



# Harvard Business Review

América Latina

## Liderazgo que obtiene resultados

por Daniel Goleman

---

Noviembre 2005

Reimpresión R0511K-E

---

Nuevas investigaciones sugieren que los ejecutivos más eficaces usan una colección de estilos de liderazgo distintivos; cada uno en la medida justa, en el momento preciso. Tal flexibilidad es difícil de poner en acción, pero rinde frutos en el desempeño. Y mejor aún, se puede aprender.

# Liderazgo que obtiene resultados

por Daniel Goleman

**P**regunte a cualquier grupo de gente de negocios, “¿qué hacen los líderes más eficaces?”, y obtendrá una amplia gama de respuestas. Los líderes fijan la estrategia; motivan; crean una misión; construyen una cultura corporativa. Luego pregunte, “¿qué deberían hacer los líderes?”. Si el grupo es experimentado, es muy probable que escuche la siguiente: el trabajo singular del líder es obtener resultados.

¿Pero cómo? El misterio de lo que los líderes pueden y deben hacer para obtener el mejor desempeño de su gente es antiguo. En años recientes, ese misterio ha generado toda una industria: literalmente, miles de “expertos en liderazgo” han hecho sus carreras a partir del examen y entrenamiento a ejecutivos, buscando generar hombres de negocios que pueden convertir en realidad objetivos audaces, –sean éstos estratégicos, financieros, organizativos, o los tres–.

Sin embargo, el liderazgo eficaz elude a muchas personas y organizaciones. Una razón de ello es que, hasta hace poco, virtualmente ningún estudio cuantitativo ha demostrado qué conductas de liderazgo precisas generan resultados positivos. Los expertos en liderazgo ofrecen su consejo basados en la inferencia, la experiencia y el instinto. Algunas veces ese consejo da en el blanco; y en otras, no.

Pero una nueva investigación realizada por la firma consultora Hay/McBer, basada en una muestra aleatoria de 3.871 ejecutivos, seleccionados de una base de datos de más de 20.000 ejecutivos en todo el mundo, revela mucho del misterio del liderazgo eficaz. El estudio descubrió seis estilos de liderazgo distintos, cada uno de los cuales surge de diferentes componentes de la inteligencia emocional. Tomados individualmente, los estilos parecen tener un impacto único y directo en el clima de trabajo de una

empresa, división o equipo y, a su vez, en su desempeño financiero. Quizás más importante aún, la investigación indica que los líderes con los mejores resultados no se apoyan en un solo estilo de liderazgo; utilizan la mayoría de ellos en una semana determinada –de forma fluida y en medidas diferentes–, dependiendo de la situación de negocios. Imagine, entonces, que los estilos son como el conjunto de palos de golf en la bolsa de un jugador profesional. Durante el curso de un juego, el profesional escoge los palos según las exigencias del tiro. En ocasiones, debe ponderar su selección, pero a menudo ésta es automática. El profesional siente los desafíos que tiene por delante, saca rápidamente la herramienta correcta y de forma elegante la pone a trabajar. Así es cómo también operan los líderes de alto impacto.

¿Cuáles son estos seis estilos de liderazgo? Ninguno sorprenderá a los vete-

ranos en los lugares de trabajo. De hecho, es probable que cada estilo –ya sea por su sólo nombre y breve descripción– resuene en las mentes de cualquiera que lidere o es conducido o, como es el caso de la mayoría de nosotros, hace ambas cosas. Los líderes *coercitivos* exigen una conformidad inmediata. Los *líderes orientativos* movilizan a las personas detrás de una visión. Los *líderes afiliativos* crean lazos emocionales y armonía. Los *líderes democráticos* crean consenso mediante la participación. Los *líderes ejemplares* esperan excelencia y autonomía. Y los *líderes formativos* desarrollan a las personas para el futuro.

Cierre los ojos y con seguridad podrá imaginar a un colega que usa cualquiera de estos estilos. Es muy probable que usted mismo utilice al menos uno. Lo que es nuevo en esta investigación, entonces, son sus consecuencias para la acción. En primer lugar, ofrece una comprensión desmenuzada sobre cómo los diferentes estilos de liderazgo afectan al desempeño y a los resultados. Segundo, brinda una guía clara sobre cuándo un ejecutivo debería cambiarse a otro de los seis estilos. También sugiere fuertemente que es aconsejable cambiarse flexiblemente. Otro aspecto novedoso es el descubrimiento hecho por el estudio respecto de que cada estilo de liderazgo surge de diferentes componentes de la inteligencia emocional.

## Medir el impacto del liderazgo

Ha pasado más de una década desde que las investigaciones vincularon por primera vez aspectos de la inteligencia emocional con los resultados de negocios. El ya fallecido David McClelland, un notable psicólogo de la Universidad de Harvard, descubrió que los líderes que tienen fortalezas en una masa crítica de seis o más competencias de inteligencia emocional eran mucho más eficaces que sus pares que carecían de ellas. Por ejemplo, cuando analizó el desempeño de los encargados de división en una empresa global de comidas y bebidas, descubrió que entre los líderes con esta masa crítica de competencias, 87% se ubicaba en el primer tercio de bonos salariales

anuales basados en su desempeño de negocios. Más decidor aún, en promedio, sus divisiones sobrepasaron los objetivos de ingresos anuales entre un 15 a 20%. Aquellos ejecutivos que carecían de inteligencia emocional rara vez estaban clasificados como sobresalientes en sus evaluaciones de desempeño anuales y sus divisiones tuvieron en promedio un rendimiento más bajo de casi 20%.

Nuestro estudio buscó obtener una visión más molecular de los vínculos entre el liderazgo y la inteligencia emocional, y el clima y el desempeño. Un equipo de colegas de McClelland, encabezados por Mary Fontaine y Ruth Jacobs de Hay/McBer, estudió la información sobre miles de ejecutivos, o los observaron, anotando sus comportamientos específicos y su impacto en el clima.<sup>1</sup> ¿Cómo motivó cada individuo a sus subordinados directos? ¿Cómo manejó las iniciativas de cambio? ¿Cómo manejó las crisis? Fue en una etapa posterior del estudio que identificamos cuáles eran las capacidades de la inteligencia emocional que impulsan los seis estilos de liderazgo. ¿Cómo se clasifica en términos de autocontrol y habilidades sociales? ¿Muestra el líder niveles altos o bajos de empatía?

