

El liderazgo para después de la crisis

Tendremos que revisar a fondo, cuando pase todo esto, la eficacia del modelo actual de liderazgo en la sociedad. En muchos casos se está demostrando ineficaz. ¿Qué tipo de liderazgo necesitaremos en el futuro?

En chino, crisis se dice *weiji* y se escribe con estos dos caracteres 危机. El primero, 危 (*wei*) significa riesgo, peligro; y el segundo 机 (*ji*) se puede traducir como oportunidad o encrucijada. Con su simbolismo, el mandarín expresa que toda crisis es la fusión contradictoria de peligros y oportunidades; es una encrucijada que puede conducirnos a un destino nuevo.

En las crisis se forjan los grandes liderazgos que se adaptan como un guante a su magnitud e impacto. Por eso sería muy interesante identificar qué tipo de liderazgo podemos esperar que surja en la sociedad tras la crisis de la COVID-19.

Daniel Goleman dedicó muchos años a investigar el impacto de las competencias de la inteligencia emocional (IE) en la acción de liderazgo y llegó a la conclusión de que el éxito no depende del estilo del líder, sino del número de competencias de la inteligencia emocional que domina. Los líderes competentes en seis o más competencias suelen conseguir los resultados que se proponen, mientras que quienes que no pasan de tres, tienden al fracaso.

Los líderes eficaces adaptan su estilo al contexto con naturalidad

Sus investigaciones también demostraron que los líderes eficaces adaptan su estilo al contexto con naturalidad. Al dominar un número amplio de competencias de la inteligencia emocional, pueden desplegar estilos diferentes en función de las circunstancias.

Mientras escribo este artículo me entero de un caso que explica muy bien lo que quiero decir. María trabaja en la oficina española de una multinacional del sector servicios con sede en Estados Unidos. Su jefe, Carlos, pone mucho foco en los resultados y presiona al equipo para que se alcancen los objetivos. Cuando alguien necesita recibir indicaciones claras de lo que tiene que hacer, Carlos no duda en dar instrucciones inequívocas y *feedback* (retorno) directo, sin rodeos.

Al decretarse en España el estado de alarma el día 14 de marzo, Carlos decidió que todo el personal de la oficina trabajara remotamente desde sus casas y estableció una rutina de seguimiento muy intensa. Así se asegura de que mantiene un contacto frecuente entre todos y que el equipo permanece activado. Tras tres semanas de confinamiento, María y el resto del equipo reciben en su casa una caja llena de naranjas y tomates que les ha mandado Carlos como regalo personal (vitamina C para sus defensas). Carlos mantiene el foco en los resultados y también muestra empatía e inspira al equipo.

Los buenos líderes adaptan su estilo con agilidad a las circunstancias y los auténticos maestros son los que combinan estilos que parecen incompatibles cuando se enfrentan a situaciones que requieren el uso de registros de liderazgo muy diversos.

Los estilos adecuados para momentos de crisis

Está probado que el uso exclusivo de estilos directivos y autoritarios genera un clima negativo que, mantenido en el tiempo, produce malos resultados. Además de marcar la pauta y corregir las cosas que no se hacen bien, quien lidera también debe aportar altas dosis de empatía y escucha.

Sin embargo, cuando las personas no sabemos qué hacer en determinadas situaciones, esperamos que quien lo sepa nos lo diga y, si quien está a la cabeza no lo sabe con precisión, confiamos en que se ocupe de descubrirlo.

Quienes se orientan solo a la tarea no permiten que el grupo crezca y pierden la capacidad de prepararse para el futuro

Por eso, ante situaciones tan dramáticas como la actual, mantenemos la expectativa de que, quienes han recibido el mandato de liderar un colectivo, desempeñen su papel con eficacia y eficiencia. Eso supone un liderazgo rico en diferentes registros: alcanzar el consenso sobre normas de convivencia excepcionales para superar la situación, dialogar entre los agentes sociales, integrar intereses dispares, aportar los recursos para diseñar un nuevo modelo social, marcar pautas claras sobre lo que se puede y no se puede hacer y aplicar los medios necesarios para que todo esto se cumpla. Un liderazgo así combina todos los estilos y requiere el concurso de todas las competencias.

