LIDERAZGO QUE CONDUCE A BENEFICIOS

Por Daniel Goleman

Resultados de los últimos estudios de investigación sugieren que los ejecutivos más efectivos usan una serie de diferentes estilos de liderazgo (cada uno en su justa medida y en el momento adecuado). Tal versatilidad es dura de poner en práctica, pero nos lo devuelve en opíparos beneficios. Y mejor todavía, puede ser aprendida.

Haga la siguiente pregunta a cualquier grupo de gente de negocios: "¿Que hacen los líderes efectivos?" y oirá un montón de diferentes contestaciones tales como: " los líderes definen la estrategia a seguir, motivan, crean una misión, establecen una cultura", etc. Y luego pregunte al mismo grupo: "¿ Que deberían hacer los líderes?". Si el grupo al que se ha dirigido tiene talento, escuchará probablemente esta respuesta: **"La primera obligación de un líder es obtener beneficios."**

¿Pero cómo hay que hacerlo? El **misterio** de lo que los líderes pueden y deberían hacer al efecto de impulsar y obtener el mejor rendimiento de su gente es muy antiguo. En los últimos años, este misterio ha engendrado una industria artesanal completa: literalmente miles de **"expertos en liderazgo"** han hecho su carrera probando e instruyendo a ejecutivos; todos tratando de crear gente de negocios que sean capaces de convertir todo tipo de "objetivos" en realidades (ya sean estratégicos, financieros, organizativos o de los tres al mismo tiempo).

Todavía, el liderazgo efectivo no está en manos de mucha gente y de muchas empresas. Y una de las razones principales es que, hasta ahora, virtualmente, ningún resultado de investigación en cifras ha mostrado cuáles son los comportamientos precisos de liderazgo que conducen a la obtención de resultados positivos. Expertos en liderazgo dan consejos basándose en deducciones, experiencias e instinto. Algunas veces sus sugerencias dan en el blanco, pero otras no lo hacen[1].

Pero las conclusiones de un nuevo estudio de investigación realizado por la empresa norteamericana Hay/McBer, con una muestra aleatoria de 3.871 ejecutivos seleccionados de una base de datos de más de 20.000 directivos del mundo entero, **descubren parte del misterio que envuelve al liderazgo efectivo**. El estudio encontró **seis estilos de liderazgo distintos**, donde cada uno nace de diferentes competencias de la inteligencia emocional (IE). Cada uno de los estilos, tomado de uno en uno, aparenta tener un impacto directo y único en la atmósfera de trabajo (clima laboral) de una determinada compañía, departamento o equipo y también en su rendimiento financiero. Y quizás todavía de más importancia, los resultados de dicho estudio de investigación indican con claridad meridiana que **aquellos líderes que obtienen los mejores resultados laborales y empresariales no confían en un solo estilo de liderazgo.** De hecho, utilizan la mayoría de ellos en una determinada semana (sin añadidos y en diferente medida) dependiendo de la situación empresarial en que se encuentren. Han de imaginarse los diferentes estilos de liderazgo, pues, como un conjunto de palos en una

---

[1] Esto nos hace recordar al famoso dicho popular español de que "sonó la flauta por casualidad"... (nota del traductor)

bolsa de un jugador profesional de golf. A lo largo del curso de un partido, el profesional elige y toma un determinado palo basándose en las necesidades de ese golpe. De manera que algunas veces tiene que ponderar su selección, pero usualmente lo hace de forma automática. Entonces el profesional siente un reto al que hay que hacer frente, rápidamente saca la herramienta adecuada y elegantemente la pone a trabajar. Así es como los líderes con personalidad e impacto operan también.

¿ Cuales, pues, son los **seis estilos de liderazgo?** En primer lugar, hemos de decir que ninguno de ellos sorprenderá a los dirigentes con solera. De hecho, cada estilo de liderazgo, por su nombre y con una breve descripción tan solo, es probable que le suene a cualquiera que lidere o sea liderado, o tal como es el caso más corriente de todos nosotros, haga ambas cosas.

Líderes coercitivos demandan la inmediata conformidad con ellos. **Líderes visionarios** movilizan a la gente hacia una visión conjunta. **Líderes afiliativos** crean uniones emocionales y armonía. **Líderes democráticos** construyen un consenso a través de la participación. **Líderes imperativos** esperan la excelencia de las personas y su autodirección. Y finalmente los **líderes tutoriales** desarrollan gente para el futuro.

Cierre los ojos y podrá seguramente ver a algún colega que usa uno de estos estilos. Lo más probable es que Vd. mismo use al menos uno de ellos. **Lo nuevo** de los resultados de esta investigación es sus implicaciones de cómo se debe actuar. Primero, ofrece una comprensión detallada de cómo los diferentes estilos de liderazgo afectan al rendimiento de las personas y a los beneficios empresariales. Segundo, nos da una guía clara de cuando un dirigente debería cambiar de estilo de liderazgo. También sugiere que **es altamente recomendable la versatilidad y la fluidez en el cambio de estilo de liderazgo**. Nuevos también son los resultados de la investigación que demuestran que cada estilo de liderazgo esta basado en diferentes competencias de la IE.

Midiendo el impacto del liderazgo

Ha pasado más de una década desde que los estudios de investigación entrelazaron por primera vez competencias de la inteligencia emocional con los resultados empresariales. El fallecido David McClelland, notable psicólogo de la Universidad de Harvard, encontró que líderes que demostraban tener puntos fuertes en una masa crítica de seis o más competencias de IE eran mucho más efectivos que colegas suyos que carecían de esos puntos fuertes. Por ejemplo, cuando analizó el rendimiento de los jefes de departamento de una compañía de bebidas y de alimentación, encontró que entre los líderes que tenían esa masa crítica de competencias, un 87% se situó dentro del primer tercio de los que obtuvieron las mayores primas anuales basandose en sus resultados empresariales. Es más, sus respectivos departamentos superaron de media los objetivos anuales de ventas en un 15% a un 20%.

Pero aquellos dirigentes a los que les faltaba IE fueron raramente evaluados como sobresalientes en sus revisiones anuales del rendimiento y sus departamentos rindieron por bajo de la media en casi un 20%.

Comenzamos pues un nuevo estudio de investigación a efectos de ganar una visión más "molecular" de los posibles lazos de unión entre liderazgo e IE, clima y rendimiento (beneficios). Un equipo de colegas de McClelland dirigidos por Mary Fontaine y Ruth Jacobs de Hay/McBer estudió y observó datos de miles de dirigentes, anotando sus comportamientos específicos y su influencia en el clima laboral (ambiente de trabajo) tales como los siguientes: ¿ Cómo motivaba cada uno a los que dependían directamente de él? ¿ Cómo dirigía las iniciativas de cambio? ¿Cómo trataba las crisis? Fue en una fase más tardía de la investigación cuando identificamos **cual o cuales de las competencias de la IE llevaban a cada uno de los seis estilos de liderazgo**. ¿Cómo es evaluada una persona en términos de su autocontrol o de sus habilidades interpersonales? ¿Muestra un determinado líder un alto o un bajo grado de empatía?

Este equipo de investigación comprobó la influencia que ejercía cada dirigente en su esfera inmediata a efectos de estudiar cual era el ambiente de trabajo que había creado. **El término "clima laboral" no es un término indeterminado.** Dicho término fue definido en primer lugar por los psicólogos George Litwin y Richard Stringer, siendo más tarde refinado por McClelland y sus colegas. Se refiere a **seis factores primordiales**, a los que llamaremos ***inductores***, que influyen en el clima laboral (ambiente de trabajo) de una empresa: la ***flexibilidad*** en lo concerniente al grado de libertad en que se encuentran los empleados de innovar al vivir despreocupados de las pistas que dejan; el sentido de la ***responsabilidad*** con la organización; el nivel de los ***patrones*** que establecen los directivos; el sentido de justicia en los resultados de rendimiento y en la aptitud de los ***incentivos***; la ***claridad*** que las personas tienen de cual es su misión y cuales son los valores empresariales; y, finalmente, el nivel de ***compromiso*** (entrega) con un propósito común.

