

Liderazgo que logra resultados



Hágale a cualquier grupo de ejecutivos esta pregunta "¿Qué hacen los líderes efectivos?" y escuchará una variedad de opiniones. Los líderes establecen estrategias, motivan, crean una misión, construyen una cultura. Después pregunte "¿Qué deberían hacer los líderes?" Si el grupo es suficientemente maduro, probablemente reciba una respuesta: el único trabajo del líder es obtener resultados.

Pero ¿cómo? El misterio sobre lo que pueden o deben hacer los líderes para generar los mejores rendimientos de su gente data de largo tiempo. En los últimos años, ese misterio ha originado todo un segmento de la industria: literalmente miles de "expertos en liderazgo" han hecho carrera a partir del testeo y coaching de ejecutivos, todos en la búsqueda de crear gente de negocios que pueda transformar los objetivos salientes -sean estratégicos, financieros, organizacionales o los tres juntos- en realidad.

Todavía, el liderazgo efectivo escapa a muchas personas y organizaciones. Una razón es que hasta hace poco, prácticamente ninguna investigación cuantitativa ha demostrado qué comportamientos de liderazgo específicos obtienen resultados positivos. Los expertos en liderazgo brindan consejos basados en deducciones, experiencia, e instinto. A veces esos consejos dan en el blanco, a veces no.

Sin embargo, nuevas investigaciones de la firma consultora Hay/McBer, que trazadas a partir de una muestra de 3.871 ejecutivos de todo el mundo seleccionados de una base de 20.000, resuelve gran parte del misterio del liderazgo efectivo. El estudio encuentra seis estilos distintos de liderazgo, cada uno de los cuales tiene su raíz en diferentes componentes de la inteligencia emocional. Los estilos, individualmente, parecen tener un impacto único y directo en la atmósfera de trabajo de una compañía, una división, un equipo, y a su vez, en su desempeño financiero. Y, lo que es tal vez más importante, el análisis indica que los líderes con los mejores resultados no se apoyan sólo en un estilo de liderazgo, utilizan muchos de ellos en una misma semana - sin hilación y en distinta medida- dependiendo de la situación del negocio. Imagine los estilos, entonces, como un conjunto de palos de golf en el bolso de un jugador profesional. Durante el transcurso del partido, el experto elige los palos de acuerdo con lo que el tiro le demande. A veces tiene que evaluar cuidadosamente esta elección, pero en general es automática. Frente al desafío, el profesional rápidamente escoge la herramienta adecuada y, con elegancia, la pone a trabajar. Esa es la forma en que los líderes de alto impacto operan también.

¿Cuáles son los seis estilos de liderazgo? Ninguno va a asombrar a los veteranos del lugar de trabajo. De hecho, cada estilo, sólo por el nombre y una breve descripción, probablemente resultará familiar para alguien que lidere, sea dirigido, o adopte ambos roles. Los líderes coercitivos demandan acatamiento inmediato. Líderes autoritarios movilizan a la gente hacia una visión. Los líderes afiliativos crean lazos emocionales y armonía. Los líderes democráticos construyen consenso a través de la participación. Los líderes marcapasos esperan excelencia y automanejo. Por último, los líderes "coaching" desarrollan a la gente para el futuro.

Cierre los ojos y seguramente podrá imaginar un colega que use alguno de estos estilos. Probablemente usted mismo emplee al menos uno. Lo nuevo de esta investigación son sus implicaciones para la acción. En primer lugar, ofrece una comprensión minuciosa sobre cómo los diferentes estilos de liderazgo afectan los resultados y el desempeño. En segundo lugar, ofrece una guía clara sobre cuándo un manager debe intercambiar los estilos. Sugiere además que ese intercambio flexible es un buen consejo. Es nueva también la conclusión del estudio de que cada estilo de liderazgo nace de un componente diferente de la inteligencia emocional.

Midiendo el impacto del liderazgo

Ya hace más de una década desde que la investigación relacionó por primera vez aspectos de la inteligencia emocional con los resultados de los negocios. El fallecido David Mc Clelland, un notable psicólogo de la Universidad de Harvard, descubrió que los líderes con fortalezas en una masa crítica de 6 o más competencias de inteligencia emocional eran mucho más efectivos que sus pares que carecen de esa capacidad. Por ejemplo, cuando analiza el rendimiento de los jefes de división en una compañía global de alimentos y bebidas, encontró que entre los líderes con esta masa crítica de competencias, 87 por ciento se ubican entre el tercio que recibe mayor número de bonos del salario anual basados en su rendimiento de negocios. Aún más, su división, en promedio, tiene un rendimiento en retornos de un 15 ó 20 por ciento superior. Aquellos ejecutivos que carecen de inteligencia emocional rara vez tienen un desempeño sobresaliente en los reportes anuales, y sus divisiones rinden en promedio un 20 por ciento menos.

Nuestra investigación establece una visión más molecular de la relación entre liderazgo e inteligencia emocional, y clima y rendimiento. Un equipo de colegas de Mc Clelland encabezados por Mary Fontaine y Ruth Jacobs de Hay/Mc Ver observaron y estudiaron datos sobre miles de ejecutivos, analizando comportamientos específicos y su impacto en el clima. ¿Cómo motiva cada individuo reportes directos? ¿La conducción cambia iniciativas? ¿Maneja las crisis? Es en la fase final del estudio cuando se identifica cuáles capacidades de la inteligencia emocional conducen los seis estilos de liderazgo. ¿Cómo se califica en términos de auto-control y habilidad social? ¿Demuestra un líder altos o bajos niveles de empatía?