El equipo evaluó la esfera de influencia inmediata de cada ejecutivo sobre su clima. “Clima” no es un término amorfo. Definido por primera vez por los psicólogos George Litwin y Richard Stringer, y posteriormente refinado por McClelland y sus colegas, hace referencia a seis factores clave que influyen en el clima de trabajo de una organización: su *flexibilidad* –esto es, cuán libres se sienten los empleados para innovar sin verse preocupados por los trámites burocráticos–; su sentido de *responsabilidad* hacia la organización; el nivel de *estándares* que fijan las personas; el sentido de precisión sobre el feedback de desempeño y lo apropiado de las *recompensas*; la *claridad* que tienen las personas acerca de la misión y valores; y finalmente el nivel de *compromiso* hacia un propósito común.

Descubrimos que los seis estilos de liderazgo tienen un efecto cuantificable sobre cada aspecto del clima (para más detalles, vea el recuadro “Visión molecu-

lar: el impacto de los estilos de liderazgo en los impulsores del clima”). Además, cuando analizamos el impacto del clima sobre los resultados financieros –como retornos sobre las ventas, crecimiento de los ingresos, eficiencia y rentabilidad–, hallamos una correlación directa entre ambos. Los líderes que usaban estilos que afectaban positivamente al clima tenían notoriamente mejores resultados financieros que aquellos que no. Esto no quiere decir que el clima organizacional sea el único impulsor del desempeño. Las condiciones económicas y las dinámicas competitivas importan enormemente. Pero nuestro análisis sugiere fuertemente que el clima es responsable de hasta un tercio de los resultados. Y esto simplemente es un impacto demasiado grande como para ignorarlo.

## Los estilos en detalle

Los ejecutivos utilizan seis estilos de liderazgo, pero sólo cuatro de ellos tienen consistentemente un efecto positivo en el clima y en los resultados. Revisemos entonces en detalle cada uno de los estilos de liderazgo (para ver un resumen del material que sigue, consulte la tabla “Un vistazo a los seis estilos de liderazgo”).

**El estilo coercitivo.** La empresa de computación se encontraba en crisis; sus ventas y utilidades estaban cayendo, sus acciones perdían valor abruptamente y los accionistas estaban alborotados. El consejo de administración incorporó a un nuevo CEO (Chief Executive Officer) que tenía la reputación de ser un artista en darle un vuelco a las cosas. Se puso a trabajar recortando puestos de trabajo, vendiendo divisiones y tomando las difíciles decisiones que deberían haberse tomado años atrás. Así, la compañía se salvó, al menos, en el corto plazo.

Sin embargo, desde un inicio el nuevo CEO creó un reino del terror, intimidando y humillando a sus ejecutivos, gritando su descontento frente al más mínimo error. Los escalafones más altos de la empresa fueron diezmados no sólo por sus despidos erráticos, sino que también por las renunciaciones. Los reportes directos del CEO, temerosos de su tendencia a culpar al portador de malas noticias, dejaron de traerle noticias por

## Inteligencia emocional: una introducción

La inteligencia emocional –la habilidad de manejarnos a nosotros mismos y a nuestras relaciones con eficacia– comprende cuatro capacidades fundamentales: autoconciencia, autogestión, conciencia social y habilidades sociales. Cada capacidad, a su vez, está compuesta por conjuntos específicos de competencias. A continuación una lista de las capacidades y sus correspondientes rasgos.

### Autoconciencia

- **Autoconocimiento emocional:** la capacidad de interpretar y comprender las propias emociones, así como de reconocer su impacto en el desempeño laboral, relaciones, y otros.
- **Autoevaluación exacta:** una evaluación realista de sus fortalezas y limitaciones.
- **Autoconfianza:** un sentido fuerte y positivo del valor propio.

### Autogestión

- **Autocontrol:** la capacidad de mantener bajo control las emociones y los impulsos disruptivos.
- **Confiabilidad:** un despliegue constante de honestidad e integridad.
- **Conciencia:** la capacidad de manejarse uno mismo y sus responsabilidades.
- **Adaptabilidad:** la capacidad de ajustarse a situaciones cambiantes y superar obstáculos.
- **Orientación al logro:** el impulso por alcanzar un estándar de excelencia interno.
- **Iniciativa:** la disposición a aprovechar oportunidades.

### Conciencia social

- **Empatía:** la habilidad para captar las emociones de otras personas, comprender sus puntos de vista e interesarse activamente en sus preocupaciones.
- **Conciencia organizacional:** la capacidad de interpretar las corrientes de la vida organizacional, construir redes de decisión y navegar en los asuntos políticos.
- **Orientación al servicio:** la habilidad de reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

### Habilidades sociales

- **Liderazgo visionario:** la habilidad de hacerse cargo de una visión atractiva e inspirar con ella.
- **Influencia:** la habilidad de ejercer una gama de tácticas persuasivas.
- **Desarrollo de otros:** la propensión a reforzar las habilidades de otros mediante feedback y orientación.
- **Comunicación:** la habilidad de escuchar y enviar mensajes claros, convincentes y afinados.
- **Catalizador del cambio:** la destreza para generar nuevas ideas y liderar a las personas hacia una nueva dirección.
- **Manejo de conflictos:** la habilidad de desactivar desacuerdos y orquestar resoluciones.
- **Creación de lazos:** la destreza para cultivar y mantener una red de relaciones.
- **Trabajo en equipo y colaboración:** competencia para promover la colaboración y la construcción de equipos.

completo. La moral nunca había estado más baja, un hecho que se reflejó en otra caída de la empresa después de su recuperación de corto plazo. Finalmente, el CEO fue despedido por el consejo de administración.

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 el 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 se evapora: incapaces de actuar por iniciativa propia, pierden el sentido de propiedad y sienten poca responsabilización hacia su desempeño. Algunos se resentían tanto que adoptan la actitud de “no voy a ayudar a ese maldito”.

