

Liderazgo discreto

25/01/2011

Se suele decir que el líder es aquel que se levanta, dice lo que piensa, da órdenes, traza planes y, en general, es la persona más extrovertida y que más destaca en el grupo. Pero esto no siempre es así, según muestra una nueva investigación sobre liderazgo y dinámica de grupo de Adam Grant, profesor de Gestión de Wharton, junto con dos compañeros más. Ellos desafiaron la presuposición de que los líderes más eficaces son los extrovertidos.



En realidad, hay circunstancias en que los líderes introvertidos muchas veces son más eficientes que los extrovertidos. Todo depende de quién está siendo liderado, dicen Grant y Francesca Gino, de la Escuela de Negocios de Harvard, y David Hofmann, de la Escuela de Negocios Kenan-Flagler, de la Universidad de Carolina del Norte, ambos coautores de la investigación citada. El estudio, que

será publicado por el Academy of Management Journal, tiene como título "Revirtiendo la ventaja del liderazgo del extrovertido: el papel de la proactividad del empleado" [Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity].

El líder extrovertido es aquel que se convierte en el centro de atención: él es desinhibido, con confianza en sí mismo, osado, le gusta hablar y dominar. La ventaja de eso es que él comunica una estructura clara de autoridad y dirección. Sin embargo, colocar a un líder extrovertido para dirigir empleados dotados de iniciativa, que dicen lo que piensan, puede acabar en roces; mientras que colocar al mismo grupo bajo la dirección de un líder introvertido puede ser un acierto, dicen los investigadores. Eso tiene implicaciones para los líderes y gerentes de todos los niveles que quieran mejorar su estilo de liderazgo. "Si analizamos las investigaciones sobre liderazgo existentes, vemos que la extroversión destaca como señal más consistente y tangible del futuro líder y del líder eficaz", dice Grant. "Sin embargo, creo que esa evaluación es incompleta. Nos dice poco sobre las situaciones en que el líder introvertido es más eficaz que el extrovertido".

Grant y sus compañeros investigadores decidieron entonces examinar la cuestión desde el punto de vista de una empresa capaz de monitorizar fácilmente la productividad y la eficacia de su equipo: una franquicia de envío de pizza a domicilio.

"Queríamos estudiar una empresa en que pudiéramos ver las diferencias de rendimiento, donde las personas hicieran prácticamente el mismo trabajo", dijo Grant. "Si detectáramos alguna variación en la rentabilidad de la franquicia derivada de la acción del líder o de los trabajadores, tendríamos un excelente argumento acerca del impacto real del líder sobre el grupo".

La amenaza de la proactividad

Los investigadores usaron datos de una pizzería con servicio de entrega a domicilio en todo el territorio de EEUU. Se enviaron cuestionarios a 130 tiendas y recibieron 57 respuestas; las respuestas correspondieron a 57 líderes y 374 trabajadores. Para ajustar las diferencias de lugar que escapaban a la influencia de los líderes, los investigadores decidieron controlar también el precio medio de las pizzas pedidas y el número de horas trabajadas. Se solicitó a los líderes que se otorgaran una nota acerca de su grado de extroversión, es decir, que evaluaran en qué medida tenían que esforzarse para ser el centro de atención recurriendo a recursos como la comunicación oral, la demostración de confianza en sí mismos, la desinhibición y el control de la situación. Se pidió a los trabajadores que evaluaran los niveles de comportamiento proactivo de la tienda como, por ejemplo, la mejora de los procedimientos, corrección de prácticas equivocadas, exposición de ideas y opiniones sobre cuestiones relativas al trabajo.

Lo que Grant y sus compañeros descubrieron fue simplemente una relación inversa: cuando los empleados eran proactivos, el líder introvertido los lideraba con el objetivo de aumentar los beneficios. Cuando los trabajadores no eran proactivos, el líder extrovertido los lideraba con el objetivo de incrementar los beneficios. "El comportamiento proactivo es muy importante en una economía dinámica y llena de incertidumbres, pero como al líder extrovertido le gusta ser el centro de atención, él generalmente se siente amenazado por trabajadores proactivos", dice Grant. "El líder introvertido, por su parte, es más abierto a las sugerencias y estimula el esfuerzo de los trabajadores que se empeñan en ser más proactivos".

Poner a un líder extrovertido a dirigir un equipo proactivo, dice Grant, puede no sólo ser un obstáculo para la eficacia de la empresa, también puede perjudicarla. "Como el líder extrovertido reacciona de manera menos receptiva, los trabajadores se sienten desmotivados y menos dispuestos a trabajar duro", dice Grant. "Eso también puede hacer que sean menos abiertos a compartir ideas en el futuro, limitando la creatividad y la innovación".

El hecho es que los conflictos de personalidad pueden llevar a una disputa por el poder dentro de la empresa colocando abiertamente a los líderes contra los empleados. Eso se aplica, sobre todo, a empresas o a grupos en que la jerarquía es plana —como en el caso, por ejemplo, de un trabajador que acaba de ser ascendido recientemente a un puesto en el que tiene que ejercer autoridad; o en casos en que la cualificación y las habilidades del nuevo líder todavía no se han comprobado. En situaciones de este tipo "existe una mayor posibilidad de que el trabajador asuma un comportamiento desafiante, mientras el líder se siente amenazado", una situación conocida como "incertidumbre de estatus", dice Grant.

"Supongamos que usted es líder de una franquicia en el sector de envío de pizzas a domicilio.

Ése es su trabajo a tiempo completo. Probablemente usted tendrá que lidiar con estudiantes universitarios, o de bachillerato, con diferentes aspiraciones y que, en algunos casos, no demuestran mucho respeto por su liderazgo", dice Grant. "En ese momento, un empleado aparece con una buena idea que permitirá procesar de manera eficiente los pedidos durante la noche de la Super Bowl; o alguien sugiere un nuevo cupón o una promoción especial que puede llevar al líder extrovertido a pensar que su estatus está siendo amenazado. Tal vez hasta piense: 'Quién manda aquí soy yo. Tengo que dejar eso claro'. El líder introvertido, que no se preocupa tanto por posición, estatus y poder —y que está siempre dispuesto a usar más parte de su tiempo oyendo y menos hablando— probablemente procesará en silencio las ideas presentadas. Ese líder se preocupa menos por las posibles implicaciones que las ideas y las actitudes proactivas de los trabajadores puedan tener sobre su ego y su imagen".

Fuente: Trabajando.com