Encontramos que los seis estilos de liderazgo, todos ellos, producen un efecto capaz de ser medido en cada inductor del clima laboral o ambiente de trabajo (para más detalles, **ver el Anejo I**). Además, cuando miramos cual es el impacto del clima laboral en los resultados financieros (tales como rendimiento en ventas, aumento de ingresos, eficiencia y beneficios), encontramos una **correlación directa entre los dos conceptos**. Aquellos líderes que hicieron uso de estilos que afectaron positivamente al ambiente de trabajo obtuvieron decididamente mejores resultados financieros que aquellos que no lo hicieron. Esto no quiere decir que el clima laboral de la empresa sea el único motivo del rendimiento en el trabajo...

Las condiciones económicas y las dinámicas competitivas tienen también una enorme importancia. Pero nuestro estudio sugiere fuertemente que **al clima laboral se debe cerca del tercio de los beneficios**. Y esto es simplemente demasiado impacto para ser ignorado...

Los estilos de liderazgo en detalle

Los dirigentes utilizan seis estilos de liderazgo, pero sólo cuatro de ellos producen constantemente un efecto positivo en el clima laboral y en los beneficios. Analicemos, pues, cada uno de los estilos detalladamente (**ver Anejo II**) a continuación.

El estilo coercitivo. Una empresa de informática estaba atravesando una crisis, pues sus ventas y beneficios estaban cayendo, sus acciones estaban perdiendo valor

precipitadamente y sus accionistas estaban soliviantados. Su consejo de administración contrato a un nuevo consejero delegado con una reputación de "artista salvavidas". Comenzó a trabajar eliminando puestos de trabajo, vendiendo divisiones y tomando decisiones duras que deberían haberse tomado muchos años atrás. La compañía se salvó, al menos, a corto plazo...

Desde el principio, de todas formas, el nuevo consejero delegado creo un ambiente de terror, intimidando y siendo exigente con sus directivos, mostrando a gritos su descontento al menor fallo que tuviesen. La alta dirección de la compañía fue diezmada, no solamente por sus despidos erráticos, sino por las deserciones de los mismos dirigentes. Los que dependían directamente del consejero delegado, asustados por su tendencia de acusar al que trajese malas noticias[2], dejaron de llevarle noticias del todo. La moral estaba bajo mínimos (un hecho que había ocurrido con anterioridad durante otra caída de ventas después de una pequeña recuperación). Finalmente el recientemente contratado consejero delegado fue despedido por el consejo de administración de la empresa...

Es fácil comprender el por qué, de todos los estilos de liderazgo, **el coercitivo es el menos efectivo en la mayoría de las situaciones.** Considere sino como afecta este estilo al ambiente de trabajo de una empresa. La flexibilidad es la que más se resiente. El exagerado estilo en la toma de decisiones del líder de arriba-hacia-abajo mata cualquier idea nueva que trate de "florecer"... Las personas se encuentran tan poco consideradas que piensan: ¡no voy a revelar mis ideas para que sean llana y simplemente liquidadas! Igualmente, **el sentimiento de responsabilidad de la gente se evapora:** incapaces de actuar por propia iniciativa, pierden el sentido de culpabilidad y se sienten poco responsables de su rendimiento. Algunos se vuelven tan rencorosos que adaptan la actitud de "no voy a ayudar a ese hijo de p...".

El liderazgo coercitivo tiene también unos efectos destructivos para el sistema de incentivos. La mayoría de los trabajadores de alto rendimiento están motivados por algo más que el dinero, pues buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo disuelve este orgullo. Y finalmente este estilo de liderazgo **mina** una de las herramientas primordiales de todo líder: la **motivación de la gente** al mostrarles de como su trabajo encaja en una misión más global y compartida. Tal pérdida, medida en términos de falta de claridad y de compromiso, deja a las personas alienadas de sus trabajos, pensando: "¿ Pero algo de todo esto tiene importancia?"

Dado el impacto expuesto del estilo coercitivo, lo más probable es que Vd. ahora piense que nunca debería ser utilizado. Los resultados de nuestra investigación muestran, sin embargo, **algunas ocasiones en las que el estilo de liderazgo coercitivo funciona de maravilla (¡!).** Por ejemplo, veamos el caso de un director general que fue contratado para cambiar el rumbo de una empresa de alimentación que estaba perdiendo dinero**.** Lo primero que hizo fue demoler la sala de reuniones de los ejecutivos. Para él, dicha sala (con su gran mesa de mármol que recordaba a la sala de mandos de la nave espacial capitana de la película "La Guerra de las Galaxias"...) simbolizaba los formalismos tradicionales que estaban paralizando a la compañía. La destrucción de la susodicha sala y el desplazamiento subsecuente a un lugar más pequeño, más informal,

[2] "Culpar o matar al mensajero" se dice en español... (nota del traductor)

envió un mensaje que nadie dejó de captar y la cultura de aquella empresa cambió rápidamente de la noche a la mañana.

Dicho esto, **el estilo de liderazgo coercitivo <u>debería ser usado con extrema precaución</u> y tan solo en las ocasiones en que sea expresamente recomendable**, por ejemplo, durante un cambio completo de política o bien cuando se está fraguando una OPA hostil. En estos casos, el estilo coercitivo puede que rompa hábitos de trabajo que han fracasado y lance violentamente a las personas hacia nuevas maneras de trabajar. Siempre es un estilo apropiado de utilizar durante una emergencia genuina, tal como después de un terremoto o de un fuego. Y puede que funcione con empleados problemáticos con los que todo lo demás no ha funcionado... Pero si el líder se basa solamente en este estilo para dirigir o continua usándolo cuando la emergencia ha pasado, el impacto a largo plazo de su falta de sensibilidad hacia la moral y los sentimientos de aquellos a los que dirige será ruinoso.

<u>El estilo de liderazgo visionario.</u> Tomás era el subdirector general de comercialización de una cadena de restaurantes especializados en pizzas que decaía. No hace falta decir que los malos resultados preocupaban a la alta dirección de la cadena, pero no sabían que es lo que tenían que hacer para evitarlo. Cada lunes se reunían para hacer una revisión de las ventas a nivel nacional, discutiendo como salir del atolladero. Para Tomás el método de abordar el problema no tenía sentido pues "siempre estábamos tratando de averiguar porqué nuestras ventas fueron tan bajas la semana pasada. Teníamos a toda la empresa mirando hacia atrás en vez de pensando en lo que se debería hacer mañana."

Pero un día Tomás vio la oportunidad de cambiar el modo de pensar de la gente en una de las reuniones de estrategia. Una vez en ella, la conversación comenzó de nuevo con los tópicos de siempre: la compañía había de incrementar el valor de las acciones aumentando el rendimiento del capital invertido por los accionistas. A Tomás le parecía que este tema no tenía poder para motivar a un director de restaurante a ser innovador y a realizar mejor su trabajo con lo cual siempre se quedaba en "hacer justo lo necesario e imprescindible".

Así que Tomás realizó un movimiento muy audaz. En medio de dicha reunión, hizo desapasionadamente un ruego a sus colegas para que tratasen de ponerse en el puesto y en la mente del cliente. Y dijo que se darían entonces cuenta de que los clientes lo que querían era comodidad. La empresa no estaba en el negocio de los restaurantes, pero lo estaba en el de la distribución de pizzas de alta calidad que fueran fáciles de obtener. Este asunto (y ninguno más) debería guiar todo aquello que hiciese la compañía de ahora en adelante.

