

Artículo CNN Expansión- Cómo distinguir a un líder positivo

Por: [Mayra Ortega Schultz*](#)

Existen seis tipos de liderazgo, pero sólo cuatro provocan un impacto positivo, dice Mayra Ortega; la experta laboral explica las actitudes que debe tener un ejecutivo en tiempos de crisis.



Los líderes pueden combinar actitudes de autoridad, democracia, afiliación y 'coaching' para sacar adelante a su empresa.

Las investigaciones realizadas por Daniel Goldman muestran que los ejecutivos efectivos tienen diferentes estilos de liderazgo en la correcta medida y en el momento adecuado. Un buen líder establece la estrategia, la ejecuta, define la cultura de la compañía, motiva a su gente y lo más importante logra resultados.

En una investigación realizada por la firma de consultoría Hay se encontró que existen 6 estilos de liderazgo distintivos que impactan más en el ambiente de trabajo de una empresa y en el desempeño financiero.

La firma Hay encontró que el estilo de liderazgo cambiaba de acuerdo a la situación de la economía y de la empresa. Por ejemplo no es lo mismo [el tipo de líder que requiere una empresa en una época de crisis](#) que en tiempos de crecimiento de la economía.

Cuando los tiempos se tornan difíciles se requiere de un ejecutivo con determinación y 100% ejecutor.

- 1 - Los *líderes coercitivos* demandan cumplimiento inmediato.
- 2 - El *líder autoritario* mueve a la gente a cumplir su visión.
- 3 - El *líder de afiliación* crea lazos emocionales y armonía.
- 4 - Los *líderes democráticos* crean consenso a través de la participación.
- 5 - El *líder marca pasos* espera excelencia y autodirección.
- 6 - Y finalmente el *líder coach* desarrolla a los ejecutivos del futuro.

Las competencias más efectivas de la inteligencia emocional son el manejo de habilidades sociales y de comunicación, autoconciencia, autorregulación, alto o bajo nivel de empatía. Definitivamente existe un enlace entre el liderazgo, las destrezas sociales, la inteligencia emocional, el clima organizacional dentro de una empresa y el logro de resultados.

Estos **estilos de liderazgo afectan el desempeño de cualquier empresa** y la flexibilidad de utilizar estilos variados es situacional, sobre todo cuando estos cambios se derivan de la inteligencia emocional del director.



El **ambiente dentro de una corporación** es impactado por el nivel de flexibilidad con que cuentan los empleados para innovar, su sentido de responsabilidad hacia la organización, el estándar de calidad establecido y cuando el resultado está ligado a recompensas (como bonos y comisiones con reglas claras y definidas), la claridad en definición de valores y misión de la empresa, así como el nivel de compromiso hacia un objetivo común. Los resultados muestran que aquellos líderes que logran un clima positivo alcanzan mejores resultados en el desempeño, crecimiento, mayor posicionamiento de mercado, eficiencia y rentabilidad.

Estilos de Liderazgo

Los grandes ejecutivos utilizan seis estilos de liderazgo pero solo cuatro tienen un impacto positivo consistente en el clima y **resultados de la empresa**.

El Estilo Coercitivo

Puede llegar a lograr grandes resultados en un momento de crisis dentro de una empresa pero es un estilo poco exitoso si prevalece, porque al señalar siempre al culpable es un líder que rompe la comunicación con sus mandos directos y con el resto de la organización, lo que provoca salidas continuas de personal y falta de lealtad. De los seis estilos de liderazgo este es el menos efectivo dentro de una organización. Es el típico líder que mata las nuevas ideas, rompe la flexibilidad y hace que el sentido de responsabilidad se evapore.

Aun las personas de alto desempeño no les basta la recompensa en dinero también quieren estar satisfechos de su trabajo. Este estilo solo puede ser utilizado por poco tiempo y en una verdadera emergencia como un terremoto, un incendio o con un empleado verdaderamente problemático. Este estilo no se puede usar fuera de una situación crítica ya que el impacto que tiene es de insensibilidad a la moral y a los sentimientos de los demás.

El Estilo Autoritario

Es visionario y tiene la capacidad de transmitir a la organización claridad, ejecución e implementación de procesos enfocados a cumplir con la misión y la estrategia de la compañía. El líder autoritario está demostrado es el estilo más exitoso en su impacto a resultados dentro de una organización; es motivador, y la gente que trabaja para un jefe con estas características tiene claro que es lo que importa y porque.

Los líderes autoritarios **le dan a la gente la libertad de innovar**, experimentar y tomar riesgos calculados. Este estilo no funciona cuando el líder trabaja con un grupo de expertos o compañeros de trabajo que saben igual o más que él.

El Estilo de Afiliación

Este estilo de liderazgo está más enfocado hacia la gente, su valor como individuos y emociones que a proyectos específicos y resultados. Es un estilo dirigido a mantener a la gente contenta y en armonía entre ellos a compartir ideas e inspiración.

Promueve, la flexibilidad, el trabajo en equipo, a confiar entre unos y otros permitiendo la innovación y toma de riesgos.

Este tipo de **líder da a los empleados libertad para hacer su trabajo de la forma en que ellos consideran más efectiva** dándoles retroalimentación positiva.

