

SER UN BUEN LÍDER ES MÁS FÁCIL DE LO QUE PARECE

A lo largo de mi experiencia en consultoría y formación en desarrollo organizacional y habilidades directivas he podido constatar que todavía hoy se encuentra muy extendida la idea de que para ser un buen líder hay que nacer con determinadas habilidades. FALSO. Como demuestran las numerosas investigaciones en el ámbito de la psicología y el desarrollo profesional y las actuales teorías de management y liderazgo¹, la clave no está en factores innatos, sino en las competencias emocionales, que son competencias susceptibles de ser desarrolladas en la medida en que se desee realmente. Por tanto, para llegar a ser un buen líder lo único que hace falta es DESEAR SER UN BUEN LÍDER.

Para llegar a ser un buen líder lo único que realmente hace falta es desear serlo.

Así que, permitidme que, aunque ser un buen líder no tiene nada de fácil, haya titulado así este artículo, puesto que la intención que persigue es hacerlo accesible a través de tener en cuenta **5 pautas**.

1. PARA LIDERAR, LO BÁSICO ES TRANSMITIR A LOS DEMÁS CONFIANZA Y SINCERIDAD.

La confianza es la base de un clima motivador y positivo. Desde la confianza y la sinceridad es más fácil que las personas se desarrollen y aumente el potencial y el rendimiento a largo plazo.

2. EMPATÍA E INFLUENCIA.

Puesto que liderazgo implica influir en el comportamiento de los demás, la empatía y la influencia son competencias clave.

- La **empatía** se asienta en el autoconocimiento y es la capacidad de escuchar y comprender los valores, intereses y emociones de los demás y de responder a ellos.

Algunas conductas empáticas serían:

1. Comprende tanto los puntos fuertes como las limitaciones de los demás.
2. Conoce lo que motiva y lo que desagrada a los demás.
3. Percibe e interpreta adecuadamente la comunicación no verbal y el tono emocional de los demás.

- La **influencia** es la capacidad de conseguir que los demás sigan un plan o línea de acción.

Algunas conductas en este sentido podrían ser:

1. Su comunicación resalta los beneficios que pueden obtener los demás.

¹ La inteligencia emocional, los modelos de competencias, el liderazgo emocional, la dirección por valores o el coaching, basan sus modelos en investigaciones y teorías desarrolladas por autores de reconocido valor: Salovey, Mayer, Blanchard, Argirys, McClelland, Goleman, Boyatzis, García, Senge, ...

2. Transmite una visión atrayente.
3. Hace un esfuerzo para explicar las cosas de forma que la gente las entienda.
4. Genera ilusión y compromiso entre los miembros de su equipo.

3. IDENTIFICAR EL ESTILO DE LIDERAZGO MÁS ADECUADO A LA SITUACIÓN.

Si tomamos a Goleman, Boyatzis y McKee (2002), podemos hablar de cuatro estilos de liderazgo resonante, es decir, estilos que generan un clima positivo, y dos disonantes, o estilos que provocan energía negativa.

Estilos resonantes: Promueven el rendimiento y un clima favorable.	
VISIONARIO: Mueve a la gente hacia una visión compartida.	↑
COACHING: Construye capacidades a largo plazo alineando las actuaciones individuales con las metas organizativas.	↑
DEMOCRÁTICO: Valora las aportaciones de la gente y crea compromiso a través de la participación.	↑
AFILIATIVO: Crea armonía conectando a la gente entre sí.	↑
Estilos disonantes: Útiles en situaciones muy concretas, deben utilizarse con cautela.	
TIMONEL: Pone objetivos retadores y, de manera agresiva, modelos de comportamiento para alcanzarlos.	↓
AUTORITARIO: Dirige a través de la autoridad. "Hazlo porque yo lo digo"	↓

Fuente: Goleman, Boyatzis y McKee. "El líder resona". Ed. Plaza y Janés.

