Seis competencias para liderar en tiempos convulsos

28 de septiembre de 2011

Eficacia, perseverancia, esperanza, audacia, valentía y generosidad son seis competencias clave para dirigir personas en tiempos convulsos según la nueva nota técnica del profesor del IESE Guido Stein.

"Lo que no puede ser contado no cuenta". Esta frase, que algunos atribuyen al estadista norteamericano Robert McNamara, ha calado entre muchos directivos. Sin embargo, muchas veces lo más importante en la empresa es lo que no se puede medir, y bien gestionado se traduce en resultados perfectamente cuantificables.

Es el caso de seis competencias básicas para el líder actual (eficacia, perseverancia, esperanza, audacia, valentía y generosidad), que el profesor del IESE Guido Stein desgrana en la nota técnica *Claves para desarrollar personas en tiempos de incertidumbre*.

Además, según el autor, hay tres rasgos fundamentales que todo directivo debería esforzarse en mejorar: la inteligencia voluntariosa, la humildad y la ejemplaridad.

Rasgos imprescindibles

"Ha llegado la hora de la inteligencia voluntariosa, tras tanta inflación de inteligencia emocional", afirma Guido Stein. Este investigador recuerda que el fundamento del liderazgo es el carácter, que cada líder forja a partir de su temperamento, y señala que en las relaciones con otras personas lo más importante no reside en los sentimientos, sino en los comportamientos.

Guido Stein también considera que el directivo ha de ser humilde, ha de poner a prueba constantemente sus propios límites y alejar la creencia de que ha llegado a la cumbre, pues siempre se puede seguir mejorando, especialmente en lo relacionado con las cualidades personales. Además, la humildad facilita la comunicación entre los miembros del equipo.

©IESE Business School

Por otra parte, esta humildad es la mejor forma de ganarse a los demás, porque el ejemplo suscita el contagio. El profesor del IESE señala que el líder ha de ser lo que quiere que los otros sean antes de exigírselo a los demás.

Competencias anticrisis

No existen fórmulas mágicas para un liderazgo efectivo, pero la práctica muestra que algunas competencias ayudan a afrontar y superar las situaciones de incertidumbre.

1. Eficacia para resolver problemas. "No quiero que hagáis, sino que consigáis", decía el director general de una caja de ahorros. Guido Stein añade que a un directivo "no le pagan por ser inteligente, sino por acertar". Pero, además, un buen líder también debe conseguir que sus colaboradores sean eficaces y acierten. El primer paso para lograrlo es tener claros los objetivos que se persiguen.

2. Perseverancia para superar las dificultades. Una vez identificados los objetivos, otro de los secretos de la buena gestión es la voluntad firme y consciente de perseguirlos con determinación, sin que lleguen a convertirse en una obsesión que impida ver la realidad tal y como es. Para obtener resultados sobresalientes hay que ser perseverante.

3. Esperanza para seguir en la brecha. El directivo debe inspirar optimismo y esperanza con su ejemplo. Es una actitud vital que se ejercita en el día a día, a base de intentar una y otra vez introducir mejoras concretas en lo que hacemos, de afanarse primero en superar los pequeños obstáculos y después en abordar los de mayor entidad.

Un problema que no tiene solución se convierte en una circunstancia que hay que sobrellevar con el fin de sobrevivirla. Como reza el dicho, "quien aguanta gana". Las personas que no se rinden ante situaciones adversas combaten los prejuicios que nacen de la rigidez mental para evitar que acaben cumpliéndose y aprenden de los errores cometidos.

4. Generosidad para recuperar la colaboración. Guido Stein propone incorporar una tercera dimensión a los paradigmas clásicos de la negociación (*win-lose* y *win-win*) y apostar por la generosidad para recuperar la colaboración. Según la nota técnica, ha llegado el momento de reconstruir relaciones con vocación de estabilidad, donde ambas partes ganen y contribuyan a que también lo haga un tercero, ya sea el cliente, la propia empresa o la sociedad: yo gano y tú ganas si él gana (*win-win-win*). Es la esencia del *partnership*.

5. Audacia para mandar al jefe. La literatura sobre *management* a menudo habla de cómo delegar y motivar a los subordinados, pero no contempla cómo mandar a los que están por encima jerárquicamente. El autor recomienda ser audaz en este campo.

Cada jefe requiere un traje a medida: algunos necesitan que se les dé *feedback*

©IESE Business School

constantemente, en ocasiones hay que intentar alinear los propios objetivos profesionales con sus prioridades directivas y en otros casos la clave está en demostrarles que pueden confiar en nosotros.

6. Valentía para saber irse. El líder también debe saber dejar su sillón a tiempo. Al preparar una nueva cima, los montañeros experimentados estudian tanto la ascensión como el descenso. Saben que los accidentes se multiplican al bajar por el cansancio acumulado, pero también por el exceso de confianza o la prisa de volver.

En el mundo de la empresa y de la política suele olvidarse la ley social que dice que todo el que sube acaba bajando, normalmente cuando menos se lo espera. Es importante saber pasar el testigo a tiempo y no acomodarse en la posición de poder.

En opinión de Guido Stein, todos estos comportamientos directivos pueden ayudar a recuperar un clima de confianza, compromiso y esfuerzo que contribuya a generar negocio y suscite el ejemplo que necesita nuestro tiempo.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School