

## LAS 7 CONDUCTAS DEL LIDER

Las siguientes conductas son la conclusión de muchos años de investigación respecto de cuáles son los criterios a partir de los cuáles un/a jefe/a pueden o deben ser juzgados como buenos o malos líderes<sup>1</sup>. Son criterios que se pueden poseer, demostrar o predecir en mayor o menor medida, no son dicotómicos (de todo o nada).

La investigación ha concluido en 2005 (Cunningham-Snell & Wigfield, 2005), y aunque sus resultados pueden no ser sorprendentes finalizan con la recurrente pregunta: ¿Qué es un buen líder?

Estos resultados, además, son válidos para cualquier trabajo y para cualquier cultura.

Se exponen en una tabla con dos columnas: qué es y en qué se nota o qué debe hacerse al respecto (criterio)

<b>Conducta</b>	<b>Criterio</b>
<p><b>Comunicación:</b> Ser eficaz en transmitir contenidos que permiten un intercambio social con variedad y tipología de interlocutores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los interlocutores son capaces de repetir la información, idea, índole o emoción transmitida. El emisor no tiene que corregir, completar o aclarar lo dicho.</li> <li>• Se produce un intercambio social que se sostiene mientras se mantiene la necesidad de comunicación.</li> </ul>
<p><b>Motivar y Conformar Equipos:</b> Generar curiosidad e inspiración en sus subordinados o equipos, de manera que tienen iniciativas no indicadas por el jefe.</p> <p>Ser capaz de reconocer las aptitudes y capacidades de los miembros de distintos equipos de manera que se complementen y auto-motiven</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los subordinados solicitan información que satisface una curiosidad generada por el líder.</li> <li>• Los subordinados toman iniciativas propias en el cumplimiento de sus tareas.</li> <li>• Desarrollan nuevos productos o métodos acordes con los fines expresados o motivados.</li> <li>• Los subordinados u otros, no solicitan la sustitución de miembros de los equipos conformados. No se forman otros naturales a los oficialmente establecidos.</li> <li>• El líder da a cada uno lo suyo. Los premios y reconocimientos para quien se los merece. Si son subordinados, ser litúrgico (cierta pompa) con los reconocimientos positivos y discreto en formas y duro en contenidos con los negativos. Nunca pedir a los subordinados los reconocimientos para sí.</li> </ul>
<p><b>Confianza e Integridad:</b> Ser capaz de generar confianza en sus subordinados, lealtad y compromiso con él/ella por demostrar conductas éticas y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualquier conducta del líder debe ser manifestación de valores éticamente buenos.</li> </ul>

<sup>1</sup> No es lo mismo ser Jefe que líder. Los primeros se nombran y los segundos se manifiestan. Puede haber jefes que no son líderes y viceversa, de hecho suele ser lo frecuente.