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 calza dentro de una

misión mayor y compartida. Tal pérdida, medida en términos de menor claridad y compromiso, aleja a las personas de sus propios trabajos, las que se preguntan “¿qué importa todo esto?”.

Dado el impacto del estilo coercitivo, usted podría suponer que nunca debería ser aplicado. Sin embargo, nuestra investigación reveló algunas ocasiones en las que funcionó con maestría. Tome el caso de un presidente de división que fue incorporado para cambiar la orientación de una empresa de alimentos que estaba perdiendo dinero. Su primera acción fue hacer demoler la sala de conferencias de los ejecutivos. Para él, la habitación –con su larga mesa de mármol que parecía ser “la cubierta de la nave espacial Enterprise”– simbolizaba la formalidad asentada en la tradición que estaba paralizándolo a la empresa. La destrucción de la sala, y el consiguiente traslado a un espacio más pequeño e informal, envió

*Daniel Goleman es el autor de La inteligencia emocional (Vergara, 1996) y coautor de El líder resonante crea más (Plaza & Janes, 2002). Es el copresidente del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, con sede en la Graduate School of Applied and Professional Psychology de Rutgers University, en Piscataway, New Jersey.*

un mensaje que no pasó desapercibido para nadie y como resultado la cultura de la división cambió rápidamente.

Dicho esto, el estilo coercitivo sólo debería ser usado con una cautela extrema y en las pocas situaciones en las que sea absolutamente imperativo, como en un vuelco o cuando se avecina una adquisición hostil. En esos casos, el estilo coercitivo puede romper los hábitos de negocios erróneos y remecer a las personas para que adopten nuevas formas de trabajo. Siempre es apropiado durante una emergencia genuina, como después de 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 de largo plazo de su insensibilidad sobre la moral y los sentimientos de aquellos a quienes lidera será desastroso.

**El estilo orientativo.** Tom era vicepresidente de marketing de una cadena nacional de restaurantes, especializada en pizzas, que estaba en problemas. No hace falta decir que el débil desempeño de la empresa preocupaba a los altos ejecutivos, pero éstos no sabían qué hacer. Todos los lunes se reunían para revisar las ventas recientes, luchando por encontrar las soluciones. Para Tom, el enfoque no tenía sentido. “Siempre estábamos tratando de comprender por qué nuestras ventas habían bajado la semana anterior. Teníamos a toda la empresa

mirando hacia atrás, en vez de resolver qué debíamos hacer mañana”.

Tom vio una oportunidad para cambiar la forma de pensar de la gente en una reunión sobre estrategia, realizada fuera de la empresa. Allí, la conversación comenzó con las mismas obviedades de siempre: la empresa tenía que impulsar la riqueza de los accionistas y aumentar el retorno sobre los activos. Tom creía que esos conceptos no tenían el poder de inspirar a un gerente de restaurante a ser innovador o a hacer un trabajo que fuera mejor que la media.

Tom realizó una movida audaz. En medio de la reunión, hizo un apasionado llamado para que sus colegas pensaran desde la perspectiva de los clientes. “Los clientes quieren conveniencia”, dijo. La empresa no estaba en el negocio de los restaurantes, estaba en el negocio de distribuir pizzas de alta calidad y convenientes. Aquella noción –y ninguna otra– debería impulsar todo lo que la compañía hacía.

Con su vibrante entusiasmo y visión clara –sellos del estilo orientativo–, Tom llenó un vacío de liderazgo en la empresa. De hecho, su concepto se convirtió en el corazón de la nueva declaración de la misión. Pero este radical avance conceptual fue sólo el principio. Tom se aseguró de que esa declaración se incorporara al proceso de planificación estraté-

## Visión molecular: el impacto de los estilos de liderazgo en los impulsores del clima

Nuestro estudio investigó cómo cada estilo de liderazgo afectaba a los seis impulsores del clima, o ambiente de trabajo. Las cifras muestran la correlación entre cada estilo y cada aspecto del clima. Por ejemplo, si miramos al impulsor del clima flexibilidad, vemos que el estilo coercitivo tiene una correlación de  $-.28$ , mientras que el estilo democrático tiene una correlación de  $.28$ , igualmente fuerte en la dirección opuesta. Si nos enfocamos en el estilo de liderazgo orientativo, encontramos que tiene una

correlación de  $.54$  con las recompensas –fuertemente positiva–, y una correlación de  $.21$  con la responsabilidad; positiva, pero no tan fuerte.

De acuerdo con los datos, el estilo de liderazgo orientativo tiene el efecto más positivo sobre el clima, pero otros tres estilos –afiliativo, democrático y formativo– le siguen muy de cerca. Esto indica que no se debe depender exclusivamente de un estilo en particular, y todos tienen, al menos, usos de corto plazo.

	Coercitivo	Orientativo	Afliativo	Democrático	Ejemplar	Formativo
Flexibilidad	$-.28$	$.32$	$.27$	$.28$	$-.07$	$.17$
Responsabilidad	$-.37$	$.21$	$.16$	$.23$	$.04$	$.08$
Estándares	$.02$	$.38$	$.31$	$.22$	$-.27$	$.39$
Recompensas	$-.18$	$.54$	$.48$	$.42$	$-.29$	$.43$
Claridad	$-.11$	$.44$	$.37$	$.35$	$-.28$	$.38$
Compromiso	$-.13$	$.35$	$.34$	$.26$	$-.20$	$.27$
Impacto general en el clima	$-.26$	$.54$	$.46$	$.43$	$-.25$	$.42$

gica de la empresa como impulsor del crecimiento. Y garantizó que la visión fuera articulada de modo tal que los gerentes de restaurantes locales entendieran que ellos eran la clave del éxito de la compañía y tuvieran la libertad para descubrir nuevas formas de distribuir pizzas.

Los cambios no se hicieron esperar. En cosa de semanas, muchos gerentes de locales comenzaron a garantizar tiempos de despachos nuevos y más rápidos. Mejor aún, empezaron a actuar como emprendedores, encontrando ingeniosos lugares para abrir sucursales: kioscos en esquinas concurridas y en estaciones de buses y trenes, hasta en carritos en aeropuertos y vestíbulos de hotel.