Con su vibrante entusiasmo y clara visión (marca del estilo visionario...), Tomás relleno la falta de liderazgo que había en la empresa. De hecho, su concepto se volvió base del nuevo enunciado de la misión de la compañía. Pero esta innovación conceptual estaba tan sólo en una fase embrionaria. Tomás se aseguró que el enunciado de la misión fuese incluido dentro del proceso de planificación estratégica de la empresa como aquella orientación que inducía al crecimiento. Y también se aseguró de que la visión fuera articulada de tal manera que los directores de los restaurantes locales comprendiesen que ellos eran fundamentales para que la compañía lograse éxito y que quedaban libres de encontrar nuevas maneras de distribuir pizzas.

Los cambios comenzaron rápidamente a producirse. A las pocas semanas, muchos directores de restaurantes locales comenzaron a introducir modos de reparto nuevos y rápidos. Todavía mejor, comenzaron a actuar como empresarios, encontrando ingeniosos lugares donde abrir nuevas sucursales: kioscos en esquinas de calles muy concurridas, en estaciones de autobuses y de trenes, incluso en aeropuertos y junto a las recepciones de hoteles.

El éxito que logró Tomas no fue fatuo. Los resultados de nuestro estudio de investigación indican que de los seis estilos de liderazgo, **el visionario es el más efectivo**, mejorando con él todos los inductores del clima laboral o ambiente de trabajo. A modo de ejemplo, tomemos el inductor "claridad". El líder visionario es precisamente eso, un visionario que motiva a la gente aclarándoles como su trabajo encaja dentro de una visión global de la organización. Las personas que trabajan para este tipo de líderes comprenden lo que hacen y el porqué.

A la vez, los líderes visionarios maximizan la entrega (compromiso) de los empleados con los objetivos y la estrategia de la compañía. Al encuadrar las diferentes funciones de las personas dentro de una visión global, el líder visionario define los indicadores en los que se fundamenta tal visión. Cuando da los resultados de rendimiento (ya sean estos positivos o negativos...), el singular criterio en el que se basa es si ese rendimiento propaga la visión o no. Los indicadores de éxito quedan claros para todo el mundo, así como los incentivos. Finalmente, consideremos el impacto de este estilo en el inductor "flexibilidad". Un líder visionario fija **a donde** hay que llegar, pero generalmente da muchísima libertad a las personas para diseñar su propia manera de **cómo** hacerlo. Los líderes visionarios dan a la gente libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados.

Porque su impacto es positivo, el líder visionario trabaja bien en cualquier situación empresarial. Pero es particularmente efectivo cundo un asunto se esta yendo al garete. Un líder visionario entonces traza un rumbo nuevo y vende a su gente una visión a largo plazo fresca y novedosa.

El estilo visionario, tan poderoso como es, **no funciona en cualquier situación.** Pues este modo de comportamiento de liderar falla, por ejemplo, cuando un dirigente está trabajando con un equipo de expertos o de compañeros que tienen más experiencia que él. Pues puede que vean al líder como **pomposo** o simplemente **"fuera de órbita"**... Y otra limitación: si un directivo, tratando de ser visionario, se vuelve despótico, **puede minar el espíritu igualitario** de un grupo eficiente. Pero a pesar de estas advertencias, se recomienda a los líderes que tomen el "palo" visionario con más frecuencia que lo contrario... ¡Puede que no garantice "un hoyo en uno" con un hierro, pero ciertamente ayuda a un golpe largo con una madera!

El estilo de liderazgo afiliativo. Si el líder coercitivo exige ("haga lo que le digo") y el visionario urge ("venga conmigo"), el líder afiliativo dice "la gente es lo primero". Este estilo de liderazgo se basa en las personas. Sus "defensores" valoran a las personas y a sus emociones más que a las tareas y los objetivos... El líder afiliativo trata de mantener contentos a los empleados y de crear armonía entre ellos. Dirige construyendo lazos emocionales fuertes y luego recogiendo los beneficios de tal comportamiento, que consiste fundamentalmente en **una lealtad salvaje**. Este estilo

también tiene un efecto marcadamente positivo en la comunicación. Pues la gente que se quiere, habla una enormidad... Comparte ideas y comparte inspiraciones. Y este estilo fomenta la flexibilidad, pues los amigos se fían unos de otros, permitiendo la innovación habitual y la toma de riesgos. La flexibilidad también se incrementa porque el líder afiliativo, tal como los padres van ajustando las normas de su casa a lo largo del periodo de maduración de un adolescente**, no pone reparos innecesarios** de cómo deben de llevar a cabo las tareas los empleados. Dan a las personas libertad para hacer su trabajo de la manera que creen más efectiva.

En lo que respecta a sentido del reconocimiento y de la recompensa por un trabajo bien realizado (incentivos), el líder afiliativo ofrece una retroinformación amplia y positiva. Tal retroinformación tiene una especial potencia en el puesto de trabajo, pues es realmente una rareza. Fuera de la entrevista anual de rendimiento, la mayor parte de la gente **no recibe información alguna de cómo lo esta haciendo** (y, en todo caso, retroinformación negativa...). Esto hace que las palabras positivas del líder afiliativo sean todavía más motivadoras. Además los líderes afiliativos son maestros en **desarrollar un sentimiento de pertenencia a ellos.** Por ejemplo, es muy corriente que se les ocurra sacar a las personas que dependen de ellos a comer o a tomar una copa, cara-a-cara, al fin de ver como les va. O bien traer una chuchería para celebrar un logro de cierta importancia del grupo. Se les puede considerar, pues, como "**constructores de relaciones**" de forma natural.

José Torre, el corazón y el alma de los New York Yankees, es un clásico líder afiliativo. Durante las finales del campeonato del mundo (World Series) de 1999, Torre trató de influenciar la psique de sus jugadores en el momento de experimentar la tensión emocional de una carrera. A lo largo de toda la temporada, hizo especial hincapié en alabar a Scott Brosius, cuyo padre falleció durante la temporada, al permanecer totalmente comprometido aún estando de luto. Además, durante la celebración de la fiesta al final del último partido, Torre buscó específicamente a Paul O' Neill. Pues, a pesar de que aquella mañana le llegaron malas noticias del fallecimiento de su padre, O' Neill quiso jugar el partido decisivo (y explotó a llorar en el momento en que finalizó...). Torre subrayó el punto de su lucha interna, llamándole "gran guerrero". También utilizó Torre la exposición pública de la celebración de la victoria para alabar a dos de sus jugadores cuyo contrato para el año futuro estaba amenazado por disputas laborales entre abogados. Al hacer esto, envió un mensaje claro al equipo y al dueño del club de que valoraba inmensamente a los jugadores: ¡demasiado para perder a ninguno de ellos!

Además de atender a las emociones de su gente, un líder afiliativo puede que exponga abiertamente sus propias emociones. El año en que el hermano de Torre estuvo al borde de la muerte esperando un transplante de corazón, compartió sus sentimientos con sus jugadores. También habló cándidamente con el equipo acerca de su tratamiento de cáncer de próstata.

El impacto positivo que generalmente produce el estilo afiliativo hace que sea **un comportamiento adecuado para cualquier situación,** pero los líderes deberían emplearlo en particular cuando están tratando de crear una armonía en el equipo, subir la moral de la gente, mejorar la comunicación entre las personas o devolverles la confianza perdida. Por ejemplo, un dirigente de nuestro estudio fue contratado para reemplazar a un líder despiadado de un equipo. El anterior líder se había el mismo

adjudicado los logros que sus empleados habían conseguido en el trabajo y además había intentado ponerlos unos frente a otros. Agraciadamente, su esfuerzo no tuvo efecto, pero dejó un equipo temeroso y suspicaz. El nuevo ejecutivo logró arreglar la situación demostrando de manera inequívoca una honestidad emocional y reconstruyendo las uniones deterioradas. Al cabo de varios meses, su liderazgo creó un renovado sentido de entrega y de energía en el equipo.

