

¿Qué significa ser líder?

Cuando yo era su alumno de posgrado en Harvard, David McClelland desató una tempestad publicando un artículo polémico en *American Psychologist*, la principal revista de nuestra profesión. En su artículo revisaba datos para poner en duda un principio sagrado: que el buen desempeño escolar predecía una carrera exitosa.

McClelland reconocía la fuerte evidencia de que el coeficiente intelectual es el mejor pronosticador del puesto de trabajo que cualquier estudiante conseguirá una vez graduado. Las habilidades académicas (y el coeficiente intelectual que las refleja) indican el nivel de complejidad cognitiva que una persona puede manejar, y por lo tanto, qué tipo de tarea puede realizar.

Para ser un profesional o un ejecutivo de alto nivel se necesita una desviación estándar que supere la inteligencia promedio (un coeficiente intelectual de 115). Sin embargo, aunque en los círculos académicos no suele comentarse, una vez que alguien ya está trabajando con un grupo de colegas donde todos son

igualmente inteligentes, no se destacará gracias a sus habilidades cognitivas. En particular, no se destacará como líder.

McClelland sostiene que cuando alguien consigue un trabajo, las competencias específicas como la autodisciplina, la empatía y la persuasión son mucho más importantes para el éxito que las calificaciones académicas. Y propuso una metodología que se ha convertido en un modelo para identificar las habilidades clave de las personas con alto nivel de desempeño.

El artículo "Evaluar la competencia, más que la inteligencia" fue bien recibido entre los especialistas que evalúan el desempeño todos los días, en la práctica, y deben decidir a quién promover, quién es el líder más efectivo y qué talentos desarrollar en los individuos promisorios. Estos profesionales poseen datos empresarios que miden crudamente el éxito y el fracaso, y saben que las calificaciones académicas de una persona y el prestigio de la universidad donde estudió tienen poco o nada que ver con su efectividad en el trabajo.

Un exdirectivo de un banco me dijo: "Contrataba a los mejores, los más brillantes, y aun así la curva de éxito era una campana. No entendía por qué".

McClelland tenía la explicación. Pero su artículo generó polémica entre muchos académicos. Algunos de ellos no podían aceptar que el buen desempeño académico de sus alumnos no les garantizara un desempeño similar en un puesto de trabajo (salvo que se tratara, por ejemplo, de un puesto de profesor)¹.

Ahora, décadas después de la publicación de aquel artículo, los modelos de competencia muestran con claridad que para crear líderes sobresalientes las habilidades no académicas como la empatía suelen pesar más que los talentos puramente cognitivos².

Un estudio realizado en el Hay Group (que ahora engloba a McBer, la compañía fundada por McClelland, y ha denominado

Instituto McClelland a su división de investigación) indica que los líderes que mostraron fortalezas en ocho o más competencias no cognitivas habían creado climas altamente energizantes, promotores de altos niveles de desempeño³.

Pero Yvonne Sell, la directora de liderazgo del Hay Group en Gran Bretaña que llevó a cabo el estudio, descubrió que este tipo de líderes son escasos: solo el 18% de los ejecutivos alcanza este nivel. Las tres cuartas partes de los líderes que no poseen más de tres fortalezas en sus habilidades para el trato personal creaban climas *negativos*; sus subordinados se sentían desmotivados y actuaban con indiferencia. El liderazgo deficiente parece prevalecer: más de la mitad de los líderes pertenecen a esta categoría⁴.

Otros estudios señalan lo mismo con respecto a las habilidades relacionadas con la inteligencia emocional. Cuando Accenture preguntó a una centena de CEOs qué competencias necesitaban para dirigir exitosamente una compañía, de sus respuestas surgió un conjunto de catorce habilidades que iban desde pensar con criterio global hasta crear e inspirar una visión compartida para emprender el cambio y la innovación tecnológica⁵.

Ninguna persona reunía todas estas habilidades. Pero se observó la aparición de otra metahabilidad: la autoconciencia. Los ejecutivos de alto nivel necesitan esta habilidad para evaluar sus propias fortalezas y debilidades y para rodearse de un equipo cuyas fortalezas en esas habilidades fundamentales los complementen.

No obstante, la autoconciencia, raramente se incluye en la lista de competencias que las organizaciones detectan al analizar las fortalezas de sus integrantes⁶. Este sutil aspecto de la atención puede ser muy inaprehensible, aunque las habilidades que reflejan alto control cognitivo, fundado en la autoconciencia, son frecuentes e incluyen la perseverancia, la resiliencia y el impulso de alcanzar metas.

La empatía, en sus diversas formas, desde la escucha hasta la comprensión de las rutas de influencia en una organización, se observa más a menudo en los estudios sobre las competencias para el liderazgo. La mayoría de las competencias de los líderes de primer nivel entran en categorías más visibles, fundadas en la empatía: las fortalezas para relacionarse, tales como la influencia y la persuasión; el trabajo en equipo y la cooperación, y otras similares. Pero estas habilidades más visibles no son producto exclusivo de la empatía, sino también de la autogestión y la percepción del impacto que causan en los demás.

La habilidad para enfocarse que permite una comprensión sistémica adquiere distintos nombres en cada organización, de acuerdo con el modelo de competencias utilizado: visión panorámica, reconocimiento de patrones y pensamiento sistémico, entre otros. Incluye la habilidad de visualizar la dinámica de sistemas complejos y prever cómo se ramificará una decisión para provocar un efecto en un lugar distante o percibir qué impacto tendrá lo que hacemos hoy dentro de unas semanas, meses, años o décadas.

Un líder no solo debe mostrar fortaleza en los tres tipos de atención. La clave reside en hallar el equilibrio y utilizar el tipo de atención correcta para cada momento. Los líderes bien enfocados equilibran los flujos de datos que reciben y los entrelazan de una manera invisible para ponerlos en acción. La armonía entre los tres tipos de atención es un motor oculto de la excelencia.