El éxito de Tom no fue casual. Nuestra investigación indica que, de los seis estilos de liderazgo, el orientativo es altamente eficaz, impulsando cada aspecto del clima. Considere la claridad. El líder orientativo es un visionario; motiva a las personas, aclarándoles cómo su trabajo calza dentro de la 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 singular es si ese desempeño favorece o no a la visión. Los estándares para el éxito son claros para todos, así como las recompensas. Finalmente, 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 conciban 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. A pesar de estas advertencias, los líderes demostrarían su sabiduría si optan por escoger con más frecuencia el “palo” orientativo, en lugar de no hacerlo. Tal vez esto no garantice acertar en el hoyo con un solo golpe, pero ciertamente ayuda en la partida mayor.

**El estilo afiliativo.** Si el líder coercitivo exige “haz lo que digo” y el orientativo pide “ven conmigo”, el afiliativo dice “las personas son lo primero”. Este estilo 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 brega 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, una lealtad férrea. 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 un líder afiliativo, al igual que un padre que ajusta las reglas del hogar para un adolescente que está madurando, no impone restricciones innecesarias sobre cómo deben hacer su trabajo los empleados. Les dan la libertad de hacer su trabajo en la forma que creen 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. Por ejemplo, es probable que inviten a sus subordinados a comer o a tomarse un trago, a solas, para saber cómo les va. Traerán una torta para celebrar un logro de un grupo. Son constructores de relaciones innatas.

Joe Torre, el alma y corazón de los Yankees de Nueva York, es un líder afiliativo clásico. Durante la Serie Mundial de 1999, Torre atendió hábilmente la psiquis de sus jugadores mientras éstos soportaban la olla de presión emocional de la carrera por el primer lugar. Durante toda la temporada, hizo un hincapié especial por elogiar a Scott Brosius, cuyo padre había fallecido en ese período, por haber mantenido su compromiso con el equipo a pesar de estar de luto. En la fiesta de celebración después del último juego del equipo, Torre buscó específicamente al lateral derecho Paul O’Neill. Aunque esa mañana, había recibido la noticia de la muerte de su padre, O’Neill decidió jugar en el partido decisivo; y estalló en lágrimas al finalizar el encuentro. Torre hizo un esfuerzo por reconocer la lucha personal de O’Neill, llamándolo “un guerrero”. Torre también usó la celebración de la victoria para alabar a dos jugadores, cuya participación el año siguiente estaba amenazada por disputas contractuales. Al hacerlo, envió un mensaje claro al equipo y a su dueño: que valoraba enormemente al grupo de jugadores como para perderlos.

Junto con prestarle atención a las emociones de su gente, un líder afiliativo también debería expresar sus emociones en público. El año en que el hermano de Torre estuvo al borde de la muerte, en espera de un trasplante de corazón, compartió sus preocupaciones con sus jugadores. También habló con franqueza con el equipo acerca de su tratamiento de cáncer de próstata.

El impacto generalmente positivo del estilo afiliativo lo convierte en un enfo-

que 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. Por ejemplo, una ejecutiva de nuestro estudio fue contratada para remplazar a un líder de equipo despiadado. El anterior líder se había atribuido el trabajo de sus empleados y había intentado enemistarlos. Finalmente, sus esfuerzos fallaron, pero el equipo que dejó atrás tenía sospechas y estaba agotado. La nueva ejecutiva se las arregló para enmendar la situación instintivamente, mostrando honestidad emocional y reconstruyendo lazos. Varios meses después, su liderazgo había creado un sentido de compromiso y estímulo renovado.

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 para navegar entre desafíos complejos, el estilo afiliativo los deja sin timón. De hecho, si se depende de él en exceso, lo cierto es que este estilo puede conducir al fracaso. Quizás sea por ello que muchos líderes afiliativos, incluyendo a Torre, 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 cálido y cultivador del líder afiliativo, y obtendrá una combinación potente.

**El estilo democrático.** La hermana María gestionaba un sistema de escuelas en una gran área metropolitana. Uno de los colegios –el único colegio privado en un vecindario empobrecido– había estado perdiendo dinero durante años, y la arquidiócesis ya no podía permitirse que siguiera funcionando. Cuando la hermana María recibió finalmente la orden

de cerrarlo, no se limitó a cerrar sus puertas. Citó a una reunión a todos los profesores y personal del colegio, y les explicó los detalles de la crisis financiera; era la primera vez que los que trabajaban en el establecimiento eran informados sobre el aspecto financiero de la institución. Ella les pidió ideas sobre cómo mantener abierto el colegio y sobre cómo manejar el cierre, si se llegaba a ese punto. La mayor parte de la reunión, la hermana María se limitó a escuchar.

Hizo lo mismo en posteriores encuentros con los padres y la comunidad, así como en una cadena sucesiva de reuniones con los profesores y personal del colegio. Después de dos meses, existía un consenso: el colegio tendría que cerrar. Se hizo un plan para transferir a los estudiantes a otros establecimientos del sistema católico.

El resultado final no fue distinto a si la hermana María hubiese seguido adelante y cerrado el colegio el día que debía hacerlo. Pero al permitir que las partes interesadas de la escuela llegaran colectivamente a esa decisión, la hermana María no recibió ninguna de las reacciones adversas que habrían acompañado a una movida de ese tipo. La gente lamentó la pérdida del colegio, pero comprendió lo inevitable de la situación. Prácticamente nadie objetó el cierre.

Compare eso con las experiencias de un sacerdote de nuestro estudio que encabezaba otro colegio católico. A él también se le ordenó cerrarlo. Y lo hizo, por decreto. El resultado fue desastroso: los padres interpusieron demandas legales, los profesores y los padres protestaron, y periódicos locales publicaron editoriales en que atacaban la decisión. La resolución de las disputas se demoró un año, tiempo en el que no pudo seguir adelante y cerrar el colegio.