A pesar de sus virtudes, **el estilo afiliativo de liderazgo no debería ser usado solo.** El que solamente se centre en la alabanza, puede permitir que el bajo rendimiento no sea corregido y los empleados interpretar equivocadamente que se permite la mediocridad. Y porque los líderes afiliativos **raramente dan consuelos constructivos sobre la manera de mejorar,** los empleados tienen que vérselas a solas. Total, que cuando las personas necesitan unas directivas claras para poder navegar a través de mares embravecidos, el estilo afiliativo les deja sin timón...

De hecho, si se confía demasiado en los líderes afiliativos **puede que lleven a un grupo de personas al desastre**... Quizás esto sea el porqué de que muchos líderes afiliativos, incluido Torre, **usen este estilo en estrecha conjunción con el estilo visionario.** Los líderes visionarios establecen una misión, ponen las normas y dejan a las personas que sepan cómo su trabajo hace que el grupo logre acercarse a sus objetivos. Altérnese esto con la actitud cuidadosa y la educación típica del líder afiliativo y tenemos una **combinación muy potente.**

El estilo de liderazgo democrático. La hermana María dirigía un conjunto de colegios católicos en el área metropolitana de una gran ciudad. Uno de los colegios (de hecho, el único privado en una barriada pobre...) había estado perdiendo dinero durante años y la archidiócesis ya no podía mantenerlo abierto por más tiempo. Cuando finalmente se le comunicó a la hermana María que cerrase el colegio, ella no cogió y cerró las puertas simplemente por las buenas. En cambio citó a todos los profesores y demás personal de la plantilla a una reunión conjunta y les explicó en detalle la crisis financiera en la que estaban metidos (era la primera vez que alguien que trabajaba en el colegio había sido considerado por la parte empresarial de la institución...). Y les preguntó acerca de sus ideas de cómo se podía mantener el colegio abierto y de cómo llevarse a cabo el cierre, sí hubiera de tener que llegarse a él. La hermana María empleó la mayor parte de su tiempo en la mencionada reunión en escuchar.

Hizo lo mismo en reuniones posteriores con los padres de los alumnos y con los integrantes de la comunidad y durante sucesivas reuniones con profesores y demás personal en plantilla. Al cabo de dos meses de reuniones, se había logrado el consenso: ¡desgraciadamente había que cerrar el colegio! Entonces se elaboró un plan de transferencia de alumnos a otros colegios del sistema católico.

La situación final no fue diferente de sí la hermana María hubiese echado adelante y cerrado el colegio de golpe el día que se le ordenó. Pero al permitir a los afectados llegar a esa decisión de manera conjunta, la hermana María no sufrió ninguna reacción violenta, que podía haber tenido lugar en casos de este tipo. A la gente le dolió la pérdida del colegio, pero comprendieron porqué su cierre era inevitable. Virtualmente **nadie** objetó...

Compárese este caso con el experimentado por el también sacerdote de nuestro estudio que dirigía otro colegio católico. También a él se le pidió que lo cerrase. Y ni corto ni perezoso, dio un día el cerrojazo puro y duro. **El resultado fue desastroso**: los padres de los alumnos hicieron multitud de reclamaciones judiciales, los profesores junto a los padres hicieron piquetes de huelga y los periódicos locales lanzaron editoriales furibundas contra esta decisión. Total que tardó un año en resolverse las diferentes disputas antes de que pudiese proseguir el sacerdote y cerrar finalmente el colegio...

La hermana María ejemplifica el estilo de liderazgo democrático en acción (y sus beneficios...). Al emplear tiempo en escuchar las ideas de la gente y en comprenderlas, **un líder democrático despierta confianza**, **respeto y entrega** (muestra comprometerse con ellos...). Al dejar a los propios trabajadores tomar parte en las decisiones que afectan a sus propias metas u objetivos y a como hacer su trabajo, **el líder democrático eleva su flexibilidad (versatilidad) y su responsabilidad**. Y al escuchar las preocupaciones de sus empleados, el líder democrático aprende lo que tiene que hacer para mantener la moral alta. Finalmente, ya que tienen algo que decir al fijar sus metas y los patronos para evaluar el éxito, **las personas que operan en un sistema democrático tienden a ser muy realistas** acerca de lo que se puede o no se puede hacer.

De todas formas, **el estilo de liderazgo democrático tiene también sus inconvenientes**, que es por lo que su impacto en el clima laboral de la empresa no es tan importante como lo es el de otros estilos de liderazgo. Una de sus consecuencias más exasperantes son las reuniones sin fin donde se cocinan las ideas, pero el consenso permanece elusivo y el único resultado visible es el de programar nuevas reuniones... **Algunos líderes democráticos usan su estilo para posponer decisiones cruciales** con la esperanza de que mediante buenas palizas dialécticas se logre dar con una idea deslumbrante... En realidad, su gente termina sintiéndose confusa y con falta de liderazgo... ¡Un enfoque de este tipo puede llegar incluso a elevar los conflictos de proporciones!

¿Cuándo funciona mejor este estilo de liderazgo? Pues este estilo es el ideal **cuando el propio líder esta inseguro acerca de cual es la mejor dirección a seguir** y necesita que se le aporten ideas y direcciones por parte de empleados que sean capaces de hacerlo. E incluso si un líder tiene una visión fuerte, el estilo democrático funciona bien para hacer que se generen ideas frescas para que tal visión se lleve a cabo.

Por supuesto que el estilo de liderazgo democrático tiene mucho menos sentido cuando los empleados no son competentes o no están suficientemente informados para dar consejos apropiados. Y no hace falta decir que **lograr el consenso es inapropiado en momentos de crisis**. Pues veamos el caso de un consejero delegado cuya empresa de informática estaba severamente amenazada por cambios en el mercado. El siempre buscaba el consenso en lo que hacer. No obstante de robar clientes la competencia y cambiar las necesidades de los mismos clientes, él continuó nombrando comisiones que estudiasen la situación... Entonces el mercado dio un cambio repentino debido a la invención de una nueva tecnología y el consejero delegado se quedó helado sin saber que hacer... Total que el consejo de administración de la empresa le reemplazó antes de que pudiese nombrar otra “comisión de urgencia” para que reconsiderase la situación... El nuevo consejero delegado, aunque a veces democrático y afiliativo, se basó

fundamentalmente en el estilo visionario de liderazgo, especialmente en sus primeros meses de trabajo.

El estilo de liderazgo imperativo. Tal como el estilo coercitivo, el estilo imperativo tiene su lugar en el repertorio del líder, pero debería ser usado con muchísima precaución. **¡Y esto no es lo que habíamos esperado hallar!** Después de todo, los sellos del estilo imperativo parecen admirables a primera vista. El líder establece las normas o patrones extremadamente altos en rendimiento y los ejemplifica él mismo. Incluso se obsesiona con hacer las cosas mejor y más rápido y pide lo mismo de todo el mundo a su alrededor. Rápidamente se dirige a los que muestran un bajo rendimiento y exige más de ellos. Y si no son capaces de dar el "do de pecho", los reemplaza por personas que lo sean... Se podría pensar que un planteamiento de este tipo haría mejores los resultados, pero lo cierto es que **no lo hace**...

De hecho, el estilo imperativo **destruye** el ambiente de trabajo... Muchos empleados se sienten **abrumados** por los requerimientos de excelencia efectuados continuamente por el imperativo **y su moral se viene abajo...** Puede que las directrices para el trabajo estén claras en la mente del líder, **pero no las expresa claramente...** Y espera que la gente sepa lo que hacer e incluso piensa: "si tengo que decirte cómo hacerlo, entonces es que eres la persona equivocada para llevar a cabo este trabajo." Entonces el trabajo se vuelve no tanto hacerlo lo mejor posible siguiendo unas directrices claras, sino algo como una adivinanza de qué será lo que quiere el jefe. Al mismo tiempo, las personas sienten a veces que el líder imperativo no confía en que ellos en que trabajen con su estilo propio o en que tomen iniciativas. La desgraciada consecuencia es que se evaporan en las personas su flexibilidad y su sentido de la responsabilidad, centrándose su trabajo exclusivamente en la tarea y, entonces, **la rutina se vuelve aburrida...**

En lo que respecta a iniciativas, el líder imperativo o no da retroinformación alguna acerca de cómo lo están haciendo las personas o bien toma de repente el mando cuando estima que se están retrasando en la faena... Y si el líder se tuviese que ausentar repentinamente, su gente quedaría como perdida, sin saber hacia donde ir, ya que están tan acostumbrados a que el "experto" fije siempre las reglas... Finalmente, la entrega o compromiso **se quiebra** bajo el régimen de un líder imperativo, ya que las personas no tienen sentido alguno de cómo su esfuerzo personal encaja dentro de la película global.