<b>Conducta</b>	<b>Criterio</b>
responsables (con capacidad de respuesta)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualquier duda sobre el primer punto puede ser entendida desde un análisis más exhaustivo de los contextos o condiciones, nunca como trasgresión de dichos valores.</li> <li>• No puede haber ningún dato o reproche soportado que trasgreda algún valor ético (injusticia, favoritismo, inconsecuencia, doble rasero..., etc.), y si lo hay se debe poder explicar por salvaguardar algún valor superior.</li> <li>• El líder debe ser la fuente de respuesta y en ella radica su responsabilidad, no en la moral, ni en la gestión de culpas.</li> </ul>
<p><b>Planificación y Supervisión:</b></p> <p>Respecto del Primero dos actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar tareas</li> <li>• Coordinar y gestionar recursos escasos</li> </ul> <p>Respecto del segundo: identificar metas, objetivos, y criterios y productos con los que satisfacerlos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los subordinados siempre tienen que saber qué hacer, por qué, para qué y para cuándo. Si no lo saben deben “sentir” sólo al líder como referente</li> <li>• Los subordinados no deben decidir metas u objetivos que no sean de procedimiento para la satisfacción de un producto o servicio preestablecido por el líder.</li> <li>• Al equipo del líder, no le puede “pillar el toro” por incumplimiento de plazos o por escasez o falta de recursos.</li> <li>• El producto o servicio del grupo coordinado por el líder, debe ser requerido repetidamente, no trasladado a otros equipos o finalizado</li> <li>• Hasta la finalización de un producto o servicio, las correcciones debe superar el 25% del primer original</li> </ul>
<p><b>Resolución de Problemas:</b> En el sentido de capacidad para diagnosticar, analizar, ver alternativas, decidir y controlar las emociones propias y ajenas implicadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder debe ser capaz de acotar el problema, definirlo, diagnosticarlo y valorarlo.</li> <li>• El líder debe ser capaz de realizar un proceso de análisis mediante el que descubre la lógica y sistema del problema, sus antecedentes y consecuentes. Y las leyes de su funcionamiento.</li> <li>• El líder debe ser capaz de idear, generar o ver alguna alternativa que implique una nueva lógica y transforme el problema en otro resoluble.</li> <li>• El líder debe ser capaz de tomar decisiones acordes con el diagnóstico y solución ideada, y no tardar en hacerlo más allá de lo que la estrategia dicte. No deben repetirse acciones de la misma decisión.</li> <li>• El líder debe asumir y recoger todo el componente emocional del problema y manifestar calma o, como mucho, tensión creativa. Soportar la incertidumbre.</li> </ul>
<p><b>Autoconciencia y Eficacia Situacional:</b> Ser consciente de la imagen que da y adaptar el</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder no debe sorprenderse, ni conocer por terceros nuevos contenidos sobre su persona, estilo, personalidad o forma de ser. Debe ser capaz de predecir lo</li> </ul>

<b>Conducta</b>	<b>Criterio</b>
comportamiento al valor del contexto	<p>que los demás piensan de él/ella.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caso de que no fuera así, no debe defenderse de estas apreciaciones, sino indagar las razones por las que se producen, intentando que se detallen los comportamientos concretos en los que se observaron.</li> <li>• El líder debe ser capaz de auto-regular (modular) su imagen adaptándola al contexto, valor, y nivel cultural, sustituyendo sumisión por silencio y siendo, en todo momento, consciente de la jerarquía psicológica y social. La autorregulación implica variación, no debe darse una imagen monolítica, lo cual no implica incoherencia.</li> <li>• El líder nunca debe tener prisa para demostrar lo que es. La imagen real que los demás se hagan de él/ella debe ser fruto de un pertinente periodo de tiempo.</li> <li>• El líder debe ser capaz de gestionar con inteligencia los tiempos de hablar y los de callar, aunque estos últimos impliquen ganancias a corto plazo para la imagen de terceros, y detrimento de la suya. Esto no implica ausencia de asertividad, sino de oportunidad.</li> </ul>
<p><b>Coseguir Metas:</b> Hacer que otros hagan las cosas necesarias para la consecución de un fin preestablecido por él/ella o la estrategia de su organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder debe ser capaz de demostrar inequívocamente con datos y objetividad, la consecución y calidad de lo conseguido. Igualmente con lo no conseguido.</li> <li>• El líder debe ser capaz de identificar y demostrar las razones por las que algo se ha conseguido. Igualmente las razones de por qué no se han conseguido.</li> <li>• El líder debe haber establecido a-priori y con publicidad suficiente los criterios y hechos a partir de los cuáles se sabe que algo se ha conseguido o no, de tal manera que nadie genere preguntas al respecto o haya dudas de si las metas se han alcanzado.</li> <li>• El líder debe informar a sus subordinados de las consecuencias (felicitaciones, quejas, etc) de los productos o servicios generados. En tiempo (corto) y forma adecuadas para la repetición, mejora o consecución futura.</li> </ul>
	<p><i>Esta columna conductual no es de Cunningham-Snell &amp; Wigfield, 2005, sino del autor de este escrito.</i></p>