



Universidad
Andrés Bello

Unab
Online

***Estas son las mejores
habilidades de los
mejores líderes***

Sunnie Giles

Giles S., (2016). Estas son las mejores habilidades de los mejores líderes. *Harvard Business Review*, Julio.

LIDERAZGO

Estas son las mejores habilidades de los mejores líderes

por **Sunnie Giles**

11.07.2016

Estas son las mejores habilidades de los mejores líderes



¿Qué hace que un líder sea eficaz? Esta pregunta es el centro de mis investigaciones como científica organizacional, *coach* y consultora de desarrollo del liderazgo. En busca de respuestas, recientemente completé la primera ronda de un estudio de 195 líderes en 15 países y de más de 30 organizaciones globales. Todos ellos debían elegir **15 competencias de liderazgo más importantes** de entre 74 opciones. He agrupado las respuestas más comunes en cinco categorías principales que sugieren un conjunto de prioridades para los líderes y los programas de desarrollo del liderazgo. Mientras que puede que algunas no sorprendan, **todas son difíciles de dominar**, en parte porque mejorarlas requiere actuar en contra de nuestra naturaleza.

Las 10 mejores habilidades del liderazgo, agrupadas en cinco categorías

Estas son las principales habilidades destacadas por 195 líderes internacionales de entre 74 competencias

% DE LÍDERES QUE DESTACARON CADA HABILIDAD		
Ética y seguridad	67%	Altos estándares morales y éticos
Autoorganización	59	Las metas y objetivos se dirigen de forma libre
	56	Las expectativas se comunican claramente
Aprendizaje eficiente	52	Flexibilidad para cambiar de opinión
Promoción del crecimiento	43	Compromiso con mi propia formación
Conexión y pertenencia	42	Comunicación frecuente y abierta
	39	Predisposición ante nuevas ideas y enfoques
	38	Sentimiento de triunfar y fracasar de forma conjunta
	38	Ayuda a crecer para convertir al equipo en líder
	37	Seguridad para poder cometer errores

Demuestra una ética fuerte y proporciona una sensación de seguridad.

Esta categoría combina dos de los tres atributos más valorados: "altos estándares éticos y morales" (el 67% de los participantes lo escogieron como uno de los más importantes) y "comunicar claramente las expectativas" (56%).

Considerados juntos, estos atributos tienen el propósito de **crear un entorno seguro y de confianza**. Un líder con altos estándares éticos transmite un compromiso con la justicia, y genera confianza en que tanto él o ella como sus empleados respetarán las reglas del juego. Del mismo modo, cuando los líderes comunican claramente sus expectativas, evitan atacar a la gente por la espalda y garantizan que **todos los miembros del equipo trabajan en la misma dirección**. En un entorno seguro, los empleados se pueden relajar y disponer de mayor capacidad para la participación social, innovación, creatividad y ambición.

La neurociencia [corrobor](#) este punto. Cuando la amígdala registra una amenaza para la seguridad, las arterias se endurecen para lidiar con un aumento del riesgo sanguíneo a nuestras extremidades como método de [preparación para una lucha o huida](#). En este estado, perdemos el acceso al sistema de participación social del cerebro límbico y la función ejecutiva de la corteza prefrontal, lo cual inhibe la creatividad y la búsqueda de la excelencia. Desde una perspectiva neurocientífica, **asegurarse de que la gente se siente segura profundo debería ser la primera tarea de cualquier líder**.

Pero, ¿cómo? Se trata de comportarse de forma acorde a los valores. Si se encuentra tomando decisiones que parecen no casar con sus principios o justificando acciones a pesar de una persistente sensación de incomodidad, probablemente necesita reconectar con sus valores básicos. Yo modero un ejercicio sencillo con mis clientes llamado "Redireccionamiento Rápido y Profundo". **Imagine su funeral y lo que diría la gente de usted durante la ceremonia.** ¿Es lo que le gustaría escuchar? Este ejercicio le proporcionará una idea más clara de lo que le importa, lo cual entonces ayudará a guiar la toma diaria de decisiones.