Es un experto, un auténtico maestro en crear sentido de pertenencia al equipo de trabajo, construyen relaciones personales de manera natural y les hace ver que los valora como parte estratégica de la organización.

Este tipo de liderazgo aun cuando tiene muchas características positivas no debe de usarse solo ya que en una empresa debe haber dirección efectiva si no se quiere tener un desempeño pobre y enviar mensajes de que la mediocridad es tolerada.

Cuando hay que navegar a través de retos complejos y situaciones de crisis como fueron para las economías del mundo la crisis global de los años 2008 y 2009, se requiere de una **dirección clara y fuerte, donde el liderazgo autoritario es más efectivo** para responder rápidamente a una crisis disminuyendo costos, siendo más agresivos en el mercado competitivo y en donde tienen que tomarse decisiones difíciles y necesarias, como grandes recortes de personal e inclusive el cierre de áreas de negocio completas por un solo objetivo: sobrevivir.

La combinación del estilo de líder autoritario y afiliación es fuerte y poderosa.

El Estilo Democrático

Dedica mucho tiempo a juntas, a escuchar a la gente, a escuchar sus ideas, y construye confianza alrededor de las personas involucradas. **Al permitir a los empleados expresar nuevas ideas** y a que tomen parte en la definición de la estrategia los compromete, responsabiliza de las decisiones a tomar, construye confianza y respeto.

Las personas que colaboran dentro de un estilo de trabajo democrático son realistas, tienen muy claro de lo que se puede y no se puede alcanzar.

Este enfoque es oportuno **cuando el líder no tiene clara la estrategia** y requiere de la opinión de los ejecutivos y empleados con más experiencia. Aún cuando la dirección tenga clara su visión este estilo es excelente para aportar nuevas ideas para ejecutar los objetivos (siempre y cuando el equipo de trabajo este conformado por personas inteligentes, técnicamente calificadas y con una sólida preparación). Por ejemplo, sacar un nuevo producto al mercado, aumentar el posicionamiento de mercado, como manejar una acción agresiva y frontal por parte de la competencia.

En tiempos de crisis el estilo democrático definitivamente no es el más adecuado.

El Estilo Marcapasos

Es el líder que marca metas altamente agresivas y el mismo pone el ejemplo. Es un obsesivo de cómo hacer las cosas mejor y más rápidas.

Señala a la personas con bajo desempeño y las cambia rápidamente si no pueden seguir el paso marcado.

Este estilo no es generalmente el más adecuado ya que marca estándares en muchas ocasiones imposibles, **metas poco realistas**, como vamos a crecer este año en 40%; cuando la economía va a crecer al 4.5%.

Genera poca popularidad y desencanto en los empleados ya que ventas no llega a los objetivos y todo mundo se ve afectado en sus ingresos por bonos y comisiones.

Este líder hace comentarios como "Si no te gusta o no puedes, la puerta está abierta" Este estilo puede funcionar con equipos de alto desempeño pero nunca debe usarse solo.

El Estilo Coach

Ayuda a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades para reenfocar su carrera profesional y sus aspiraciones personales. Motiva a establecer metas a mediano y largo plazo, así como a tener claro su proyecto de vida.

El coach, una vez definido cual va a ser tu proyecto de vida y profesional apoya a conceptualizar la forma de lograr estos objetivos. **El líder coach establece con sus empleados acuerdos en relación a su rol y responsabilidades** en la empresa, y les da mucha instrucción y retroalimentación.

El coach se enfoca al desarrollo personal y al aprendizaje en el corto plazo para crear a futuro un buen líder. Este estilo es efectivo cuando un ejecutivo está consciente de sus debilidades y quiere mejorar su desempeño o aprender nuevas capacidades y habilidades. Ejemplo - mejorar sus habilidades gerenciales, en ventas dar mejor seguimiento a los clientes prospecto o potenciales, mejorar la calidad de información de los reportes a la dirección, aumentar la capacidad de análisis.

La realidad es que estamos viviendo una época caótica en donde el común denominador son cambios, más cambios, más cambios en la tecnología, en la forma de hacer negocios, en nuevas carreras profesionales, en la economía global. Esto hace de este momento en la historia una época de incertidumbre, de miedo al cambio y al mismo tiempo de oportunidades para aquellos ejecutivos que entienden que todos los días se requiere de aprender nuevas capacidades y habilidades.

Un líder necesita varios estilos

Los líderes que manejan bien de manera indistinta y en el momento adecuado los estilos autoritario, democrático, de afiliación y de coaching son los que logran en su empresa el mejor clima laboral con los mejores resultados. Este tipo de ejecutivos son más sensibles a los cambios que se van teniendo en la organización, y utilizan el estilo adecuado a cada situación.

Para un director **es importante tener personas con diferentes tipos de liderazgo de acuerdo a su función dentro de la empresa.** Tal vez en servicio a clientes un estilo de afiliación es más indicado, y en ventas un marcapasos combinado con el estilo autoritario y de coaching ayude al logro del presupuesto.

Podemos concluir que es fundamental que la alta dirección aumente sus competencias en inteligencia emocional para que sean más perceptivos y pueda formar equipos de trabajo motivados y enfocados a resultados. No hay que olvidar que la actitud, las habilidades de comunicación, y la empatía abren puertas no solo en el trabajo sino también en las relaciones personales.