El equipo testea la esfera de influencia inmediata de cada ejecutivo para determinar el clima. "Clima" no es un término vago. Definido en primer lugar por los psicólogos George Litwin y Richard Stringer y luego redefinido por Mc Clelland y sus colegas, se refiere a los seis factores claves que influyen en el ambiente de trabajo de la organización: su flexibilidad - esto es, qué tan libres se sienten los empleados para innovar sin trabas, su sentido de responsabilidad hacia la organización, el nivel de standards que la gente establece, el sentido de adecuación del feedback sobre el rendimiento y la aptitud de las recompensas, la claridad que tiene la gente acerca de la misión y sus valores; y finalmente, el nivel de compromiso con un propósito común.

Encontramos que todos los seis estilos de liderazgo tienen un efecto medible en cada aspecto del clima. Por otro lado, cuando consideramos el impacto del clima en los resultados financieros - como retorno en ventas, crecimiento de los ingresos, eficiencia y rentabilidad- encontramos una correlación directa entre ambos. Los líderes que utilizaron estilos que afectaron positivamente el clima tienen decididamente mejores resultados financieros que aquellos que no lo han hecho. Esto no significa que el clima organizacional sea el único conductor del rendimiento. Las condiciones económicas y la dinámica competitiva tienen mucha importancia. Pero nuestro análisis sugiere fuertemente que el clima da cuenta de cerca de un tercio de los resultados. Este es demasiado impacto como para que sea ignorado.

Los estilos en detalle

Los ejecutivos utilizan seis estilos de liderazgo, pero sólo cuatro de ellos tienen un efecto consistente en el clima y los resultados.

El estilo coercitivo: la compañía de computación estaba en crisis -sus ventas y rentabilidades estaban cayendo, sus acciones estaban perdiendo valor vertiginosamente, y sus accionistas estaban alborotados. El directorio trajo un nuevo CEO con reputación como un verdadero artista para revertir situaciones. Emprendió trabajos de recorte, venta de divisiones de negocios y tomó arduas decisiones que deberían haber sido ejecutadas años antes. La compañía fue salvada, al menos en el corto plazo.

Desde el principio, sin embargo, el CEO creó un reinado del terror, intimidando y humillando a sus ejecutivos, y demostrando su desagrado al menor traspié. Los escalones superiores de la compañía fueron diezmados no sólo por sus disparos erráticos sino también

por desertión. Los informantes directos del CEO, asustados por su tendencia a culpar al mensajero de las malas noticias, dejaron de suministrarle información. La moral bajó - un factor reflejado en otra baja en los negocios, después del breve período de recuperación. El CEO fue eventualmente despedido por el directorio.

Es fácil entender por qué de todos los estilos de liderazgo, el coercitivo es el menos efectivo en muchas situaciones. Considerando el efecto que tiene el estilo en el clima de una organización, la flexibilidad es el acierto más duro. Las decisiones extremas del líder matan las nuevas ideas. La gente se siente que no los respetan hasta tal punto que piensan "No voy siquiera a proponer mis ideas, ya que serán simplemente descartadas". De este modo, el sentido de responsabilidad de la gente se evapora: incapaces de actuar por su propia iniciativa, pierden su sentido de propiedad y sienten poca necesidad de dar cuenta de su rendimiento. Algunos se resienten hasta tal punto que adoptan una actitud de "no voy a ayudar a ese bastardo".

El liderazgo coercitivo también tiene un efecto dañino en el sistema de recompensas. Muchos de los trabajadores de alto rendimiento están motivados por algo más que el dinero -buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo erosiona ese orgullo. Finalmente, este estilo socava también una de las herramientas principales del líder -motivar a la gente mostrándoles cómo su trabajo se ajusta a una misión general compartida. Esta pérdida, medida en términos de una disminución de la claridad y del compromiso, deja a la alienada de su propio trabajo, preguntándose, "¿Qué importa todo esto?"

Dado el impacto del estilo coercitivo, se supone que nunca debe ser aplicado. Nuestra investigación, sin embargo, revela algunas ocasiones en las cuales funciona majestuosamente. Tomemos el caso de un presidente que fue contratado para cambiar el rumbo de una compañía alimenticia que estaba perdiendo dinero. Su primera medida fue demoler el salón para conferencias de los ejecutivos. Para él, la sala - con su larga mesa de mármol- simbolizaba la tradición de formalidad que estaba paralizando a la compañía. La destrucción del cuarto, y el subsiguiente desplazamiento hacia otro más pequeño, más informal, implicó un mensaje que no pasó desapercibido y la cultura del departamento cambió rápidamente.

Es decir, el estilo coercitivo puede ser utilizado únicamente con extrema cautela en las pocas situaciones en las que es absolutamente imperativo, como una reestructuración total o cuando exista la amenaza de un take over hostil. En esos casos, el estilo coercitivo puede desterrar hábitos de negocios que fracasan y encauzar a la gente hacia nuevas formas de trabajo. Siempre es apropiado durante una emergencia genuina, como un terremoto o un incendio. Puede funcionar también con empleados problemáticos cuando todas las estrategias han fallado. Pero si el líder se apoya sólo en este estilo o continúa utilizándolo una vez que la emergencia fracasó, el impacto a largo plazo de la insensibilidad hacia la moral y los sentimientos de aquellos que lidera será desastroso.