Como ejemplo de estilo imperativo veamos el caso de Samuel, un bioquímico del departamento de investigación y desarrollo de una empresa farmacéutica. La extraordinaria experiencia técnica de Samuel le llevó a convertirse en una prometedora joven estrella: se volvió aquel a quien todo el mundo recurría cuando tenía un problema. Muy pronto fue promovido a jefe de equipo de desarrollo de un nuevo producto. Los otros científicos eran tan competentes y automotivados como Samuel; su "fuerte" como jefe de equipo se volvió el ofrecerse como modelo de cómo hacer un trabajo científico de superior clase bajo gran tensión en fechas de culminación, poniéndose manos a la obra en cuanto se le necesitase. El resultado fue que su equipo finalizó su tarea en tiempo récord.

Pero entonces vino una nueva promoción: se asignó a Samuel a cargo del departamento de investigación y desarrollo de toda la división. Pero al aumentar sus tareas y tener que articular una visión nueva, coordinar proyectos, delegar

responsabilidades y ayudar al desarrollo de otros, Samuel comenzó a resbalar... Al no confiar en que sus subordinados fueran tan capaces como él, se volvió un "microdirector", obsesionado con los detalles y cogiendo el trabajo de otros en cuanto disminuía su rendimiento. En vez de confiar en ellos, en su posible mejora bajo su desarrollo y dirección, Samuel se encontró trabajando noches y fines de semana después de entrometerse personalmente en varios proyectos de un equipo de investigación que terminó no sabiendo lo que hacer...

Finalmente, su propio jefe le sugirió, para su tranquilidad y consuelo, que volviese a su antiguo trabajo de jefe de un equipo de desarrollo de un solo producto...

Aunque Samuel fallase, **el estilo de liderazgo imperativo no es siempre un desastre.** Este estilo es el adecuado cuando todos los empleados están automotivados, son altamente competentes y necesitan poca dirección y coordinación. Como ejemplo, puede funcionar bien para aquellos líderes de profesionales muy habilidosos y automotivados, como suelen ser los típicos grupos de investigación y desarrollo o los equipos de abogados. Dado un equipo con talento para liderar, comportarse imperativamente hace exactamente eso. Hace que se lleve a cabo el trabajo a tiempo o incluso antes de tiempo. Ahora bien, como cualquier otro estilo de liderazgo, **el imperativo no debería nunca usarse como el único.**

El estilo de liderazgo tutorial. Una división de una empresa de informática había experimentado una caída en ventas desde el doble que sus competidores a la mitad de ellos. Así que Luis, el director general de producción de la empresa, decidió cerrar la división en cuestión y reasignar su gente a otros proyectos. Cuando se enteró de las noticias, Jaime, el jefe de la división que iba a ser eliminada, tomó la decisión de saltarse a su jefe inmediato, que era Luis, y llevar su caso directamente ante el consejero delegado de la empresa.

¿Qué creen Uds. que hizo Luis cuando se enteró? Pues en vez de agarrar un enfado con Jaime de los buenos, se sentó con su impetuoso inferior y habló con él no solo sobre la decisión de cerrar su división, sino también sobre el futuro de Jaime en la empresa. Y le explicó como el que cambiase a otro departamento de la misma empresa le ayudaría a desarrollar nuevas habilidades. Esto le haría volverse un mejor líder y le ayudaría a conocer mejor el negocio de la empresa

Luis actuó más como un consejero que como un jefe tradicional. Escuchó las preocupaciones y las esperanzas de Jaime y, además, le contó las suyas propias... Es más, le dijo a Jaime que creía que se había quedado oxidado en su trabajo actual. Pues después de todo, era en lo único que había trabajado en esta compañía. Y concluyó prediciendo que Jaime volvería a "florecer" en su nuevo puesto...

Entonces la conversación se volvió práctica. Jaime todavía no se había reunido con el consejero delegado (aquella que había demandado impetuosamente cundo se enteró de que su división iba a ser cerrada...). Sabedor de esta circunstancia (y también sabiendo que el consejero delegado inconscientemente apoyaba el cierre...), Luis tomó el tiempo necesario para aleccionar a Jaime de cómo presentar su caso en la susodicha reunión y le dijo "no es muy usual obtener una audiencia del consejero delegado. Hagamos pues lo posible para que le impresiones de tu gran capacidad." Y le advirtió a Jaime que no hablase de su caso personal, pero que en vez de ello se centrase en su

división del negocio, pues “sí piensa que has venido buscando tu gloria personal, te echará con cajas destempladas.” Finalmente le sugirió con fuerza que hiciese una nota escrita con sus ideas, pues el consejero delegado siempre lo apreciaba...

¿En que pensó Luis al aleccionar en vez de reprender?: “Jaime es un buen tío, con muchísimo talento y muy prometedor...” nos explicó el directivo, “ y yo no quiero que esto lleve a un descarrilamiento de su carrera. Deseo que se quede en la empresa, quiero que sea capaz de superarse, deseo que aprenda, quiero que se beneficie y se desarrolle. Solo porque la haya pifiado una vez no ha de significar que sea un desastre...”

La actuación de Luis ilustra el estilo tutorial por excelencia. Los líderes tutoriales ayudan a los empleados a que identifiquen sus puntos fuertes y débiles, haciendo que los unan a sus aspiraciones tanto profesionales como personales. Además fomentan que los empleados establezcan metas de desarrollo a largo plazo y les ayudan a hacer un plan para lograrlo. Llegan a acuerdos con sus empleados acerca de sus funciones y responsabilidades, en elaborar planes de desarrollo, dando un montón de instrucciones y de retroinformación. Los líderes tutoriales se superan en delegar, en asignar trabajos interesantes a los empleados, aún incluso significando esto a veces que las tareas no se llevaran a cabo prontamente... En otras palabras, este tipo de líder está preparado a aceptar un fallo a corto plazo siempre que lleve a un aprendizaje a largo...

De los seis estilos de liderazgo, el resultado de nuestro estudio encontró que **el estilo tutorial es el menos empleado**. Muchos líderes nos dijeron que simplemente no tenían tiempo en esta apresurada vida empresarial para el lento y tedioso trabajo de escuchar a la gente y de ayudarles a que se desarrollen... Pero yo les contesto que, después de una primera sesión, no lleva mucho o ningún tiempo el hacerlo... Aquellos líderes que desechan este estilo están dejando de utilizar una herramienta muy poderosa pues **su impacto tanto en el clima laboral como en el rendimiento en el trabajo es marcadamente positivo.**

Ahora bien, hemos de admitir que existe una paradoja en el efecto positivo del rendimiento en el trabajo del estilo de liderazgo tutorial porque aleccionar se centra principalmente en el desarrollo personal, no en tareas directamente relacionadas con el trabajo. Pues incluso así, **aleccionar mejora los resultados (beneficios).** La razón es la siguiente: aleccionar requiere de un diálogo constante y ese diálogo lleva consigo maneras de elevar cualquier clima laboral. Cojamos, por ejemplo, la “flexibilidad”. Cuando un empleado sabe que su jefe le observa y le importa lo que hace, se encuentra libre de experimentar. Pues cuando acabe, está seguro de que recibirá retroinformación rápida y constructiva. Similarmente, el diálogo continuo que supone la tutoría garantiza que la gente sepa en todo momento lo que se espera de ella y de cómo su trabajo encaja dentro de una visión más amplia de la estrategia.

