

OPINIÓN: APUNTES DE LIDERAZGO

¿Es usted un líder poderoso o atractivo?

La forma de comportarnos y actuar, nuestro lenguaje y nuestros gestos van a ser elementos que lo definan y que confirmen o no lo que dice nuestra etiqueta

Plácido Fajardo

Managing Partner de Leaderland



Si hay algo que puede condicionar la carrera de un profesional es la etiqueta que le cuelgan. Querámoslo o no, esa marca nos acompaña como un sambenito allá donde vamos. No importa quienes la colgaron en el origen. El caso es que ha ido generando **adhesiones misteriosamente** y nos termina por encasillar en alguno de los estereotipos que caracterizan a la **"fauna" organizativa**: currantes, engreídos, pasotas, hiperactivos, hormiguitas, confiables, osados, maquiavélicos o reyes del escaqueo, qué se yo, la lista es larga. La etiqueta se nos ha ido adjudicando con los años, a partir de algunos **comportamientos más visibles y reiterados**, de los que puede que no seamos del todo conscientes. Pero ahí está, más o menos justa o injusta, positiva o negativa, como un sintético extracto de nuestra fama.

En el caso de los directivos, la etiqueta que los clasifica alude sobre todo a su **estilo de liderazgo**, determinado por sus comportamientos y actuaciones. En una parte, estos van a venir **condicionados por la personalidad**, cuyos rasgos inmutables nos acompañan desde la cuna y son poco accionables, como decíamos en un artículo anterior. Pero en otra parte, sí que está en nuestra mano cambiar el estilo de liderazgo y adaptarlo a lo que requiera la situación. La forma de **comportarnos y actuar**, nuestro lenguaje, nuestros gestos, van a ser elementos que lo definan y que confirmen o no lo que dice nuestra etiqueta.

Un buen ejemplo es la manera que tiene el líder de **entender el estatus y las señales** que envía al respecto, como manifestaciones del poder que acompaña a su posición. En función de esos indicadores de estatus, una interesante investigación publicada en la **Harvard Business Review** de este mes resume los estilos de liderazgo en dos: poderoso y atractivo. Ambos tienen connotaciones positivas y negativas. Así, el estilo poderoso se asocia a carisma, fortaleza, competencia o autoridad, pero también a arrogancia, agresividad o intimidación. El **estilo atractivo se asocia a cercanía**, amabilidad o simpatía, pero también a timidez, blandura o supeditación.

En todo caso, lo importante es saber las consecuencias de usar uno u otro estilo ante **determinadas situaciones**, ya sea de forma consciente o inconsciente, por el efecto y el impacto que genera en los demás. Precisamente para **hacernos más conscientes de ello**, la investigación recoge una serie de indicadores demostrativos de la presencia de uno y otro estilo de liderazgo a través de nuestras conductas, gestos y lenguaje.

Por ejemplo, son señales de liderazgo poderoso el **hablar de manera directa, formal y técnica**, utilizar la primera persona del singular, el tono de voz elevado, las afirmaciones categóricas y largas parrafadas, interrumpir al interlocutor, **mantener la distancia física** pero expandir el espacio personal propio, no tomar notas mientras se escucha, **mirar fijo a los ojos cuando hablas** y descuidar la mirada cuando te hablan, tener expresiones serias y más duras, movimientos más rígidos, usar el sarcasmo y no preocuparse por ser políticamente correcto, entre otras cosas.

Por el contrario, signos de liderazgo atractivo serían **hablar en un tono más bajo** y menos directo, con un lenguaje más informal y expresiones coloquiales, **speech más breves** y escucha activa, **sin interrumpir** y **con respuestas empáticas**, usar la primera persona del plural, la cercanía física respetando el espacio personal del interlocutor, mirar a los ojos mientras escuchamos y **descuidar la mirada al hablar**, movimientos más naturales y expresiones más relajadas, tomar notas de la conversación y ser más polite.

La investigación concluye que existe una tendencia natural en cada persona hacia uno u otro estilo, **siendo raro el estilo mixto**. No obstante, los líderes más admirados son aquellos que han sido capaces de pulir su estilo hasta conseguir la exclusiva habilidad de **utilizar indistintamente las señales** mencionadas de forma dinámica, en función de lo que requiera la situación o las circunstancias de cada momento. Porque ambos son necesarios. Las demostraciones de poder o autoridad mediante signos externos que lo reflejen a **la hora de tomar algunas decisiones**, por ejemplo, van a ser tan necesarias para un líder como la capacidad de atraer a los demás, de generar adhesiones.

¿Se puede desarrollar un estilo híbrido? La buena noticia es que, como decíamos al comienzo, esta capacidad para utilizar **signos identificativos** de uno u otro estilo mediante nuestras palabras y obras se puede desarrollar. Para ello, como hemos dicho en otras ocasiones en estas mismas páginas, todo comienza por la consciencia de uno mismo y del **impacto que generan los mensajes** que desplegamos con nuestras acciones y comportamientos. Analizar cómo estamos actuando -o cómo hemos actuado- ante determinadas situaciones, **observar y entender el entorno en el que estamos**, captar las reacciones que producen palabras, expresiones o gestos como los mencionados arriba, pedir feedback a alguien de confianza, **experimentar con prueba/error**, etc., son algunas de las oportunidades de desarrollo que se recomiendan. Contar con ayuda especializada también puede resultar de gran utilidad.

Para crecer como líder no hay que perder esa autenticidad que nos hace únicos, pero la **capacidad de liderazgo es algo más**. Se trata de utilizar todas las palancas necesarias para **conseguir la eficacia** y un desempeño excelente en ese rol. Algunas surgirán de forma más natural en cada persona, pero otras tendrán que ser entrenadas a fondo. La esencia del liderazgo requiere ser creíbles y confiables, **ser alguien a quien escuchar y tener en cuenta** y también ser alguien a quien seguir, pero no por obligación, sino por convicción. Poder y atracción son consustanciales al líder organizacional, **son parte de sus señas de identidad**. Evitar que se incline demasiado la balanza hacia uno u otra es todo un reto en el que merece la pena empeñarse.

El Confidencial