Situaciones en las que cada estilo es más efectivo:

2. **Visionario:** Cuando se necesita una visión clara, en las situaciones de incertidumbre.
3. **Coaching:** Cuando debemos centrarnos en el desarrollo del potencial de los colaboradores a largo plazo.
4. **Democrático:** Cuando se necesita consenso y participación.
5. **Afiliativo:** Cuando es necesario fortalecer vínculos, cohesionar los equipos o gestionar la diversidad en situaciones críticas.
6. **Timonel:** En ámbitos técnicos o entre profesionales motivados y competentes. Durante la primera fase del ciclo vital de una empresa en la que el crecimiento resulta esencial.
7. **Autoritario:** Cuando se ve obligado a cambiar los hábitos de una organización que atraviesa una situación crítica o se debe hacer frente a una emergencia.

4. FLEXIBILIDAD DE ESTILOS.

Por tanto, puesto que cada estilo, incluso los disonantes, tienen su utilidad, la clave está en la flexibilidad de estilos. Para saber qué estilo es el más adecuado partiremos de una buena lectura de la situación.

	NO SABER LEER LA SITUACIÓN	SABE LEER LA SITUACIÓN	
ADAPTARSE A LA SITUACIÓN	Pendular	Flexible	Flexibilidad de estilos
CAMBIAR LA SITUACIÓN	Rígido	Consecuente	

Todos tenemos tendencias. La flexibilidad, la capacidad para adaptarse o cambiar a partir de una correcta lectura para ir más allá de la tendencia, es lo que todo directivo debería desarrollar para ser efectivo.

Pero la trampa está en que muchas veces creemos hacer una buena lectura de la situación obviando lo evidente, los resultados y el feed-back que nos devuelve el entorno. Cuando esto ocurre, podemos reconocerlo si, a pesar de los intentos por adaptarnos, no conseguimos más que sentir que vamos de aquí para allá sin obtener resultados satisfactorios o bien, todo lo contrario, manteniéndonos firmes e inflexibles en nuestro modo de actuar, haciendo “más de lo mismo”² la situación o los resultados no hacen más que empeorar.

Por ello, saber leer la situación es también un aprendizaje.

5 pautas que ayudan a conseguirlo:

1. Transmitir confianza y sinceridad.
2. Empatía e influencia.
3. Identificar el estilo de liderazgo adecuado.
4. Manejarse en la flexibilidad de estilos.
5. Desarrollar las competencias necesarias.

5. DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS NECESARIAS.

Conseguimos ser mejores líderes en la medida en que desarrollamos nuestras competencias emocionales, nuestra inteligencia emocional³. A partir de identificar el estilo o estilos propios dominantes, podemos trazar un plan de aprendizaje que nos permita desarrollar las competencias necesarias para ejercer los otros estilos y así lograr la flexibilidad necesaria que nos convierta en unos líderes más eficaces.

Competencias en las que se basa cada estilo de liderazgo para ser efectivo:

- **Visionario:** Empatía. Confianza en uno mismo y en los demás. Inspiración. Conciencia de uno mismo. Capacidad para catalizar los cambios. Transparencia.
- **Coaching:** Conciencia de uno mismo. Empatía. Sinceridad. Creación de vínculos. Confianza en los demás. Comprensión organizacional. Desarrollo de los otros.
- **Democrático:** Trabajo en equipo. Gestión de los conflictos. Influencia.
- **Afiliativo:** Empatía. Colaboración. Gestión de los conflictos. Creación de vínculos.
- **Timonel:** Orientación logro. Iniciativa.
- **Autoritario:** Influencia. Orientación al logro. Iniciativa.