Para aumentar la sensación de seguridad, esfuércese en comunicarse con la intención específica de hacer que la gente se sienta segura. Una manera de lograr esto sería reconocer y neutralizar los temidos resultados o consecuencias de un inicio. A esto lo denomino "aclarar las cosas". Por ejemplo, podría abordar una conversación acerca de un proyecto descarrilado al decir: "No intento culparte. Sólo quiero entender qué ha pasado".

Permite que el equipo se autoorganice

Proporcionar una clara dirección que permita a los empleados que organicen su propio tiempo y trabajo fue identificado como la siguiente competencia de liderazgo más importante.

Ningún líder puede ocuparse de todo sólo. Por tanto, es imprescindible repartir el poder entre toda la organización y depender de las decisiones que tomen quienes se encuentren más próximos a la acción.

Las investigaciones [han demostrado](#) repetidamente que **los equipos con esta libertad son más productivos y proactivos**, proporcionan una mejor atención al cliente y demuestran niveles más altos de satisfacción laboral y compromiso con sus equipos y organizaciones. Y aun así, a muchos líderes les resulta difícil permitir que la gente se autoorganice. [Se resisten](#) porque creen que el poder representa un juego de suma cero, son reacios a permitir que los demás cometan errores y temen enfrentarse a las consecuencias negativas de sus subordinados.

Para superar el miedo a renunciar al poder, empiece por ser más consciente de la tensión física que surge cuando siente que su puesto está siendo cuestionado. Como planteé arriba, las amenazas percibidas activan una respuesta de lucha, huida o parálisis en la amígdala. Las buenas noticias son que podemos entrenar a nuestros cuerpos para experimentar una relajación en lugar de una actitud defensiva cuando se disparen los niveles de estrés. Intente separar la situación actual del pasado, **comparta el resultado que teme con los demás en lugar de intentar aferrarse al control** y recuerde que renunciar al poder es una manera genial de aumentar la influencia, lo que, a su vez, aumenta el poder con el transcurso del tiempo.

Fomenta la conexión y el sentimiento de pertenencia

Los líderes que "se comunican a menudo y abiertamente" (competencia número 6) y "crean una sensación de triunfar y fracasar juntos como equipo" (número 8) desarrollan una fuerte base para la conexión.

Somos una especie social, queremos conectar y sentir que pertenecemos al grupo. Desde una perspectiva evolutiva, el apego es importante porque mejora las probabilidades de supervivencia en un mundo lleno de depredadores. Las investigaciones sugieren que una sensación de conexión podría tener un impacto también en la productividad y en el bienestar emocional. Por ejemplo, los científicos [han encontrado](#) que **las emociones son contagiosas en el lugar del trabajo**: los empleados se sienten emocionalmente agotados al observar interacciones desagradables entre compañeros de trabajo.

Desde una perspectiva neurocientífica, **crear conexiones es la segunda tarea más importante de un líder**. Una vez que nos sintamos seguros, también hemos de sentirnos cuidados (lo que activa el cerebro límbico) para [liberar todo el potencial](#) de más alto rendimiento de nuestras cortezas prefrontales.

Existen formas sencillas de estimular el sentimiento de pertenencia entre los empleados: **sonría a la gente, llámeles por sus nombres y recuerde sus intereses** y los nombres de sus familiares. Preste una atención concentrada al hablar con ellos y fije claramente el tono de que los miembros del equipo se apoyen mutuamente. Tener una canción, lema, símbolo, cántico o ritual que identifique a su equipo de modo único también puede fortalecer esta sensación de conexión.