El estilo autoritario: Tom era el vicepresidente de marketing de una inestable cadena de restaurantes que se especializaba en pizza. No hace falta decir que el pobre desempeño de la compañía preocupaba a los senior managers, pero no sabían qué hacer. Cada mañana, se reunían para repasar las cifras de ventas, luchando para salir del problema. Para Tom, el enfoque no tenía sentido. "Siempre estamos tratando de descubrir por qué nuestras ventas bajaron la semana pasada. Tenemos a toda la compañía mirando al pasado en vez de tratar de encontrar qué tenemos que hacer mañana".

Tom vio una oportunidad para cambiar la forma de pensar de la gente en un encuentro fuera de estrategia. Allí la conversación empezó con propuestas añejas: la compañía debía alcanzar un saneamiento de los accionistas e incrementar los ingresos sobre los activos. Tom creía que esos conceptos no tenían el poder para inspirar al manager de un restaurant a innovar o hacer algo mejor que un trabajo "suficiente". Entonces, realizó una fuerte movida. En el medio de una reunión, realizó una súplica apasionada a sus colegas para que pensarán desde la perspectiva del cliente. Los clientes quieren comodidad, dijo. La compañía no estaba en el negocio de restaurantes, estaba en el negocio de distribuir pizza de alta calidad, de un modo cómodo para el cliente. Esa noción y nada más debía guiar todo lo que hiciera la compañía.

Con su entusiasmo vibrante y su visión clara - las marcas distintivas del estilo autoritario

Tom aplicó una vacuna de liderazgo a la compañía. De hecho, este concepto se transformó en el core de la nueva misión incluida en el plan estratégico de la empresa como línea conductora para el crecimiento. Él se aseguró que la visión se articulara de manera que los managers locales de los restaurantes entendieran cuál era la clave del éxito de la compañía y se sintieran libres de buscar nuevas formas de distribuir pizza. Los cambios no tardaron en llegar. En semanas, muchos managers locales empezaron a garantizar nuevos y más rápidos tiempos de distribución. Mejor aún, comenzaron a actuar como entrepreneurs, encontrando ingeniosas ubicaciones para abrir nuevas sucursales: puestos en esquinas muy frecuentadas y en estaciones de autobuses o trenes, en aeropuestos o en lobbies de hoteles.

El éxito de Tom no fue casual. La investigación indica que de los seis estilos, el autoritario es el más efectivo, ya que conduce cada aspecto del clima. El líder autoritario es un visionario, motiva a la gente haciéndole comprender cómo su trabajo se ajusta a una visión más amplia de la organización. La gente que trabaja para esa clase de líder entiende que lo que hace importa y por qué.

Los líderes autoritarios también maximizan el compromiso con los logros y la estrategia de la compañía. Al encuadrar las tareas individuales en una visión global, el líder autoritario define estándares que giran en torno a la visión. Cuando proporciona feedback sobre el desempeño -sea positivo o negativo- el único criterio es si ese desempeño impulsa la visión. Los parámetros del éxito están claros para todo el mundo, al igual que las recompensas. Finalmente, considerando el impacto del estilo en la flexibilidad, un líder autoritario establece el punto final pero da a la gente la libertad para innovar, experimentar y asumir riesgos calculados.

Por su impacto positivo, el estilo autoritario funciona bien en casi toda situación de negocios, pero es particularmente efectivo cuando el negocio está a la deriva. Un líder autoritario establece un nuevo curso de acción y vende a su gente visión de largo plazo renovada.

El estilo autoritario, a pesar de lo poderoso que resulta, no es adecuado para toda situación. El enfoque falla, por ejemplo, cuando el líder está trabajando con un equipo de expertos o pares que tienen más experiencia que él: ellos pueden ver al líder como pomposo y fuera de alcance. Otra limitación: si el manager al tratar de ser autoritario se torna arrogante, puede socavar el espíritu igualitario de un equipo de trabajo efectivo. A pesar de estas advertencias, los líderes a menudo tendrán más aciertos que errores al sumarse al "Club del autoritarismo". No garantiza el hoyo en uno, pero ciertamente ayuda con el drive largo.

El estilo afiliativo: Si el líder coercitivo demanda "Haga lo que yo diga", y el autoritarismo urge "Venga conmigo", el afiliativo dice "la gente está primero". Este estilo todavía gira en torno a la gente -hace prevalecer los valores de los individuos y sus emociones más que las tareas y los objetivos. El líder afiliativo procura mantener a los empleados contentos y crear armonía entre ellos. Se basa en la construcción de fuertes lazos emocionales y luego aprovecha los beneficios de ese enfoque, como por ejemplo, la firme lealtad. El estilo también tiene un remarcable efecto positivo en la comunicación. La gente que se gusta mucho habla mucho. Comparten ideas; comparten inspiración. El estilo incentiva la flexibilidad; los amigos confían uno en el otro, permitiendo la innovación constante y la toma de riesgo. La flexibilidad también surge porque el líder afiliativo, como un padre que ajusta las reglas del hogar para un adolescente maduro, no impone estructuras innecesarias sobre cómo debe efectuarse el trabajo. Le dan a la gente la libertad de hacer su trabajo en la forma en que piensan que es más efectivo.

Como una forma de reconocimiento y recompensa por el trabajo bien hecho, el líder afiliativo ofrece un generoso feedback positivo. Ese feedback tiene una potencia especial en el lugar de trabajo porque es poco común: fuera de un reporte anual, la mayoría de la gente no recibe feedback acerca de sus esfuerzos cotidianos, o sólo recibe devoluciones negativas. Esto transforma a las palabras del líder afiliativo en las más motivantes. Finalmente, estos líderes son maestros en la construcción de un sentido de pertenencia. Es posible, por ejemplo, que inviten individualmente a cada uno de sus subordinados directos a tomar un trago o a cenar para ver cómo les va. Traerían una torta para celebrar un logro grupal. Son constructores de relaciones por naturaleza.