Esto afecta a los dos inductores del clima laboral “responsabilidad” y “claridad”. Y con respecto al inductor “compromiso”, hay que considerar que también le apoya la tutoría, pues el mensaje implícito de este estilo de liderazgo es como sigue: “creo en ti, estoy invirtiendo en ti y por ello espero de ti tu máximo esfuerzo”. Los empleados alcanzan muchas veces este reto de corazón, de mente y de alma.

El estilo tutorial funciona bien en muchas situaciones empresariales. Pero quizás sea el más efectivo cuando las personas a las que se dirige estén "preparadas para ello"... Por ejemplo, el estilo tutorial funciona particularmente bien cuando los empleados son conscientes de sus puntos débiles y les gustaría mejorar su rendimiento. De forma similar, este estilo de liderazgo funciona muy bien cuando los empleados se dan cuenta de cuanto les puede ayudar a avanzar el que desarrollen las nuevas competencias. En pocas palabras, **el estilo tutorial funciona a tope con empleados que desean ser aleccionados**.

Como contraste, el estilo de liderazgo tutorial tiene poco sentido con empleados, que por la razón que sea, se resisten a aprender o a cambiar sus modos... Y también falla si el líder carece de los conocimientos necesarios para ayudar al empleado en cuestión. El hecho es que muchos directivos no conocen las habilidades (competencias) necesarias para ser tutor o simplemente son ineptos para aleccionar, particularmente cuando hay que dar retroinformación de manera continuada sobre el rendimiento a fin de motivar más que para dar miedo o para crear apatía... Algunas compañías se han dado cuenta del impacto positivo de este estilo de liderazgo **y están tratando de convertirlo en una competencia crítica.** En algunas empresas, una parte significativa de la prima anual de los directivos está unida al desarrollo por parte del dirigente de los empleados que dependen directamente de él. Pero muchas compañías tienen todavía que aprender a como sacar partido de este estilo de liderazgo. Pues hay que tener muy en cuenta que, **a pesar de que el estilo de liderazgo tutorial no diga a voces que da beneficios, los produce...**

Los líderes necesitan de muchos estilos

Un gran número de estudios, incluido el presente, han demostrado que **cuantos más estilos tenga un líder, tanto mejor será**. Aquellos líderes que dominan cuatro o más estilos (especialmente **el visionario, el democrático, el afiliativo y el tutorial**) disfrutan del mejor ambiente en el trabajo y obtienen los más altos beneficios empresariales. Y **los líderes más efectivos cambian con versatilidad y fluidez entre los diversos estilos de liderazgo según se necesite**. A pesar de que esto parezca a primera vista totalmente desalentador, lo pudimos contemplar durante nuestro estudio más veces de lo que parece, tanto en grandes corporaciones, como en pequeños negocios de reciente apertura, por parte de personas veteranas muy experimentados que pudieron explicar exactamente como y porque ellos lideraban y por empresarios que aducían liderar solamente por sentimientos...

Este tipo de líderes **no emplea mecánicamente** un estilo de liderazgo de acuerdo a la situación. Son mucho más versátiles que eso. Son exquisitamente sensibles al impacto que están ejerciendo en otros y, **de forma inapreciable y continua, ajustan su estilo de liderazgo a fin de obtener los mejores resultados y beneficios.** Son líderes que, por ejemplo, pueden "leer" en los primeros minutos de una conversación, que un empleado con talento pero de bajo rendimiento ha sido desmoralizado por un líder falto de comprensión, "hazlo-de-la-manera-en-que-te-digo" directivo, y que necesita de nueva motivación a través de recordarle de porqué su trabajo es importante. O bien aquel líder puede elegir dar energía al empleado preguntándole por sus deseos y aspiraciones, encontrando maneras de hacer más interesante su trabajo. O esa

conversación inicial puede indicar que el empleado necesita que se le dé un ultimátum: ¡o mejoras o te vas!

Como ejemplo de liderazgo versátil y fluido en acción, consideremos el caso de Juan, el nuevo director general de una gran empresa de alimentación y bebidas. Juan fue nombrado para su puesto en el momento en que la empresa atravesaba una gran crisis, ya que no había logrado sus objetivos de beneficio en seis años. ¡Y el año pasado no lo había logrado nada menos que por 3.000 millones de pesetas! La moral de los altos dirigentes estaba en sus mínimos; sospechas y resentimientos estaban a flor de piel. Las directrices para Juan estaban muy claras: ¡da la vuelta a la empresa!

Juan lo realizó con ingenio al cambiar de estilo de liderazgo de forma extrañamente fluida y versátil. Desde el principio, se dio cuenta de que tenía poco tiempo para demostrar un liderazgo efectivo y para establecer una relación y una confianza. También se dio cuenta de que necesitaba urgentemente ser informado acerca de lo que no estaba funcionando, de tal forma que su primera tarea fue oír a la gente más importante de la empresa.

La primera semana en su nuevo puesto de trabajo la dedicó a mantener almuerzos y cenas con cada uno de los miembros del equipo directivo. Juan trató de enterarse de la opinión de cada alto dirigente sobre lo que estaba ocurriendo. Pero su fin no era tanto el saber como cada persona diagnosticaba el problema, sino conocer a cada uno. Aquí Juan **empleó el estilo afiliativo**: se informó sobre sus vidas, ilusiones y aspiraciones.

También se puso en el papel tutorial, buscando maneras en que pudiese ayudar a los miembros del equipo a lograr lo que deseaban en sus respectivas carreras profesionales. Como ejemplo, uno de los directivos que había estado recibiendo retroinformación de que era un mal compañero de equipo le confió sus preocupaciones. Él pensaba que era un buen miembro del equipo, pero estaba plagado de quejas persistentes... Reconociendo que era un ejecutivo con talento y un activo valioso para la compañía, Juan llegó a un acuerdo con él de indicarle (en privado...) cuando sus acciones socavaban su objetivo de convertirse en un buen miembro del equipo.

Y al final de las conversaciones con cada uno de los ejecutivos hizo una reunión conjunta en un hotel de tres días de duración. Su objetivo era crear lo que se llama un equipo, de tal manera que todo el mundo tomase parte en la decisión final de cual era la solución adecuada a los problemas del negocio. Su posición inicial en la mencionada reunión del hotel fue la de **un líder democrático**. Empujó a todo el mundo a expresar libremente sus quejas y frustraciones.

Al día siguiente, hizo Juan que el grupo se centrase en encontrar soluciones diciendo que cada persona debería hacer tres proposiciones específicas de lo que había que hacer. Cuando Juan efectuó un resumen de las propuestas, un consenso general emergió de forma natural acerca de cual eran las prioridades del negocio, así como bajar los costes. Cuando el grupo vino con planes de acción específicos, Juan logró llegar a que todos se comprometiesen con ellos y a la aceptación que buscaba.

Con esta visión global decidida, Juan **cambió al estilo de liderazgo visionario,** asignando responsabilidades a dirigentes específicos para cada paso a tomar y

haciéndoles responsables de su ejecución. Por ejemplo, para aquella división que había estado bajando los precios de los productos sin incrementar el volumen de ventas, una solución obvia era subir los precios, pero el director comercial previo no había sabido que hacer y había dejado al problema enconarse... El nuevo director comercial tenía ahora una responsabilidad de ajustar los precios para arreglar el problema.