La hermana María ejemplifica el estilo democrático en acción, y sus beneficios. Al invertir tiempo en obtener ideas y acuerdos de las personas, un líder construye confianza, respeto y compromiso. Al dejar que los trabajadores tengan el derecho de opinar en las decisiones que afectan sus metas y cómo realizan su trabajo, el líder democrático impulsa

la flexibilidad y la responsabilidad. Y al escuchar las preocupaciones de los empleados, aprende qué hacer para mantener la moral en alto. Finalmente, dado que tienen derecho para opinar al fijar sus metas y los estándares para evaluar el éxito, las personas que operan en un sistema democrático tienden a ser muy realistas acerca de qué puede o no 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. Considere el caso de un CEO, cuya empresa de computación estaba seriamente amenazada por cambios en el mercado. El ejecutivo siempre buscaba el consenso sobre qué hacer. Mientras los competidores sustraían clientes y las necesidades de éstos cambiaban, siguió designando comités para considerar la situación. Cuando el mercado vivió un repentino cambio debido a una nueva tecnología, el CEO se quedó paralizado en medio de la vía. El

consejo de administración lo reemplazó antes de que pudiera nombrar a otro grupo de trabajo para considerar la situación. El nuevo CEO, ocasionalmente democrático y afiliativo, se apoyaba mucho en el estilo orientativo, especialmente durante sus primeros meses.

**El estilo ejemplar.** Al igual que el coercitivo, el estilo ejemplar tiene su lugar en el repertorio del líder, pero debería ser usado en contadas ocasiones. Eso no es lo que esperábamos encontrar. Después de todo, los sellos característicos de este estilo suenan admirables. 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 de todos quienes lo rodean. 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. Usted pensaría 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 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 a 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 brinda 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 del cuadro mayor.

Como ejemplo de este estilo, tome el caso de Sam, un bioquímico en I&D (investigación y desarrollo) de una gran empresa farmacéutica. La brillante experticia técnica de Sam hizo de él una estrella temprana: era a quien todos consultaban cuando necesitaban ayuda. Pronto fue promovido para encabezar un equipo que desarrollaba un producto nuevo. Los otros científicos del grupo eran tan competentes y motivados como Sam. Su fuerte como líder de equipo fue ofrecerse como modelo de cómo hacer trabajo científico de primera, bajo una tremenda presión de tiempo, ayudando cuando fuera necesario. Su equipo completó su labor en tiempo récord.

Pero luego llegó una nueva asignación: Sam fue puesto a cargo de I&D de toda su división. A medida que se ampliaban sus tareas y tenía que articular una visión, coordinar proyectos, delegar responsabilidades y ayudar a desarrollar otras, Sam empezó a fallar. Como no creía que sus subordinados fueran tan capaces como él, se convirtió en un microgestor obsesionado con los detalles, y asumía el trabajo de los otros cuando su desempeño decrecía. En vez de confiar en ellos para que mejoraran mediante consejos y desarrollo, Sam se encontró trabajando de noche y los fines de semana luego de hacerse cargo de un equipo de investigación que estaba en dificultades. Para su alivio, finalmente su propio jefe sugirió que retornara a su antiguo puesto como cabeza de un equipo de desarrollo de productos.

Aunque Sam falló, el estilo que marca el paso es siempre un desastre. El enfoque funciona bien cuando todos los empleados están automotivados, son altamente competentes y necesitan poca dirección o coordinación; por ejemplo, puede funcionar para líderes de profesionales altamente preparados y motivados, como grupos de I&D y equipos legales. Al contar con un grupo talentoso al que hay que liderar, cuando se marca el paso se hace exactamente eso: que el trabajo se haga a tiempo e incluso antes de lo programado. Pero como cualquier estilo

de liderazgo, el estilo ejemplar nunca debe ser usado en forma exclusiva.

**El estilo formativo.** Una unidad de productos de una empresa de computación global había visto bajar sus ventas desde el doble que sus competidores a sólo la mitad. De ahí que Lawrence, el presidente de la división de fabricación, decidió cerrar la unidad y reasignar a sus empleados y productos. Al escuchar las noticias, James, el encargado de la unidad amenazada, decidió pasar por encima de la cabeza de su jefe y exponer su caso al CEO.

¿Qué fue lo que hizo Lawrence? En vez de enfurecerse con James, se sentó con su rebelde subordinado directo y habló con él no sólo de la decisión de cerrar la división sino del futuro del propio James. Le explicó cómo el traslado a otra división podría ayudarlo a desarrollar nuevas destrezas, lo convertiría en un mejor líder y le enseñaría más acerca del negocio de la empresa.

Lawrence actuó más como un consejero que como un jefe tradicional. Escuchó las preocupaciones y esperanzas de James, y compartió con él las suyas. Le dijo que creía que James había quedado estancado en su actual puesto; después de todo, era el único lugar en el que había trabajado dentro de la empresa. Predijo que James florecería en el nuevo rol.

Luego, la conversación tomó un giro práctico. James todavía no había tenido la reunión con el CEO, la que había demandado impetuosamente cuando supo que se cerraría su división. Con ese conocimiento –y también sabiendo que el CEO apoyaba con resolución el cierre–, Lawrence se tomó el tiempo para entrenar a James sobre cómo presentar su caso en esa cita. “No se logra una audiencia con el CEO muy a menudo”, le hizo ver, “asegurémonos de que lo impresiones con tu reflexividad”. Le aconsejó a James no exponer su caso personal, sino enfocarse en la unidad de negocios. “Si piensa que estas allí por tus intereses personales, te despedirá más rápido de lo que demorarás en cruzar la puerta”. Y le urgió poner sus ideas por escrito, el CEO siempre apreciaba eso.

¿La razón de Lawrence para oficiar de

## Un vistazo a los seis estilos de liderazgo

Nuestra investigación encontró que los líderes usan seis estilos, cada uno emanado de los diferentes componentes de la inteligencia emocional. He aquí un resumen de los estilos, su origen, cuándo funcionan mejor y su impacto en el clima de una organización y, por ende, en su desempeño.