Se muestra abierto a las ideas nuevas y fomenta el aprendizaje

¿Qué tienen en común "la flexibilidad para cambiar de opinión" (competencia número cuatro), "estar abierto a ideas y enfoques nuevos" (número 7) y "proporcionar un entorno seguro para el ensayo y error" (número 10)? Si un líder dispone de estos puntos fuertes, fomentará el aprendizaje; en caso contrario, se arriesga a reprimirlo.

Reconocer que no tenemos razón no es fácil. De nuevo, los efectos negativos del estrés sobre la función cerebral son responsables en parte, pues en este caso **impiden el aprendizaje**. Los investigadores [han encontrado](#) que un disminuido riego sanguíneo en el cerebro bajo amenaza reduce la visión periférica, supuestamente para ayudar a lidiar con el peligro inmediato. Por ejemplo, han observado una importante reducción de la visión periférica en atletas antes de una competición. Mientras que la estrechez de miras ayuda a los atletas a concentrarse, también **les cierra frente a nuevas ideas y enfoques**. Nuestras opiniones son más inflexibles incluso cuando se nos presentan pruebas contradictorias, lo que prácticamente imposibilita el aprendizaje.

Para fomentar el aprendizaje entre empleados, los líderes primero han de asegurarse de estar abiertos al aprendizaje (y a cambiar de rumbo) ellos mismos. Intente abordar las conversaciones de resolución de problemas sin una agenda ni un resultado específico en mente. **Evite emitir un juicio hasta que todos hayan hablado**, y haga a la gente saber que se considerarán todas las ideas. Una mayor diversidad de ideas emergerá.

Los fracasos son necesarios para el aprendizaje, pero nuestra búsqueda implacable de resultados también puede desanimar a los empleados a arriesgarse. Para resolver este conflicto, los líderes han de **crear una cultura que apoye la toma de riesgos**. Una manera de lograrlo es emplear experimentos controlados, como los test A/B. Estas pruebas permiten pequeños fracasos y requieren una respuesta y corrección rápidas. Esto proporciona una plataforma para desarrollar la inteligencia cognitiva para que los empleados aprendan de los errores de sus compañeros también.

Fomenta el crecimiento

"Está comprometido con mi formación continua" (competencia número 5) y "Me ayuda a crecer para convertirme en un líder de próxima generación" (número 9) conforman la última categoría.

Todos los organismos vivos tienen la necesidad inmediata de dejar atrás copias de sus genes, y maximizan las probabilidades de éxito de su prole al alimentar y enseñarlo. A su vez, los que se encuentran en el lado receptor experimentan una sensación de gratitud y lealtad. Piense en la gente a la que más agradecido se siente, padres, profesores, amigos, mentores. Probablemente **han cuidado de usted o le han enseñado algo importante**.

Cuando los líderes demuestran un compromiso con nuestro crecimiento, se aprovechan las mismas emociones primordiales. Los empleados se sienten motivados para devolver lo recibido a través de gratitud y lealtad al hacer un esfuerzo adicional. Mientras que gestionar desde el miedo genera estrés, lo cual impide las funciones cerebrales superiores, **la calidad del trabajo difiere mucho cuando sentimos una obligación basada en el agradecimiento**. Si quiere conseguir lo mejor de su equipo, luche por ellos, apoye su formación y promoción y rompa una lanza a favor de sus proyectos importantes.

Estas cinco áreas presentan importantes retos para los líderes debido a las respuestas naturales que tenemos biológicamente programadas. Pero con **una profunda autorreflexión y un cambio de perspectiva** (tal vez con la ayuda de un *coach*), también existen unas oportunidades enormes para mejorar el rendimiento de todos al centrarnos en el nuestro propio.

Sunnie Giles La doctora Giles es 'coach' certificada profesionalmente, consultora de desarrollo del liderazgo y científica organizacional. Es la presidenta del Grupo de Liderazgo Cuántico. Tiene una MBA por la Universidad de Chicago (EEUU) y un doctorado de la Universidad Brigham Young (EEUU).