Durante los meses siguientes, el estilo de liderazgo de Juan fue primordialmente el de visionario. Continuamente articulaba la misión nueva del grupo de una manera que recordaba a cada uno de los miembros del equipo de cómo su papel era crucial para la obtención de esos objetivos. Y, especialmente durante las primeras semanas de la implantación del plan, a Juan le pareció que **la urgencia de la crisis del negocio justificaba un cambio ocasional al estilo de liderazgo coercitivo** en caso de que alguien fallase en cumplir con su responsabilidad. Tal como lo puso, "tuve que ser brutal con el seguimiento y asegurarme que aquello tenía lugar. Iba a tener que haber disciplina y concentrarse la gente...".

¿Y cuales fueron los resultados y beneficios de tal liderazgo fluido y versátil? Pues mejoró en todos los aspectos el clima laboral de la empresa. La gente estaba innovando. Hablaban de la nueva visión de la empresa y expresaban canturreando su compromiso con los nuevos y claros objetivos. La última prueba de la eficacia en el liderazgo de Juan ha quedado escrita en tinta indeleble: ¡después de solo siete meses, su empresa excedió los beneficios presupuestados para todo el año en unos 800 millones de pesetas!

Expandiendo su repertorio

Pocos líderes gozan de los seis estilos de liderazgo entre su repertorio, por supuesto, y todavía menos saben cuando y como usarlos. De hecho, cuando hemos dado a conocer los resultados de nuestra investigación a muchas empresas, las contestaciones que hemos obtenido con más frecuencia han sido: "¡Pero yo solo tengo dos de los estilos de liderazgo!" y "No puedo usar todos esos estilos de liderazgo. No resultaría natural en mí."

Es comprensible este tipo de sentimientos y, en ciertos casos, el antídoto también es relativamente sencillo. **El líder puede construir un equipo integrado por miembros que empleen estilos de los que él carece**. Pues veamos a continuación el caso de un determinado director de producción. Dirigía una factoría usando fundamentalmente el estilo afiliativo. Estaba continuamente dando vueltas, viéndose con jefes de planta, atendiendo a sus necesidades más apremiantes y haciéndoles saber lo mucho que le preocupaban personalmente a él. Entonces dejó la estrategia de la empresa (máxima eficiencia) a un lugarteniente de confianza con grandes conocimientos tecnológicos y delegó sus normas de rendimiento en un colega que era adepto al estilo visionario. Además tenía a un líder imperativo en su equipo, el cual siempre hacía las visitas de planta con él.

Un enfoque alternativo, que yo recomendaría aun más que el anterior, es el de que **los líderes expandan su propio repertorio de estilos de liderazgo**. Para hacerlo**, los líderes tienen primero que saber en cual o cuales competencias de la IE**

(inteligencia emocional) se basan los estilos de liderazgo de que carecen. Solo entonces pueden trabajar intensamente en incrementar su dominio de ellos...

Por ejemplo, un líder afiliativo tiene puntos fuertes en las tres competencias emocionales siguientes (**ver Anejo II**): empatía, establecimiento de vínculos y comunicación. La empatía (sentir como la gente está sintiendo en cada momento) permite al líder afiliativo responder a los empleados de una forma que es altamente congruente con las emociones que siente cada uno, estableciéndose así una buena relación. El líder afiliativo también demuestra una facilidad natural en establecer nuevas relaciones, en llegar a conocer a alguien como persona y en mantener una relación. Es más, **el líder afiliativo sobresaliente domina el arte de la comunicación interpersonal**, particularmente en decir lo que en cada momento sea preciso o bien en hacer el gesto simbólico apropiado en el momento oportuno.

Así que si Ud. es en primer lugar un líder imperativo que desea ser capaz de usar el estilo afiliativo con más frecuencia, tendrían que mejorar su grado de empatía y, quizás, sus competencias emocionales de establecer vínculos o de comunicarse con más efectividad. Otro ejemplo sería el de un líder visionario que desee añadir el estilo democrático a su repertorio; es posible que tenga que desarrollar su capacidad en las competencias emocionales de colaboración y comunicación. Esta advertencia de añadir capacidades o competencias emocionales puede parecer simplista ("disponga a cambiarse Ud. mismo"), pero **aumentar la IE es totalmente posible con la práctica** (para saber más de cómo incrementar la IE **ver el Anejo III**).

Más ciencia, menos arte

Tal como "volverse rico", el liderazgo no será nunca una ciencia exacta. Pero tampoco ha de ser un completo misterio para aquellos que lo practiquen. En los últimos años, la investigación ha ayudado a nuestros padres a comprender los componentes genéticos, psicológicos y del comportamiento que influyen en su rendimiento en el trabajo. Con nuestro último estudio de investigación, **los lideres también pueden obtener una foto más clara de lo que se necesita para liderar con efectividad**. Y probablemente igual de importante, **ver como pueden hacerlo efectivo.**

El mundo de los negocios está continuamente cambiando y un buen líder tiene que ser siempre capaz de encontrar la respuesta adecuada. Hora a hora, día a día, semana a semana, los ejecutivos tienen que jugar con sus estilos de liderazgo como buenos profesionales: **usando el estilo preciso en el tiempo necesario y en la medida adecuada: ¡La recompensa será en beneficios**!

(Traducción del artículo "**Leadeship that gets results"** del psicólogo norteamericano **Daniel Goleman**, publicado en la revista bimensual Harvard Business Review de marzo-abril de 2000, efectuada por **Miguel Márquez Osorio**)

A N E J O I

VOLVIÉNDOSE MOLECULAR : EL IMPACTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LOS INDUCTORES DEL CLIMA LABORAL.

Nuestro estudio investigó como afectaba cada uno de los estilos de liderazgo a los seis inductores del clima laboral o ambiente de trabajo. Los siguientes datos muestran la **correlación** que existe **entre cada estilo de liderazgo y cada inductor del clima laboral**. Así, por ejemplo, si miramos al inductor del clima denominado "flexibilidad", vemos que el estilo coercitivo tiene una correlación de –0,28 mientras que el estilo democrático tiene una de 0,28, igual de fuerte pero de dirección opuesta.

Ahora, centrándonos en el estilo visionario, encontramos que tiene una correlación de o,54 con "incentivos" (muy positiva) y una de 0,21 con "responsabilidad" (positiva, pero no tanto...). En otras palabras, la correlación de este estilo con "incentivos" es más del doble que con "responsabilidad".

De acuerdo con estos resultados, el estilo visionario tiene el efecto más positivo en el ambiente de trabajo, pero otros tres estilos de liderazgo (afiliativo, democrático y tutorial) le siguen de cerca. Dicho esto, los resultados del estudio nos indican que **no se debe confiar en ninguno de los estilos de liderazgo en exclusiva**, pues para cada uno de ellos existe su motivo de utilización al menos brevemente.

Inductor	Coercitivo	Visionario	Afiliativo	Democrático	Imperativo	Tutorial
Flexibilidad	- 0,28	0,32	0,27	0,28	- 0,07	0,17
Responsabilidad	- 0, 37	0,21	0,16	0,23	0,04	0,08
Patrones	0,02	0,38	0,31	0,22	- 0,27	0,39
Incentivos	- 0,18	0,54	0,48	0,42	- 0,29	0,43
Claridad	- 0,11	0,44	0,37	0,35	- 0,28	0,38
Compromiso	- 0,13	0,35	0,34	0,26	- 0,20	0,27
Impacto en clima (global)	- 0,26	0,54	0,46	0,43	- 0,25	0,42

A N E J O I I

RESUMEN DE LOS SEIS ESTILOS DE LIDERAZGO

Los resultados de nuestra investigación demostraron que **los líderes usan los seis estilos**, ya que cada uno proviene de diferentes competencias de la inteligencia emocional. He aquí un resumen de los estilos de liderazgo, su origen, cuando funcionan mejor y su impacto en el clima laboral de la organización y, debido a ello, en su rendimiento y beneficios.