Joe Torre, alma y corazón de los Yankees de New York, es un clásico líder afiliativo. Durante la serie mundial de 1999, Torre apuntó hábilmente a la psiquis de sus jugadores, animándolos mientras ellos recibían una fuerte presión. Durante toda la temporada, realizó un esfuerzo adicional para adular a Scott Brosius, cuyo padre había muerto en ese tiempo, para que continuara comprometido a pesar de su luto. En la celebración, después del juego final, Torre específicamente halagó al jardinero derecho Paul O' Neill. A pesar de que había recibido esa mañana la noticia de la muerte de su padre, O' Neill eligió jugar en el partido decisivo - y se echó a llorar ni bien terminó. Torre destacó el coraje personal de O' Neill, llamándolo "guerrero". Torre también aprovechó la celebración de la victoria para halagar a dos jugadores cuya continuidad el año siguiente estaba amenazado por disputas contractuales. Al hacer eso, enviaba un mensaje claro al equipo y a los dueños del club acerca del valor que tenían los jugadores, demasiado como para perderlos. Junto con el cuidado de las emociones de su gente, un líder afiliativo puede tender también a expresar abiertamente sus emociones. El año en que el hermano de Torre estuvo cerca de la muerte, esperando un trasplante de corazón, él compartió su preocupación con los jugadores. También habló honestamente con el equipo acerca de su tratamiento para el cáncer de próstata.

El impacto generalmente positivo del estilo afiliativo hace de él una buena aproximación para toda situación, pero los líderes deben emplearlo particularmente cuando están tratando de generar armonía en el equipo, levantar la moral, mejorar la comunicación o reparar la confianza perdida. Por ejemplo, un ejecutivo en nuestro estudio fue contratado para reemplazar a un despiadado líder de equipo. El líder anterior había tomado el crédito por el trabajo de sus empleados y había tratado de generar discordia entre ellos. Sus esfuerzos finalmente fracasaron, pero dejó un equipo desconfiado y fatigado. El nuevo ejecutivo intentó reparar la situación, buscando instintivamente mostrar con honestidad las emociones y reconstruir los lazos. En algunos meses, su liderazgo creó un renovado sentido del compromiso y mayor energía.

A pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo no debe utilizarse solo. Su exclusivo enfoque en el elogio puede permitir que una performance siga incorrectamente, los empleados pueden percibir que la mediocridad es tolerada. Y, ya que los líderes afiliativos rara vez ofrecen consejos constructivos acerca de cómo mejorar, los empleados deben descubrir por sí mismos cómo hacerlo. Cuando la gente necesita instrucciones claras para navegar a través de complejos desafíos, el líder afiliativo los deja sin timón. Efectivamente, si se confía demasiado en él, este estilo puede llevar a un grupo al fracaso. Quizás, es por eso que muchos líderes afiliativos, incluido Torre, utilizan este estilo junto con el autoritario. Los líderes autoritarios determinan una visión, establecen estándares y permiten conocer a la gente cómo su trabajo está impulsando los logros del grupo. Alternando esto con el enfoque protector del líder afiliativo se logra una potente combinación.

El Estilo Democrático: La hermana Mary dirigía un sistema de colegios católicos de una gran área metropolitana. Uno de los colegios -el único colegio privado de un vecindario pobre- había estado perdiendo dinero durante años, y la arquidiócesis ya no podía afrontar el gasto de mantenerlo abierto. Cuando la hermana Mary recibió el orden de cerrarlo, no cerró simplemente las puertas. Llamó a una reunión a todos los maestros y empleados del colegio y les explicó los detalles de la crisis financiera - era la primera vez que alguien que trabajaba en el colegio había sido incluido en el aspecto del negocio de la institución. Les pidió ideas para que el colegio pudiera permanecer abierto y, en caso de que fuera necesario, solicitó consejo sobre cómo manejar el cierre. Durante la mayor parte de la reunión, la hermana Mary se limitó a escuchar. Lo mismo hizo en encuentros posteriores con los padres de los alumnos y con miembros de la comunidad y en una serie de sucesivas reuniones con maestros y empleados del colegio. Después de dos meses de encuentros, el consenso estaba claro: el colegio debía cerrar. Se realizó un plan para transferir a los alumnos a otros colegios del sistema católico.

El resultado final no fue diferente del que se habría alcanzado si la hermana Mary hubiese cerrado el colegio el día en que se le ordenó hacerlo. Sin embargo, al permitir a los miembros del colegio llegar a esa decisión de un modo colectivo, la religiosa no recibió ninguno de los reclamos que hubieran acompañado esa determinación. La gente lamentó el cierre del colegio, pero entendió que era inevitable. Virtualmente nadie realizó objeciones.

Es posible comparar ese caso con la experiencia de otro sacerdote en nuestra investigación que dirigía un colegio católico. A él también se le encomendó cerrarlo, y así lo hizo por orden. El resultado fue desastroso: los padres iniciaron juicios, los maestros lo atacaron y los periódicos locales escribieron editoriales criticando su decisión. Tomó un año resolver las disputas para poder finalmente cerrar el colegio.