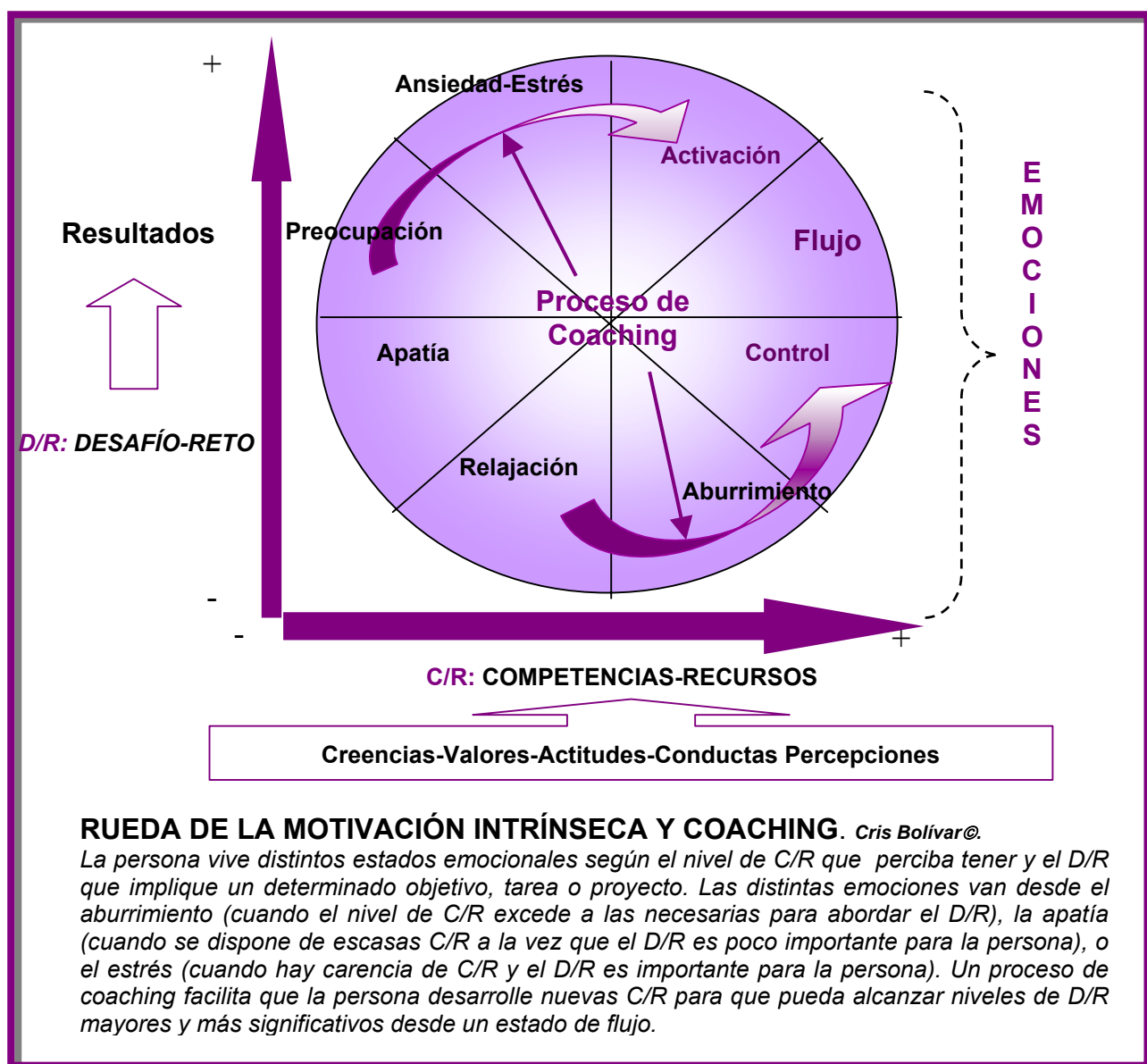
² Watzlawich. “Cambio”. Ed. Herder.

³ Bolívar, C. “El arte del liderazgo esencial”. Ayuntamiento y Diputación de Barcelona.

Podemos desarrollar estas competencias a través de la propia observación, del feedback de colegas y subordinados, de lecturas, de asistencia a talleres de liderazgo emocional, o, todavía mejor, asistiendo a un proceso de coaching.

“El coaching es una herramienta que ayuda a las personas a crecer profesionalmente de cara a lograr su satisfacción y la de la organización. Es un espacio conversacional planificado, individuo-individuo y confidencial, donde se facilitan nuevas lecturas y percepciones, se propicia la transformación permanente y se genera sabiduría”.

“Un proceso de coaching revisa las creencias limitadoras, incrementa competencias, introduce herramientas de trabajo y facilita el cambio de hábitos, promoviendo que el profesional asuma nuevos retos desde la satisfacción de sentirse en un estado de flujo y activación”. (Cris Bolívar, 2001).⁴



“En el interior de cada uno se halla la semilla de nuestro futuro”. Cris Bolívar.

⁴ Bolívar, C. “Más allá de la formación: el desarrollo de competencias”. Revista L’Enllaç Creu Roja a Catalunya.