Estilo	**Coercitivo**	**Visionario**	**Afiliativo**	**Democrático**	**Imperativo**	**Tutorial**
Modo de operar del líder	Exige conformidad inmediata	Moviliza a la gente hacia una visión	Crea armonía y construye lazos emocionales	Promueve el consenso a través de la participación	Trata de imponer grandes objetivos de logro	Desarrolla gente para el futuro
El estilo en una frase	"Haga lo que le digo"	"Venga conmigo"	"La gente es lo primero"	"¿Qué es lo que piensa?"	"Haga lo que yo hago... ¡Ahora!"	"Trate de hacer esto..."
Principales competencias emocionales que subyacen	**Logro, iniciativa, autocontrol**	**Auto-confianza, empatía, catalizador del cambio**	**Empatía, establecimiento de vínculos, comunicación**	**Colaboración y cooperación, liderazgo, comunicación**	**Autoconfianza, influencia, iniciativa**	**Desarrollo de los demás, empatía, auto-confianza**
Cuando funciona mejor este estilo	Para comenzar a cambiar en una crisis o con empleados problemáticos	Cuando el cambio necesita una visión nueva o cuando se necesita un rumbo claro	Para curar roces en un equipo o para motivar a las personas durante tiempos difíciles y complicados	A fin de que "compren" la idea o el consenso, o bien para lograr información de personas valiosas	Para obtener resultados rápidamente de un equipo altamente motivado	Para ayudar a un empleado a mejorar su rendimiento o a desarrollar puntos fuertes a largo plazo
Impacto global en el clima laboral	**Negativo**	**¡El más positivo!**	**Positivo**	**Positivo**	**Negativo**	**Positivo**

A N E J O III

INCREMENTANDO SU INTELIGENCIA EMOCIONAL

Al contrario del cociente Intelectual (CI), que es mayormente genético (cambia poco desde la juventud), **las competencias de la inteligencia emocional (IE) pueden ser desarrolladas a cualquier edad**. Sin embargo, **no** es una cosa fácil... Incrementar su IE lleva **práctica** y **entrega:** ¡pero el beneficio bien vale la pena!

Consideremos, pues, el caso de un director de comercialización de una división de una compañía de alimentación. Javier, como lo vamos a llamar, era el clásico líder imperativo: de gran energía, siempre tratando de encontrar mejores maneras de hacer las cosas y demasiado insistente en meterse en algo y dirigirlo cuando parecía que alguien no iba a cumplir con los plazos que se le habían encomendado. Aun peor, Javier era propenso a saltar sobre cualquiera que aparentemente no siguiese sus reglas al pie de la letra, explotando si una persona meramente se desviaba en completar una tarea en el orden que Javier pensaba que era el mejor.

El estilo de liderazgo de Javier tuvo un impacto desastroso, fácilmente predecible en el clima laboral y en los resultados del negocio. Al cabo de dos años de rendimiento estancado, el jefe de Javier le sugirió que se **buscase un tutor**. Esta idea no le gustó a Javier en absoluto pero, al darse cuenta de que su vida laboral dependía de ello, obedeció.

El tutor, un experto en enseñar a gente como incrementar su IE, comenzó con una evaluación 360º de Javier. **Una diagnosis desde muchos puntos de vista es esencial en la mejora de la inteligencia emocional,** porque aquellos que necesitan el máximo de ayuda normalmente tienen lo que denominamos "puntos ciegos". De hecho, los resultados de nuestro estudio encontraron que los líderes con mejores resultados sobrestimaban sus puntos fuertes, a lo sumo, en una sola competencia emocional, y, por el contrario, los de bajo rendimiento se sobrestimaban en cuatro o más... Javier no estaba tan equivocado pero se calificaba mejor que lo hacía la gente que dependía directamente de él, la cual le puntuó especialmente bajo en las dos competencias emocionales siguientes: autocontrol y empatía.

Inicialmente, Javier tuvo dudas en aceptar los resultados de la encuesta como válidos... (¡típico de este estilo de liderazgo!). Pero cuando su tutor le enseñó como esos puntos débiles influenciaban a su falta de habilidad en usar los estilos de liderazgo que dependían de esas competencias emocionales (especialmente los estilos visionario, afiliativo y tutorial), Javier se dio cuenta de que tenía que mejorar si quería subir en la empresa**. Hacer una conexión de este tipo es esencial.** La razón es la siguiente: **incrementar la inteligencia emocional no se hace en un fin de semana o durante un seminario**. **Lleva consigo una práctica diligente en el trabajo a lo largo de unos cuantos meses**. Pero si las personas no aprecian el valor de cambiar, no harán el esfuerzo necesario para ello...

Una vez que Javier se concentró en lo que creía de verdad que había de mejorar y se comprometió en esforzarse, él y su tutor elaboraron un **plan de acción** para volver

su trabajo diario en un laboratorio de aprendizaje. Por ejemplo, Javier descubrió que era empático cuando las cosas estaban calmadas, pero en una crisis, encolerizaba a todos... Esta tendencia suya le hacía que le faltase capacidad para escuchar a lo que otros le estaban contando en aquellos momentos que más lo necesitaba... El plan de Javier requirió que se centrase en su comportamiento en situaciones complicadas. Tan pronto como notaba que se estaba poniendo en tensión, su función era la de inmediatamente dar un paso atrás, dejar al otro hablar y después hacerle preguntas aclaratorias. El motivo era no actuar críticamente u hostilmente bajo tensión.

No vino el cambio fácilmente, pero con práctica Javier aprendió a reducir la tensión de sus arranques explosivos al entrar en un diálogo en vez de lanzar una arenga. Aunque Javier no estaba siempre de acuerdo con ellos, por lo menos daba a la gente una oportunidad de exponer su caso. Al mismo tiempo, Javier practicó también el dar retroinformación positiva a los que dependían directamente de él y les recordaba de en que medida su trabajo contribuía a la misión del grupo. ¡Y se contuvo de "micro-dirigirlos"!

Javier se entrevistaba con su tutor cada una o dos semanas a efectos de comprobar su progreso y obtener consejo en problemas específicos. Por ejemplo, en ocasiones Javier se encontró que recaía en sus antiguas técnicas de imperativo (echando a personas con cajas destempladas, tomando el mando de forma repentina y explotando con furia). Casi inmediatamente lo lamentaba. Así que su tutor y él analizaron minuciosamente estas recaídas a ver si encontraban lo que había desencadenado los antiguos comportamientos y qué hacer la próxima vez en que se encontrase en una situación similar. **Esa "prevención de recaídas" mide a gente vacunada** contra futuros lapsus o simplemente contra dejarse abandonar... A lo largo de un periodo de seis meses, Javier mejoró sensiblemente. Los informes de su comportamiento indicaron que había reducido el número de explosiones coléricas de uno o más al día al principio a solo uno o dos al mes. El ambiente de trabajo entre sus colaboradores mejoró grandemente y los beneficios de la división comenzaron a aumentar.

¿**Por qué la mejora en una competencia emocional lleva meses en vez de días?** Porque los centros emocionales del cerebro, no simplemente el neocórtex, están involucrados. El neocórtex, también denominado el cerebro pensante que solo aprende habilidades puramente técnicas y cognitivas, gana conocimientos muy rápidamente, pero el cerebro emocional **no** lo hace. **Para dominar un nuevo comportamiento**, **los centros emocionales necesitan repetición y práctica**. Mejorar su inteligencia emocional, por ello es parecido a cambiar de hábitos. Los circuitos del cerebro que llevan los hábitos de liderazgo **tienen que desaprender los antiguos previamente y reemplazarlos con nuevos**. Cuantas más veces se repita una secuencia de comportamientos, tanto más fuertes se vuelven los circuitos del cerebro que subyacen. En un momento determinado, las nuevas pistas neurales se vuelven las opciones por defecto del cerebro.

Cuando esto tuvo lugar, Javier fue capaz de pasar por los diferentes estilos de liderazgo sin esfuerzo y de manera fluida y versátil en cada situación laboral utilizando el estilo que mejor funcionaba para él (¡y para toda la compañía!).