazgo y *matching* cultural es clave para tener mejores elementos para pronosticar las posibilidades

de éxito y el ajuste a la organización a la que ingresará. Al investigar modelos de estilo de liderazgo, puede ser bastante confuso definir cuáles precisa mi empresa. Es importante comprender que podemos acceder a una variedad de estilos de liderazgo disímiles en una misma persona en diferentes momentos y situaciones de la vida y en respuesta a las demandas de las organizaciones.

El punto clave aquí es que si una persona constantemente tiene que reprimir o hacer lo contrario de lo que su estilo de liderazgo natural sugiere. Una situación así puede agotar energías y exigir mucho más de la persona. ¿Es posible? Sí. Pero puede no ser natural y por tanto implica un esfuerzo extra.

Alinear los estilos de liderazgo dominantes de las personas con el entorno adecuado, esa es la clave. De esta forma, no solo utilizarán sus puntos fuertes, sino que dejarán de sentir que nadan contra la corriente en sus responsabilidades cotidianas. Claro que, cuando una situación lo requiere, podrían desarrollar otras capacidades o mecanismos que

pueden no ser tan naturales para ellos; pero la clave es permitir que brille su estilo de liderazgo más dominante.

Además de descubrir el estilo de liderazgo dominante, hay otros aspectos a considerar al identificar el perfil que más se ajusta a una organización. ¿Qué se reconoce o no dentro de su organización? ¿Cuáles son sus valores centrales y mejores prácticas?

Por ejemplo, en las empresas que tienen alto índice de trabajadores sindicalizados, ¿podría el estilo de liderazgo fuerte y autocrático causar más fricción que productividad? ¿Cómo se toman las decisiones?, ¿la alta dirección siempre tiene la última palabra, o hay flexibilidad? ¿Es una gran organización o una pequeña o mediana empresa? ¿Hay emergencias constantes o proyectos a largo plazo? Estos aspectos pueden influir en el estilo de liderazgo que mejor se adapte. Es importante saber qué funciona y qué no con la cultura organizacional.

Muchas empresas no consideran las características del equipo antes de elegir su líder. Eso es un

gran error. Es importante tener en cuenta ciertos aspectos como si están muy cerca o son remotos, si son autosuficientes o si necesitan mucha orientación, entre otras cualidades que los definen.

Además, comprender las fortalezas y los rasgos innatos de la personalidad de los miembros del equipo, así como también lo que los motiva, lo ayudará a posicionar a un líder que pueda satisfacer sus necesidades. Un equipo desafiante con personalidades fuertes puede requerir un estilo de dirección fuerte y directivo.

A veces, el estilo de liderazgo de una persona es adecuado para un equipo, pero fracasa para otro.

Conocer a los candidatos significa conocer sus fortalezas y motivaciones naturales y, al mismo tiempo, saber dónde podrían ser menos naturales, áreas en las que tienen que esforzarse un poco más porque van a contracorriente.

El uso de una prueba de evaluación de liderazgo proporcionará información sobre el candidato que no siempre es obvia en el cv o en una entrevista. Lo cual puede ayudar a detectar el potencial, así como identificar agotamientos potenciales y la capacidad de manejar las tensiones que van de la mano con posiciones directivas o estratégicas.

La contratación de ejecutivos también significa comprender la

cultura de la organización que busca ocupar un puesto directivo superior. Cómo interactúan sus empleados, cuáles son sus comportamientos, valores, visiones, normas sociales e incluso estilos de gestión, todo forma parte de la cultura de una organización.

Al crear un punto de referencia para el éxito dentro de una organización, podemos determinar la probabilidad de que un candidato se ajuste a esta cultura.

No hay perfiles de personalidad "malos", sino más bien perfiles que se adaptan mejor a culturas organizacionales, equipos, roles y entornos específicos.

En los procesos de selección de líderes no se trata solamente de conocer a los candidatos y alinear su verdadero potencial con un cargo, sino que es clave identificar si sus características se adaptan a la cultura organizacional. De este modo puedan desplegar todo su potencial y lograr los objetivos que la organización espera. Para ello existen técnicas específicas que evalúan el matching existente entre una persona y la cultura de una empresa.