La importancia del rol de cada uno

Todo sistema de relaciones humanas necesita que algunos de sus componentes desempeñen determinados roles. El más evidente es el rol de líder, asociado muchas veces al papel funcional del líder. Daniel Denison propone dos tipos de funciones del líder tradicional. Las primeras están orientadas a la tarea: asegurar resultados, dirigir, priorizar, coordinar y supervisar; las segundas, orientadas a las personas: influir, motivar, mostrar empatía y desarrollar al colectivo.

Quienes se orientan solo a la tarea no permiten que el grupo crezca y pierden la capacidad de prepararse para el futuro. Quienes solo se orientan a las personas crean un clima excelente y poco productivo. Los buenos líderes combinan componentes de los dos grupos. Ahora bien, cuando el líder no se orienta ni a la tarea, salvo para reaccionar a estímulos externos, ni a las personas, salvo para salvaguardar privilegios, se camina inexorablemente hacia un escenario de destrucción de la confianza y hacia la pobreza absoluta.

El liderazgo colectivo

Con la publicación en 1985 del Manifiesto GNU, que forma parte del movimiento en favor del *software* libre¹,

aparece un modelo de liderazgo distribuido que surge de forma espontánea y no personalizado en miembros específicos del grupo. La metodología Agile o el marco SCRUM son ejemplos modernos de la aplicación del liderazgo compartido al desarrollo de proyectos complejos. Aunque en los equipos se asignan roles definidos, el liderazgo es asumido por el miembro que conoce mejor la fase en la que se encuentra el proyecto en ese momento.

El primer caso —aunque muy desestructurado— de liderazgo colectivo en el plano social y político surge en la Primavera Árabe (Túnez, 17 de diciembre de 2010). También el Movimiento 15-M de mayo del 2011 en España se ha estudiado a fondo como fenómeno en el que la movilización se generó espontáneamente, combinando acciones presenciales en la calle y el uso masivo de redes sociales.

Los miembros del colectivo deben sentir un nivel similar de capacidad de influencia en los demás para marcar un rumbo determinado

Para que surja un liderazgo colectivo tienen que darse algunas condiciones. En primer lugar, ha de haber una visión común de la situación; las personas que participan deben compartir un mismo mapa mental de cómo son las cosas y cuál es la meta que se quiere alcanzar, así como los caminos que llevarán hacia ella. Además, los miembros del colectivo deben sentir un nivel similar de capacidad de influencia en los demás para marcar un rumbo determinado. Por último, debe haber mecanismos que permitan compartir algunas de las decisiones y sus componentes deben aceptar la responsabilidad tanto como miembros del grupo como individualmente.

Si el liderazgo vertical tradicional fracasa es posible que surja un liderazgo colectivo influido por una reacción contra el vacío del rol que no han desempeñado las personas que fueron designadas para ello. Este tipo de reacción suele ser ineficiente, porque asienta nuevas reglas colectivas descartando las antiguas y provoca un proceso de cambio doloroso y de coste elevado.

Pero hay otra alternativa: las personas que ocupan las posiciones de liderazgo tradicional pueden optar por desempeñar un papel nuevo, dejando espacio para que ese liderazgo colectivo incipiente pueda emerger de forma estructurada. Aquí los viejos líderes deben promover y gestionar límites más amplios y flexibles, pero definidos. Su nueva misión será fomentar la comunicación entre todos los componentes y aportar herramientas que permitan contribuir a la construcción de nuevas reglas de convivencia y, sobre todo, integrar una visión de la sociedad que será más compleja y acompañar a crear un modelo menos individualista y más colectivo. Y, por supuesto, dejar paso a los nuevos.

Goleman, D.; Boyatzis, R.; y McKee, A. (2014): *El líder resonante crea más*. Debolsillo Clave. Penguin Random House.

Li, C. (2010): *Open Leadership*. Amazon Kindle Edition.

Toret, J. (coord..) (2013): *Tecnopolítica: La potencia de las multitudes conectadas. El sistema red 15M, un nuevo paradigma de la política distribuida. Informe de investigación*. IN3 Working Papers Series.

Pearc, C.L. y Jay, A. (2003): *Conger Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. SAGE Publications.

Syer, J. (1996): *How teamwork Works*. McGraw-Hill.

Denison, D. y Hooijberg, R. (2012): *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*. John Willey & Sons.