	Coercitivo	Orientativo
El modus operandi del líder	Exige cumplimiento inmediato	Moviliza a las personas hacia una visión
El estilo en una frase	“Haz lo que te digo”	“Ven conmigo”
Competencias subyacentes de la inteligencia emocional	Impulso al logro, iniciativa, autocontrol	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio
Cuándo funciona mejor	Para una transformación o con empleados problema	Para brindar una visión nueva u orientación clara
Impacto general sobre el clima	Negativo	El más fuertemente positivo

mentor en vez de regañar? “James es un buen tipo, muy talentoso y prometedor”, nos explicó el ejecutivo, “y no quiero que esto descarrile su carrera; quiero que se quede en la empresa, que aprenda, que se beneficie y crezca; aunque se haya equivocado, eso no significa que sea malo”.

Las acciones de Lawrence ilustran el estilo formativo por excelencia. Los líderes formativos ayudan a sus empleados a identificar sus fortalezas y debilidades exclusivas, y a vincularlas a sus aspiraciones personales y profesionales. Instan a los empleados a establecer metas de desarrollo de largo plazo y los ayudan a concebir un plan para alcanzarlas. Llegan a acuerdos con sus empleados sobre su rol y responsabilidad a la hora de ejecutar los planes de desarrollo, y les brindan instrucción y feedback. Los líderes formativos son excelentes en delegar; dan a los empleados asignaciones desafiantes, aunque eso signifique que las tareas no serán cumplidas prontamente. En otras palabras, estos líderes están dispuestos a soportar fallas de corto plazo si ello favorece el aprendizaje de largo plazo.

De los seis estilos, nuestro estudio descubrió que el estilo formativo es el que se usa menos. Muchos líderes nos dijeron que no tenían el tiempo, en esta economía de alta presión, para el lento y tedioso trabajo de instruir a las personas y ayudarlas a crecer. Pero después de una

primera sesión, ello toma poco o nada de tiempo adicional. 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. Tome el caso de la flexibilidad. Cuando un empleado sabe que su jefe 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 propio de este estilo 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 con corazón, mente y alma.

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 ya están conscientes de sus debilidades y desearían mejorar su desempeño. De manera similar, funciona bien cuando los empleados se dan cuenta de que el cultivo de nuevas habilidades puede ayudarlos a progresar. En breve, funciona mejor con empleados que quieren ser capacitados.

En contraste, el estilo formativo tiene poco sentido cuando los empleados, cualesquiera sean los motivos, son resistentes al aprendizaje o al cambio de sus maneras 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 son ineptos a la hora de aplicarlo; particularmente, cuando se trata de brindar un feedback sobre el desempeño constante, que motive en vez de crear miedo o apatía. Algunas empresas se han dado cuenta del impacto positivo del estilo y están tratando de hacer de él una competencia central. En algunas compañías, una porción significativa de los bonos anuales están vinculados al desarrollo de los subordinados directos del ejecutivo. Pero muchas organizaciones aún tienen que aprovechar

Afiliativo	Democrático	Ejemplar	Formativo
Crea armonía y construye lazos emocionales	Forja consenso mediante la participación	Fija altos estándares para el desempeño	Desarrolla a las personas para el futuro
“Las personas son lo primero”	“¿Qué piensas tú?”	“Haz como yo, ahora”	“Intenta esto”
Empatía, construcción de relaciones, comunicación	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación	Conciencia, orientación al logro, iniciativa	Desarrollo de otros, empatía, autoconciencia
Para sanar las desavenencias en un equipo o motivar en circunstancias estresantes	Para construir consenso u obtener aportes de empleados valiosos	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente	Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo
Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

las ventajas completas de este estilo de liderazgo. Aunque el estilo formativo no esté enfocado en los “resultados finales”, lo brinda.

### Los líderes necesitan varios estilos

Muchos estudios, incluyendo el presente, han mostrado que mientras más estilos exhiba un líder, mejor. Aquellos líderes que han logrado dominar cuatro o más estilos –en especial el orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo– tienen el mejor clima y desempeño de negocios posibles. Y cuando es necesario, los líderes más eficaces cambian flexiblemente entre los estilos de liderazgo. Aunque eso suene desalentador, fuimos testigos de ello más a menudo de lo que usted podría imaginar, tanto en grandes corporaciones como en pequeñas empresas de creación reciente, tanto por parte de maduros veteranos que podían explicar cómo y por qué lideran, como por parte de emprendedores que afirman liderar por mero instinto.

Estos líderes no hacen calzar mecánicamente su estilo con una lista de situaciones, son mucho más fluidos. Son exquisitamente sensibles al impacto que tienen sobre los otros y ajustan con soltura su estilo para obtener los mejores resultados. Por ejemplo, estos líderes pueden leer en el primer minuto de una conversación que un empleado talen-

toso, pero de bajo desempeño, ha sido desmoralizado por un ejecutivo antipático, del tipo “hazlo como yo te digo”, y que necesita ser inspirado mediante un recordatorio de por qué su trabajo importa. O ese líder puede optar por revitalizar al empleado, preguntándole sobre sus sueños y aspiraciones y encontrando las formas de hacer más desafiante a su trabajo. O esa conservación inicial podría señalar que el empleado necesita un ultimátum: mejore o váyase.

Como un ejemplo de un liderazgo fluido en acción, considere el caso de Joan, directora general de una gran división, en una compañía de alimentos y bebidas global. Joan fue designada para este puesto, mientras la división atravesaba una crisis profunda. No había logrado sus objetivos de utilidades en seis años; en el año más reciente, había fallado en cerca de US\$ 50 millones. La moral entre el equipo de alta dirección era miserable; abundaban la desconfianza y los resentimientos. Las órdenes que recibió Joan de sus superiores eran claras: mejore completamente la división.

Joan lo hizo con una facilidad para cambiar entre estilos que es poco común. Desde un inicio, se dio cuenta de que tenía una pequeña ventana de tiempo para demostrar un liderazgo eficaz y establecer una buena comunicación y confianza. Ella también sabía que

necesitaba urgentemente ser informada sobre lo que no estaba funcionando, por lo que su primera tarea fue escuchar a personas clave.

En su primera semana en el puesto, tuvo reuniones de almuerzo y cena con cada miembro del equipo ejecutivo. Joan buscó saber de cada persona su comprensión acerca de la situación actual. Pero su intención no era tanto conocer cómo cada uno diagnosticaba el problema, sino en llegar a conocer a cada ejecutivo como persona. En esto, Joan empleó el estilo afiliativo: exploró sus vidas, sueños y aspiraciones.

