

Las claves de un Liderazgo eficaz

Indudablemente, muchas son las reflexiones que se han dado a partir de la idea de "liderazgo". Definir a un líder por sus atributos o cualidades personales ha sido una de las posturas iniciales para abordar el tema. Se creía que el ser líder era una condición innata del individuo; el que nacía líder era líder, y el que no, tenía que resignarse.

Muchas han sido las críticas a esta perspectiva. Las actuales tendencias no solo toman en cuenta las características de la personalidad, sino que priorizan el comportamiento y el contexto en que se desenvuelve el liderazgo. De ese modo las investigaciones demuestran que la mayoría de las personas pueden ejercer un liderazgo eficaz siempre y cuando ajusten sus actitudes y conductas a principios de liderazgo eficaz y a los contextos en que se desenvuelven.

Ahora bien, *¿qué es ser un líder eficaz?* Consiste en la *capacidad del líder de generar en sus liderados no sólo modificaciones en sus actitudes y formas de actuar* a partir de lo que el líder transmite, sino *que los subordinados sientan satisfacción y felicidad por seguir los lineamientos que el líder da*. En otras palabras, se trata de conseguir lo que se pretende alcanzar en el rol de líder, con el agregado que esa eficacia sea aceptada, querida, deseada por quienes son conducidos.



Organizaciones y empresas con líderes eficaces probablemente logren una mayor productividad que aquellas donde sus líderes no tengan la capacidad de influir y comprometer a sus seguidores con los objetivos de la empresa.

Quienes no logren desarrollar un liderazgo eficaz probablemente tengan que vivir detrás de sus empleados para hacer que éstos hagan lo que se espera de ellos, y cosechen menores aportes e innovaciones de parte de su personal, entre otros costes que podríamos nombrar.

A lo largo de muchos estudios y de intervenciones profesionales en el área de los recursos humanos y el análisis de organizaciones se han extraído algunas conclusiones importantes en cuanto a la identificación de algunas *claves para alcanzar un liderazgo eficaz en su empresa u organización*. A continuación, presentamos algunas de ellas, quizás las de mayor consenso entre los estudiosos del tema.

1. **Capacidad de planificación y organización.** Prever las tareas, actividades, objetivos, recursos, dificultades a enfrentar, y otros aspectos que hacen a la misión del grupo que el líder tenga a su cargo conducir. La conformidad de una persona con la dirección del grupo implica confianza y seguridad del empleado en que los métodos y objetivos de trabajo conducen a buen puerto. Del mismo modo, un grupo que no tiene una organización clara y definida genera ansiedad y un ambiente propenso a los conflictos.

2. **Equilibrio Emocional.** Hay algunos factores de la personalidad que se reconocen como aspectos que favorecen un liderazgo eficaz. Entre ellos se reconocen el equilibrio emocional, lo que en la jerga cotidiana del trabajo equivaldría a mantener un humor sano, tener buenos tratos y modales para relacionarse con los empleados: "tener respeto hacia el empleado", "hablar, explicar y corregir de buen modo".

También es clara la importancia del equilibrio emocional cuando se produce un conflicto dentro del grupo, la importancia de alguien que "ponga paño frío a la situación" y "calme los ánimos" con unas palabras serenas. Saber comunicarse con sus seguidores, hablar con ellos, tratarlos a todos por igual, sin hacer diferencias de ningún tipo.

3. **"Extroversión y apertura emocional y hacia los demás".** Es lógico que un director, gerente, capataz o todo aquel puesto que tenga como responsabilidad dirigir un grupo humano requiere de la comunicación como herramienta fundamental. Tareas gerenciales como la de capacitar, guiar, motivar y evaluar a los empleados no pueden realizarse efectivamente sin una buena comunicación.

No es posible motivar laboralmente a un empleado sin conocer sus gustos y preferencias, así como no es posible animar a un empleado que esté pasando por un bajón si no conversamos con él y nos enteramos de cuáles son los problemas que están perjudicando su actitud hacia el trabajo. Casi a todo el mundo le pasó en alguna oportunidad poner empeño en un trabajo y quedarse con el sinsabor de no recibir ningún reconocimiento del jefe, "¡¡felicitaciones, lo hiciste muy bien!!".

La comunicación también es elemental en la tarea de evaluar a los empleados. Otro ejemplo común es la rabia de la que nadie se ha escapado en alguna oportunidad cuando un jefe realiza una crítica al trabajo realizado sin informarse correctamente de las condicionantes que influyeron en su resultado.

4. **Consideración o ambiente de compañerismo.** Diversos estudios (Universidad de Michigan y Ohio State University) han concluido que lograr un ambiente de familia y compañerismo en el que exista preocupación por los integrantes del grupo, redundará en una mayor participación y satisfacción de los miembros del grupo, que ven a la organización y sus decisiones como algo propio. Un relacionamiento puramente utilitario y poco participativo en una organización no generan un liderazgo "deseado" entre los empleados.

5. **Participación.** Los trabajos de Vroom y Yetton demuestran que el liderazgo participativo enriquece el desempeño organizacional en los siguientes sentidos: a) todos comprenden las circunstancias que requieren decisión; b) es mayor la identificación con los objetivos propuestos; c) se enriquecen las decisiones por el manejo de más información para la toma de decisiones. Sin duda, el aspecto más relevante que la participación trae consigo es la satisfacción y desarrollo del personal.

6. *Resaltar el sentido y la nobleza de los objetivos.* Distintos modelos de motivación resaltan la importancia de que los participantes de la organización conozcan el sentido y la relevancia de que los objetivos se realicen. El líder debe dar el ejemplo en ese sentido, valorando la tarea que se realiza y transmitiendo orgullo por la actividad realizada.

Queda claro que los aspectos que favorecen un liderazgo eficaz no son elementos muy alejados del sentido común. Sin embargo, innumerables empresas no logran desarrollar un clima favorable en ese sentido.

Cabe en esos casos revisar el comportamiento y capacidad del líder o analizar si el problema deriva de una mala organización y mala disposición de los recursos que no permiten generar instancias de relacionamiento con el personal (instancias de seguimiento, evaluación y retroalimentación con el personal, sistemas de compensaciones).