La hermana Mary ejemplifica el estilo democrático en acción -y sus beneficios. Al tomarse el tiempo de escuchar las ideas de la gente, el líder genera confianza, respeto y compromiso. Cuando deja que los propios trabajadores opinen acerca de las decisiones que afectan sus logros y el modo en que realizan su trabajo, el líder democrático promueve la responsabilidad y flexibilidad. Al escuchar las preocupaciones de sus empleados, el líder democrático aprende cómo mantener alta la moral. Finalmente, como tienen participación en la determinación de los estándares para la evaluación del éxito, la gente que opera en sistemas democráticos tiende a ser muy realista acerca de lo que puede o no puede cumplirse.

Sin embargo, el estilo democrático tiene sus desventajas, razón por la cual su impacto en el clima no es tan alto como el de otros estilos. Una de sus consecuencias más exasperantes pueden ser los encuentros interminables en los que se debaten ideas sin llegar a un consenso y el único resultado visible es la programación de más encuentros. Algunos líderes democráticos, utilizan este estilo para postergar decisiones cruciales, con la esperanza de que de tanto podar las cosas, aparecerá eventualmente una solución oculta. En realidad, su gente termina sintiéndose confundida y sin líder. Esta clase de enfoque puede incluso despertar conflictos.

¿Cuándo funciona mejor este estilo? Este estilo es ideal cuando un líder está él mismo inseguro acerca de la mejor dirección a seguir y necesita nuevas ideas y la guía de empleados hábiles. Incluso si el líder tiene una fuerte visión, el estilo democrático funciona bien para ideas frescas para ejecutar esa visión.

El estilo democrático, por supuesto, tiene mucho menos sentido cuando los empleados no son competentes o no están lo suficientemente informados para ofrecer consejo. Y prácticamente no hace falta decir que la generación del consenso es un camino equivocado en tiempos de crisis. Se puede tomar el caso de un CEO cuya compañía de computación estuvo varias veces amenazada por los cambios en el mercado. Siempre buscaba consenso sobre qué hacer. Cómo los competidores robaban clientes y los clientes necesitaban cambios, él seguía convocando comités para considerar la situación. Cuando el mercado vivió un cambio brusco debido al ingreso de nueva tecnología, el CEO se quedó paralizado y sin rastro. El directorio lo reemplazó antes de que pudiera siquiera llamar a otra reunión para considerar la situación. El nuevo CEO, en ocasiones democrático y en otras afiliativo, se apoyó fuertemente al mismo tiempo en el estilo autoritarista, especialmente en sus primeros meses.

El estilo marcapasos: Como el estilo coercitivo, el estilo marcapasos tiene su lugar en el repertorio de los líderes, pero debe emplearse con moderación. No es lo que se espera encontrar. Después de todo, las características distintivas de este estilo parecen admirables. El líder establece estándares de desempeño extremadamente elevados y los ejemplifica él mismo. Está obsesionado en hacer las cosas mejor y más rápido, y espera lo mismo de todos a su alrededor. Rápidamente detecta quiénes no rinden lo que deben y demanda más de ellos. Si no se colocan a la altura de las circunstancias, los reemplaza con gente que pueda hacerlo. Se podría pensar que un enfoque como éste mejoraría los resultados, pero no lo hace.

De hecho, el estilo marcapasos destruye el clima. Muchos empleados se sienten abrumados por las demandas de excelencia del ejecutivo y su moral decae. Las directivas para el trabajo pueden estar claras en la mente del líder, pero no las establece con claridad, espera que la gente sepa qué tiene que hacer e incluso piensa si debe decir a alguien que es la persona equivocada para el puesto. El trabajo no se vuelve una cuestión de tratar de hacer lo mejor posible en una línea de acción clara, sino más bien tratar de adivinar qué quiere el líder. Al mismo tiempo, la gente a menudo siente que el marcapasos no confía en que ellos trabajen por su cuenta o tomen iniciativas. La flexibilidad y responsabilidad se evaporan; el trabajo se vuelve tan enfocado en las tareas y rutinario que resulta aburrido.

En cuanto a las recompensas, el marcapasos o bien no brinda feedback sobre cómo la gente se desempeña o salta para hacerse cargo cuando considera que se están rezagando. Si el líder debe irse, la gente se encuentra sin rumbo - están tan acostumbrados a que el "experto" establezca las reglas. Finalmente, el compromiso se desvanece bajo el régimen de un líder marcapasos porque la gente sabe cómo sus esfuerzos personales encuadran en el conjunto.

Como ejemplo de este estilo está el caso de Sam, un bioquímico en R&D de una importante compañía farmacéutica. El extraordinario expertise técnico de Sam, lo transformaron en una estrella temprana: era aquel a quien todos recurrían cuando necesitaban ayuda. Pronto fue promovido a jefe de un equipo de desarrollo de un nuevo producto. Los otros científicos en su equipo eran tan competentes y estaban tan automotivados como él. Su labor como líder del grupo era ofrecerse a sí mismo como modelo sobre cómo hacer trabajo científico de primera calidad bajo la tremenda presión de los plazos establecidos, colaborando en lo que hiciera falta. Su equipo completó su tarea en tiempo record. Pero luego llegó una nueva asignatura: Sam fue puesto a cargo de R&D para toda su división. Cuando sus tareas se expandieron y tuvo que articular una visión, coordinar proyectos, delegar responsabilidades y ayudar a que los otros se desarrollen, Sam comenzó a resbalar. Al no confiar en que sus empleados eran tan capaces como él, se volvió un micromanager, obsesionado con los detalles, y se hacía cargo por los otros cuando su desempeño decaía. En vez de confiar en que ellos podían mejorar con una adecuada guía, Sam se encontró a sí mismo trabajando durante las noches y los fines de semana tras hacerse cargo de algún equipo que trastabillaba. Finalmente, su jefe sugirió, para su alivio, que volviera a su antiguo puesto como jefe de un equipo de desarrollo de producto.