También entró en el rol de mentor, buscando las formas en que podría ayudar a los miembros del equipo a lograr lo que deseaban de sus carreras. Por ejemplo, un ejecutivo que había obtenido feedback de ser un mal trabajador en equipo le confió sus preocupaciones. Él pensaba que era un buen miembro de equipo, pero había quejas persistentes en su contra. Reconociendo que era un ejecutivo talentoso y un activo valioso para la empresa, Joan acordó con él decirle (en privado) cuándo sus acciones socavaban su meta de ser visto como un jugador de equipo.

Después de las conversaciones personales, Joan programó un retiro de tres días. En este caso, su objetivo fue la construcción de equipo, de modo que todos tuvieran las soluciones para los

## Acrescentar su inteligencia emocional

A diferencia del coeficiente intelectual, que en gran parte es genético –cambia muy poco desde la niñez–, las habilidades de la inteligencia emocional pueden ser aprendidas a cualquier edad. Sin embargo, no es algo fácil. Desarrollar su inteligencia emocional supone práctica y compromiso. Pero los beneficios bien valen la inversión.

Considere el caso de un director de marketing de una división de una empresa global de alimentos. Jack, como lo llamaré, era un líder ejemplar clásico: con mucha energía, siempre esforzándose por encontrar mejores formas de hacer las cosas, y demasiado ansioso de intervenir y hacerse cargo cuando alguien parecía no cumplir con un plazo. Peor aún, Jack era propenso a abalanzarse sobre cualquiera que no parecía satisfacer sus estándares, perdiendo los estribos si una persona se desviaba un poco de la forma que Jack pensaba era la mejor para cumplir con el trabajo.

El estilo de liderazgo de Jack tenía un impacto previsiblemente desastroso sobre el clima y los resultados de negocios. Después de dos años de desempeño estancado, el jefe de Jack le sugirió buscar un mentor. A Jack no le gustaba nada la idea, pero al darse cuenta de que su propio trabajo pendía de un hilo tuvo que aceptar.

El instructor, un experto en enseñar a las personas cómo aumentar su inteligencia emocional, comenzó por hacerle a Jack una evaluación de 360 grados. Un diagnóstico de este tipo es esencial para mejorar la inteligencia emocional, porque los que necesitan más ayuda a menudo tienen puntos ciegos. De hecho, nuestro estudio encontró que los líderes de máximo desempeño sobreestiman sus fortalezas en al menos una habilidad de inteligencia emocional, mientras que los de pobre desempeño se sobrevalúan en cuatro o más. Jack no estaba tan lejos, pero sí se evaluó más brillante que sus subordinados, quienes le dieron notas especialmente bajas en cuanto a autocontrol y empatía.

Inicialmente, Jack tuvo problemas para aceptar los datos que arrojó el feedback. Pero cuando su instructor le mostró que esas debilidades estaban atadas a su inhabilidad para mostrar estilos de liderazgo dependientes de esas competencias –especialmente los estilos orientativo, afiliativo y formativo–, Jack se dio cuenta de que debía mejorar. Hacer tal conexión es esencial. La razón: mejorar la inteligencia emocional no se hace durante un fin de semana o un seminario, se requiere de una práctica diligente en el trabajo, por varios meses. Si las personas no ven el valor del cambio, no harán ese esfuerzo.

Una vez que Jack se centró en las áreas a mejorar, él y su mentor trabajaron en un plan para transformar su trabajo diario en un laboratorio de aprendizaje. Jack descubrió que era empático cuando las cosas estaban en calma, pero

en una crisis, desentonaba con el resto. Esto dificultaba su habilidad de escuchar lo que le decían, precisamente en los momentos en que más necesitaba hacerlo. El plan requería que se enfocara en su comportamiento durante las situaciones difíciles. Tan pronto como sintiera tensionarse, debía detenerse de inmediato, dejar que el otro hablara, y luego hacer preguntas aclaradoras. El punto era no actuar de forma hostil cuando estuviera bajo presión.

El cambio no vino fácilmente, pero con la práctica Jack aprendió a detener sus estallidos de mal genio, entrando en un diálogo, en vez de lanzar una arenga. Aunque no siempre estaba de acuerdo con ellas, al menos les daba a las personas la oportunidad de exponer sus casos. Al mismo tiempo, Jack también practicó dándole a sus subordinados directos feedback más positivos y recordándoles cómo su trabajo contribuía a la misión del grupo.

Jack se reunía con su mentor, cada una o dos semanas, para revisar su progreso y obtener consejo sobre problemas específicos. Por ejemplo, en ocasiones Jack volvía a caer en las prácticas del estilo ejemplar, despidiendo personas, haciéndose cargo del trabajo de otros y estallando en ira. Aunque se arrepentía de inmediato. El y su mentor disectaban esas recaídas, para saber qué las había gatillado. Tales medidas de “prevención de recaídas” inoculan a las personas en contra de futuras reincidencias y evitan que los líderes se den por vencidos. En un período de seis meses, Jack hizo progresos reales. Sus propias anotaciones señalaban que había reducido la cantidad de estallidos de una a dos veces al día, al comienzo, a sólo una o dos veces al mes. El clima había mejorado ostensiblemente y las cifras de la división comenzaron a subir lentamente.

¿Por qué toma meses mejorar una competencia de la inteligencia emocional, en vez de algunos días? Porque no sólo está involucrado el neocórtex, sino que también los centros emocionales del cerebro. El neocórtex, el cerebro pensante que aprende habilidades técnicas y puramente cognitivas, obtiene conocimientos muy rápido, pero no así el cerebro emocional. Para dominar un nuevo comportamiento, los centros emocionales requieren repetición y práctica. Entonces, mejorar su inteligencia emocional es semejante a cambiar sus hábitos. Los circuitos cerebrales que transportan los hábitos de liderazgo tienen que olvidar los antiguos y reemplazarlos con los nuevos. Mientras más se repita una secuencia conductual, más fuertes se tornan los circuitos cerebrales subyacentes. En algún momento, los nuevos caminos neuronales se vuelven la opción por defecto del cerebro. Cuando eso ocurrió, Jack fue capaz de atravesar sin esfuerzo los ritmos del liderazgo, usando estilos que funcionaron para él y para toda la empresa.

problemas de negocios que emergieran. Su postura inicial en la reunión fue la de un líder democrático. Animó a todos a expresar libremente sus frustraciones y quejas.

Al día siguiente, Joan hizo que el grupo se enfocara en las soluciones: cada persona hizo tres propuestas específicas sobre lo que debía hacerse. Mientras Joan agrupaba las sugerencias, emergió un consenso natural acerca de las prioridades de la empresa, como recortar costos. A medida que se arribaba a planes de acción específicos, Joan obtuvo el compromiso y el convencimiento que buscaba.

Habiéndose establecido esa visión, Joan se cambió al estilo orientativo, asignando a ejecutivos específicos las responsabilidades respecto de cada medida que se aplicaría y haciéndolos responsables de su ejecución. Por ejemplo, la división había estado bajando los precios de los productos sin aumentar su volumen. Una solución obvia era aumentar los precios, pero el anterior vicepresidente de ventas había estado indeciso y había permitido que el problema madurara. El nuevo vicepresidente de ventas tenía ahora la responsabilidad de ajustar los puntos de precio para corregir el problema.

Durante los meses siguientes, la postura principal de Joan fue orientativa. Continuamente, articuló la nueva visión del grupo, de un modo tal que le recordaba a cada miembro que su rol era crucial para alcanzar estas metas. Durante las primeras semanas de la implementación del plan, Joan pensó que la urgencia de la crisis en el negocio justificaba un cambio ocasional al estilo coercitivo si alguien fallaba en cumplir con su responsabilidad. Así nos lo expuso, “tenía que ser brutal con este seguimiento y asegurarme de que las cosas se hicieran. Se iba a necesitar disciplina y enfoque”.

¿Los resultados? Cada aspecto del clima mejoró. Las personas estaban innovando. Hablaban de la visión de la división y alardeaban sobre su compromiso con las metas nuevas y claras. La última prueba del estilo de liderazgo fluido de Joan se escribe en tinta negra: después de sólo siete meses, su división

excedió su meta de utilidades anuales en US\$ 5 millones.

## Ampliar su repertorio

Desde luego, pocos líderes poseen los seis estilos en su repertorio y son menos los que saben cuándo y cómo usarlos. De hecho, a medida que le presentábamos los hallazgos de nuestro estudio a muchas organizaciones, las respuestas más comunes fueron, “pero si yo poseo sólo dos de ellos” y “no puedo usar todos esos estilos; no sería natural”.

Tales sentimientos son comprensibles y, en algunos casos, el antídoto es relativamente simple. El líder puede construir un equipo con miembros que emplean estilos de los que carece. Considere el caso de una vicepresidente de fabricación. Ella dirigía exitosamente un sistema de fábricas global, usando en gran medida el estilo afiliativo. Constantemente estaba de viaje, reuniéndose con ejecutivos de planta, atendiendo sus preocupaciones más apremiantes y haciéndoles saber lo mucho que le importaban personalmente. Dejó la estrategia de la división –eficiencia extrema– en manos de un lugarteniente de confianza, quien tenía un profundo conocimiento de la tecnología, y delegó los estándares de desempeño a un colega que era adepto al estilo orientativo. También tenía un marcador del paso en su equipo, quien siempre la acompañaba en sus visitas a las plantas.

Un enfoque alternativo –el cual recomendaría más– es que los líderes expandan su repertorio de estilos. Para hacerlo, los líderes primero deben entender qué competencias de la inteligencia emocional subyacen a los estilos de liderazgo que no poseen. Luego pueden trabajar asiduamente para aumentar su coeficiente de ellas.

Por ejemplo, el líder afiliativo tiene fortalezas en tres competencias de inteligencia emocional: en empatía, en la construcción de relaciones y en comunicación.

La empatía –captar cómo se sienten las personas en el momento– permite al líder afiliativo responder a los empleados de una forma altamente congruente con las emociones de esa persona, construyendo de ese modo una buena comunicación. El líder afiliativo también despliega una fa-

cilidad natural en la formación de nuevas relaciones, llegando a conocer a alguien como persona, y cultivando un lazo. Finalmente, el líder afiliativo sobresaliente ha dominado el arte de la comunicación interpersonal, particularmente, en decir sólo lo apropiado o en hacer el gesto simbólico adecuado en el momento preciso.

Por ello, si usted es primordialmente un líder que marca el paso que quiere ser capaz de utilizar más a menudo el estilo afiliativo, necesitará mejorar su nivel de empatía y tal vez sus habilidades de forjar relaciones o de comunicarse con eficacia. Como otro ejemplo, un líder orientativo que quiere añadir el estilo democrático a su repertorio, podría necesitar trabajar en las capacidades de colaboración y comunicación. Puede que parezca simplista este consejo de añadir capacidades –“cambie usted mismo”–, pero mejorar la inteligencia emocional es completamente posible con la práctica (para ver cómo mejorar la inteligencia emocional, vea el recuadro “Acrecentar su inteligencia emocional”).

## Más ciencia, menos arte

Al igual que la paternidad, el liderazgo nunca será una ciencia exacta. Pero tampoco debería ser un misterio completo para aquellos que lo practican. En años recientes, las investigaciones han ayudado a los padres a entender los componentes genéticos, psicológicos y conductuales que afectan su “desempeño en el trabajo”. Con nuestro nuevo estudio, los líderes también pueden obtener una visión más completa de lo que se necesita para liderar eficazmente. Y quizás de igual importancia, puedan ver cómo pueden hacerlo realidad.

El entorno de negocios está continuamente cambiando y un líder debe responder de igual forma. Hora tras hora, día tras día, semana tras semana, los ejecutivos deben usar sus estilos de liderazgo como profesionales, usando el estilo apropiado, en el momento adecuado y en su justa medida. La ganancia está en los resultados. 

1. Daniel Goleman asesora a Hay/McBer en desarrollo de liderazgo.

Reimpresión R0511K-E