A pesar de que Sam tambaleó, el estilo marcapasos no es siempre un desastre. El enfoque funciona bien cuando todos los empleados están automotivados, son altamente competentes y necesitan pocas directivas y escasa coordinación -por ejemplo, puede funcionar para líderes de profesionales muy habilidosos y automotivados, como grupos de investigación y desarrollo o equipos legales. Cuando está al frente de un equipo talentoso, el marcapasos termina el trabajo a tiempo o incluso antes del plazo establecido. Sin embargo, como cualquier estilo de liderazgo nunca debe usarse solo.

El estilo coaching: Una unidad de negocios en una compañía de computación mundial había visto bajar sus ventas del doble de los montos de su competencia a sólo la mitad. Entonces Lawrence, el presidente de la división de manufactura, decidió cerrar la unidad y reasignar a su gente y sus productos. Al escuchar las noticias, James, la cabeza de la unidad en ruinas, decidió pasar por encima de su jefe y plantearle el caso directamente al CEO.

¿Qué hizo Lawrence? En vez de estallar contra James, se sentó con su subordinado rebelde y hablaron no sólo sobre la decisión de cerrar la división, sino también sobre el futuro de James. Le explicó a James cómo el cambio de sección le ayudaría a desarrollar nuevas habilidades. Lo haría un mejor líder y le enseñaría más sobre el negocio de la compañía.

Lawrence actuó más como un consejero que como un jefe tradicional. Escuchó las inquietudes y esperanzas de James y compartió las suyas. Dijo que consideraba que James se había estancado en su trabajo actual y predijo que progresaría en un nuevo rol. La conversación tomó luego un giro práctico. James no había todavía tenido su reunión con el CEO. Sabiendo esto -y también sabiendo que el CEO apoyaba el cierre- Lawrence se tomó el tiempo de entrenar a James acerca de cómo presentar el caso en el encuentro. "No tenés una audiencia con el CEO muy seguido", le hizo notar, "asegurate de impresionarlo con tus reflexiones". James le aconsejó no centrarse en su caso personal sino en toda la unidad de negocios: "si piensa que estás ahí sólo para tu gloria personal, te despachará tan rápido como entraste". Lo urgió a poner sus palabras por escrito, el CEO siempre apreciaba eso.

¿Cuál fue la razón para que en vez de regañarlo actuara como coacher? "James es un buen chico, muy talentoso y promisorio", explicó, "no quiero que esto descarrile su carrera. Quiero que se quede en la compañía, que trabaje, que aprenda, que se beneficie y crezca. Sólo porque se equivocó no quiere decir que sea terrible."

Las acciones de Lawrence ilustran el estilo de liderazgo por excelencia. Los líderes coaching ayudan a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades, y ajustarlas a sus aspiraciones profesionales y personales. Incentivan a los empleados a establecer logros de largo plazo y los ayudan a conceptualizar un plan para alcanzarlos. Realizan acuerdos con sus empleados acerca de su rol y responsabilidades en los planes de desarrollo, y les brindan formación y feedback en abundancia. Los coaching líderes sobresalen en la delegación; proponen a sus empleados asignaturas desafiantes, incluso cuando esto signifique que sus tareas no van a completarse con rapidez. En otras palabras, estos líderes están dispuestos a afrontar el fracaso a corto plazo se lleva a un aprendizaje a largo plazo.

De los seis estilos, la investigación descubrió que el estilo coaching es el que se utiliza con menos frecuencia. Muchos líderes sostienen que no tienen tiempo en esta economía de alta presión para el lento y tedioso trabajo de enseñar a la gente y ayudarlos a crecer. Pero después de una primera sesión, lleva poco o prácticamente ningún tiempo adicional. Los líderes que ignoran este estilo están pasando por alto una poderosa herramienta: su impacto en el clima y el desempeño son altamente positivos.

Es necesario admitir que existe una paradoja en el efecto positivo del coaching en el desempeño del negocio porque se focaliza en primer lugar en el desarrollo personal, no en tareas inmediatamente relacionadas con el trabajo. A pesar de eso, el coaching mejora los resultados. La razón: requiere diálogo constante, y ese diálogo es una forma de impulsar hacia arriba los vectores del clima. Por ejemplo la flexibilidad. Cuando un empleado sabe que su jefe lo observa y se interesa por lo que hace, se siente libre para experimentar. Después de todo, esta seguro de obtener feedback rápido y constructivo. De un modo similar, el diálogo constante del coaching garantiza que la gente sepa qué se espera de ellos y cómo su trabajo encaja en una estrategia o visión más amplia. Esto afecta la responsabilidad y claridad. En cuanto al compromiso, el coaching ayuda allí también porque el mensaje implícito en el estilo es "creo en vos, y espero de ti tus mejores esfuerzos". Los empleados a menudo responden a ese desafío con su corazón, mente y alma.

El estilo coaching funciona bien en muchas situaciones de negocios, pero resulta quizás más efectivo cuando la gente en el extremo receptor está bien predispuesta. Por ejemplo, el estilo coaching funciona particularmente bien cuando los empleados están al tanto de sus debilidades y les gustaría mejorar su performance. De un modo similar, resulta efectivo cuando los empleados entienden cómo el cultivar nuevas habilidades puede ayudarlos a avanzar. En síntesis, funciona mejor con empleados que quieren ser entrenados. En contraste, el estilo coaching tiene poco sentido cuando los empleados, por algún motivo, se resisten a aprender o a cambiar sus modos. Y fracasa si el líder carece de la capacidad para ayudar al empleado. El hecho es que muchos managers no están familiarizados con este estilo o simplemente son ineptos en eso, especialmente en lo que respecta a brindar un feedback de desempeño que resulte motivante. Algunas compañías se han dado cuenta del impacto positivo del estilo y están tratando de transformarlo en una competencia central. En algunas compañías, una porción significativa de los bonos anuales está atada a un desarrollo ejecutivo de sus subordinados directos. Pero muchas compañías tienen todavía que tomar ventaja completa de su estilo de liderazgo. A pesar de que el estilo coaching puede no ser el que más clame por los resultados finales, finalmente los trae.

Los líderes necesitan muchos estilos

Muchos estudios, incluyendo el presente, demuestran que cuantos más estilos exhiba un líder es mejor. Los líderes que emplean cuatro o más -especialmente el autoritario, democrático, afiliativo y coaching- consiguen el mejor clima laboral y los mejores rendimientos del negocio. Los líderes más efectivos intercambian de un modo flexible los estilos de liderazgo según sea necesario. A pesar de que eso puede sonar desalentador, se da más a menudo de lo que uno supone, tanto en las grandes corporaciones como en las pequeñas start-ups, tanto en veteranos que pueden explicar exactamente cómo lideran y por qué, como en entrepreneurs que dicen liderar de un modo absolutamente visceral.

Estos líderes no tienen un estilo de liderazgo que encaje automáticamente con una lista de situaciones- son mucho más fluidos. Son exquisitamente sensibles al impacto que tienen en los otros y de esa forma ajustan su estilo para obtener los mejores resultados. Hay líderes, por ejemplo, que pueden detectar en los primeros minutos de una conversación que un empleado talentoso pero con desempeño bajo ha sido desmoralizado por un poco comprensivo manager que le exige que haga las cosas a su modo, y necesita ser inspirado a través de un recordatorio de por qué su trabajo importa. Ese líder puede, puede también elegir reenergizar al empleado preguntándole sus sueños y aspiraciones, y encontrando formas de hacer su trabajo más desafiante. O esa conversación inicial puede señalar que el empleado necesita un ultimatum: mejore o váyase.

Como ejemplo de liderazgo fluido en acción, se puede considerar a Joan, el manager general de una de las principales divisiones de una compañía global de alimentos y bebidas. Joan fue convocada para su trabajo cuando la división estaba en una profunda crisis. No había alcanzado sus objetivos de rentabilidad por seis años; en los últimos años había perdido \$50 millones. La moral entre el equipo de altos ejecutivos estaba baja; la desconfianza y el resentimiento estaban fuera de control. Las instrucciones que recibió Joan fueron claras: dar vuelta la división.

Joan hizo eso con una agilidad poco habitual para alternar entre los distintos estilos de liderazgo. Desde el principio se dio cuenta de que tenía poco espacio para demostrar un liderazgo efectivo, generar confianza y establecer relaciones. También sabía que debía ser rápidamente informada de qué era lo que no funcionaba, por eso su primera medida fue escuchar a las personas claves.

Durante su primera semana en el trabajo planificó almuerzos y cenas con cada miembro del equipo ejecutivo. Joan buscó obtener la visión que cada uno tenía de la situación. Pero no se centró tanto en el aprendizaje de cómo diagnosticaba cada persona el problema, como en tratar de conocer a cada manager como persona. Acá Joan utilizó el estilo afiliativo: exploró sus vidas, sueños y aspiraciones.

También asumió el rol de coaching, buscando formas de ayudar a los miembros del equipo a alcanzar lo que querían en su carrera. Por ejemplo, un manager que había estado recibiendo feedback de que era un jugador débil de su equipo le confesó su preocupación. Él pensaba que era un buen miembro del equipo, pero recibía constantes quejas. Reconociendo que era un talentoso ejecutivo y un valor para la compañía, Joan realizó un acuerdo con él: se comprometió a señalarle (en privado) cuando sus acciones socavaban sus logros como jugador del equipo.

Continuó las conversaciones individuales con un encuentro de tres días fuera del trabajo. Su logro acá fue construir un equipo de manera que cualquiera pudiera acceder a soluciones para los problemas que se presentaran. Su postura inicial en el encuentro fue el de líder democrático. Incentivó a todos a expresar libremente sus quejas y frustraciones. Al día siguiente, Joan tenía al grupo avocado a las soluciones: cada persona hizo tres proposiciones específicas acerca de qué medidas eran necesarias. Cuando Joan reunió las sugerencias, se llegó a un consenso natural acerca de las prioridades del negocio, como la reducción de costos. Como el grupo propuso los planes de acción específicos, Joan obtuvo el compromiso que buscaba.

Con esa visión instalada, cambió a un estilo autoritario asignándole a ciertos ejecutivos el monitoreo de cada paso y responsabilizándolos por su cumplimiento. Por ejemplo, la división había estado bajando los precios de los productos sin incrementar su volumen de ventas. Una solución obvia era subir los precios, pero el anterior vicepresidente de ventas había titubeado y había dejado el problema sin solución. El nuevo vicepresidente de ventas tenía ahora la responsabilidad de los precios para resolver el problema.

Durante los meses siguientes, la postura principal de Joan fue el autoritarismo. Continuamente articulaba la nueva visión del grupo de forma de recordarle a cada miembro cómo su función era crucial para obtener los logros. Y, especialmente durante las primeras semanas de implementación del plan, Joan sintió que la urgencia de la crisis del negocio justificaba un cambio ocasional hacia el estilo coercitivo cuando alguien no asumiera su responsabilidad. Según dijo, "Debo ser tajante con estas etapas y asegurarme de que estas cosas sucedan. Requerirá disciplina y focalización".

¿Los resultados? Cada aspecto del clima mejoró: La gente estaba innovando. Estaban hablando acerca de la visión del departamento y su compromiso hacia los nuevos y más

claros objetivos. La prueba final del estilo fluido de liderazgo de Joan está escrita en tinta negra: después de sólo siete meses, su división superó las rentabilidades esperadas en US\$ 5 millones.

Expandir el repertorio

Pocos líderes tienen los seis estilos en su repertorio y aún menos saben cuándo y cómo emplearlos. De hecho, cuando se llevaron los resultados de la investigación a muchas organizaciones, las respuestas más frecuentes fueron: "¡Pero tengo sólo dos de ellos!" y "No puedo utilizar todos estos estilos. No sería natural". Esos sentimientos son comprensibles y, en algunos casos, el antídoto es simple. El líder puede formar un equipo con miembros que utilicen estilos de los que él carece. Tomando el caso de una vicepresidenta de manufactura, ella logró conducir exitosamente el sistema de una fábrica mundial utilizando el estilo afiliativo. Estaba constantemente en la calle, reuniéndose con los gerentes de planta, escuchando sus preocupaciones y haciéndoles saber cuánto se preocupaba por ellos personalmente. Dejó la estrategia de la división -eficiencia extrema en manos de un confiable teniente con una clara comprensión de la tecnología, y delegó los estándares de desempeño a un colega experto al enfoque autoritario. También tenía un marcapasos en su equipo que siempre visitaba las plantas con ella.

Un enfoque alternativo, y que recomendaría más, es que los líderes expandan su propio repertorio de estilos. Para hacer eso, los líderes deben comprender primero qué competencias de la inteligencia emocional subyacen al estilo de liderazgo que les falta. Pueden luego trabajar asiduamente para incrementarlas.

Por ejemplo, un líder afiliativo tiene su fuerza en tres competencias de inteligencia emocional: empatía, generación de relaciones y comunicación. Empatía -percibir cómo la gente se siente en ese momento- permite al líder afiliativo responder a los empleados en una forma altamente congruente con las emociones de esa persona, y se genera de esta forma un entendimiento mutuo. El líder afiliativo también despliega una facilidad natural para formar nuevas relaciones, a partir de conocer a los miembros de su equipo como personas y cultivar un lazo. Finalmente, el líder afiliativo sobresaliente es un maestro en el arte de la comunicación interpersonal, particularmente en decir justo lo necesario y hacer el gesto simbólico preciso en el momento indicado.

Por eso, si una persona es fundamentalmente un líder marcapasos que quiere ser capaz de utilizar el estilo afiliativo más a menudo, necesitará mejorar su nivel de empatía y, tal vez, sus habilidades para construir relaciones y comunicarse efectivamente. Otro ejemplo, un líder autoritario que quiere agregar el estilo democrático a su repertorio puede necesitar trabajar en las capacidades de colaboración y comunicación. Este consejo acerca de agregar capacidades puede parecer simplista -"¿por qué no te cambias a vos?"- pero incrementar la inteligencia emocional es totalmente positivo con la práctica.

Más ciencia, menos arte

Como la paternidad, el liderazgo nunca va a ser una ciencia exacta. Pero tampoco debe ser un misterio absoluto para aquellos que la practican. En los últimos años, la investigación ha ayudado a los padres a entender los componentes genéticos, psicológicos y de conducta que afectan "su desempeño laboral". Con nuestra nueva investigación, los líderes también pueden obtener una imagen precisa sobre lo que se necesita para liderar efectivamente. Y, lo que es también importante, pueden descubrir cómo hacer que eso suceda.

El entorno de negocios está cambiando continuamente y un líder debe responder en igual forma. Hora a hora, día a día, semana a semana, los ejecutivos deben jugar sus estilos de liderazgo como un profesional -utilizando el adecuado en el momento preciso y en la medida justa. La paga son los resultados.

© Daniel Goleman/ HayGroup

Estilo	Modus operandi del líder	El estilo en una frase	Competencias de la inteligencia emocional que subyacen	Cuándo funciona mejor	Impacto general en el clima Laboral
Coercitivo	Demanda acatamiento inmediato	"Haz lo que te digo"	Conducción para obtener logros, iniciativa y auto-control.	En una crisis, para emprender un reestructuración o con empleados problemáticos	Negativo
Autoritario	Moviliza a la gente hacia una visión	"Ven conmigo"	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio.	Cuando el cambio requiere una nueva visión o cuando es necesaria una orientación clara.	Más bien positivo.
Afiliativo	Crea armonía y construye lazos emocionales	"La persona está primero"	Empatía, generación de relaciones, comunicación.	Para reparar fisuras en un equipo o motivar a la gente en circunstancias estresantes	Positivo
Democrático	Forja consenso a través de la participación	"¿Qué piensas?"	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación.	Para generar consenso u obtener datos de empleados valiosos	Positivo
Marcapasos	Establece estándares elevados de Rendimiento	"Haz como yo hago ahora"	Rectitud, guía para obtener logros, iniciativa.	Para obtener resultados rápidos de un equipo competente y altamente motivado.	Negativo
Coaching	Desarrolla a la gente para el futuro.	"Prueba esto"	Desarrollo de los otros, empatía, auto-conciencia.	Para ayudar a un empleado a mejorar su rendimiento o desarrollar fortalezas a largo plazo.	Positivo.