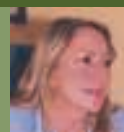




## Liderar con coherencia

María Julieta Balart Gritti,

Socia Directora de Ágama Consultoría y Aprendizaje, S.L.



### LA COHERENCIA COMO BASE DE PODER

**P**ara optimizar la función de liderazgo, el líder necesita tener una serie de competencias y habilidades que todos conocemos. La coherencia es un elemento fundamental para que el líder resulte creíble, íntegro y estimule sin esfuerzos adicionales al equipo a imitarle. La coherencia es co-herencia o resultado compartido. Cualquier comportamiento que tenga un líder afecta al equilibrio del sistema, en este caso, al equipo que dirige, por ello, es muy importante que tenga en cuenta qué hace, cómo lo hace y a quién afecta.

Un líder coherente es aquel que en determinadas situaciones, en lugar de hacer lo que siente, lo que le resulta más fácil o más cómodo, piensa antes de actuar en las posibles consecuencias que pueden tener sus actos en los sistemas con los que interactúa para evitar impactos no deseados. Por ello, un comportamiento coherente es resultado de un proceso integral, honesto y auténtico de relación entre lo que pensamos, sentimos y hacemos. De esta manera, si el líder tiene un comportamiento auténtico y positivo, motivado por un pensamiento y sentimiento positivos,

La coherencia del líder es un elemento fundamental para que éste resulte creíble, íntegro y estimule sin esfuerzos adicionales al equipo a imitarle )

diciendo lo que cree y creyendo en lo que dice, su influencia en el equipo será también positiva. Y a la inversa, con su falta de coherencia influirá negativamente en el equipo.

### ¿POR QUÉ LOS LÍDERES DEBERÍAN SER COHERENTES?

El liderazgo es una responsabilidad tal que el líder debería priorizar los intereses de la empresa y los colectivos frente a los propios o personales. En especial, debería dirigir acorde a la misión, visión y valores de la empresa, y para poder hacerlo de forma coherente, tendría que ejercer su función de liderazgo en una empresa u organización con la cual comparta sus valores. Sin embargo, ¿suelen ser la misión o los valores de la empresa lo que el directivo prioriza a la hora de elegir en qué empresa trabajar? Lamentablemente no tanto como sería deseable; los directivos eligen proyectos laborales basados en otros aspectos que les atraen más, y poco a poco, sin darse cuenta, van “vendiendo su alma”, renunciando a sus principios y terminan siendo, en el mejor de los casos, buenos gestores, pero líderes mediocres. El liderazgo está inevitablemente unido a la soledad y al bien común, en caso contrario, no se estaría liderando sino ejerciendo el poder, cosa que es muy distinta.

En el ámbito organizacional se escucha con frecuencia a directivos que critican a sus colaboradores, a sus jefes y sus pares por su incompetencia, bajo nivel de compromiso o falta de claridad en la comunicación en temas que les afectan. Si como hemos hablado anteriormente, la coherencia es co-herencia, es decir resultado compartido, ¿cómo es posible que estos líderes obtengan estos resultados? Muy fácil, estos

líderes no son coherentes entre lo que dicen y lo que hacen, entre lo que esperan y lo que promueven, entre cómo juzgan a los demás y se juzgan a sí mismos.

## EL EFECTO DE LA INCOHERENCIA EN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO

Retomamos los ejemplos reales del artículo anterior para ver los efectos que puede producir en los colaboradores la falta de coherencia del líder:

### Falta de sinceridad por parte del líder:

*“En las evaluaciones del desempeño no manifestar al colaborador lo que realmente piensa, evaluarlo como bueno y luego no proponerlo para un ascenso o tratar que se vaya a otro equipo”.* El colaborador se victimizará y se sentirá injustamente tratado, con lo cual mermará su desempeño y criticará la falta de objetividad del líder y el tratamiento discriminatorio que recibe.

*“Criticar ante terceros a un colaborador y no decir nada directamente”.* El colaborador percibe diferencias entre lo que el líder dice y el trato que recibe de él. Esta disonancia le genera incertidumbre y ansiedad, de las cuales responsabiliza al líder. Su productividad o desempeño se resiente.

### Falta de información:

*“No marcar claramente los objetivos, o los plazos y quejarse de su no cumplimiento”.* La eficacia o la eficiencia en el desempeño de los colaboradores merma, con la consiguiente desmotivación, disminución del compromiso y motivación.

### Falta de firmeza:

*“Decir o hacer cosas diferentes en función del interlocutor”.* Los colaboradores sienten que el líder tiene preferencias sobre algunos, con lo que hace sentir a otros excluidos o maltratados, generando en ellos desmotivación, falta de compromiso y pérdidas de tiempo en comparaciones y cotilleos sobre la situación. Los excluidos sienten que hagan lo que hagan no conseguirán una mejor opinión del líder, por lo tanto se “vengan” dando cada vez menos.

### Falta de consistencia entre lo que se dice y se hace:

*“No predicar con el ejemplo. Promulgar la necesidad de descanso y por no planificar*

El liderazgo está inevitablemente unido al bien común, en caso contrario, no se estaría liderando sino ejerciendo el poder, cosa que es muy distinta )

*correctamente”.* El líder pierde credibilidad y capacidad de influencia en su equipo. Los colaboradores le van perdiendo el respeto y se limitan a hacer lo estrictamente obligatorio.

### Manipulación:

*“Decir las cosas de tal manera que consigue que los demás hagan lo que él quiere sin manifestar sus verdaderas intenciones”.* Se produce una escisión en el grupo; por un lado, están los colaboradores ingenuos o que siguen confiando en el líder, y por el otro, aquellos que han descubierto su estrategia. Comienzan a surgir problemas en el grupo y evidentemente el líder pierde fuerza y capacidad de influencia.

## CONCLUSIÓN

Es conveniente alinear lo que pensamos, sentimos y hacemos para lograr nuestros objetivos como líderes. Para ello es importante comprender lo que nos mueve y analizar si hay coherencia entre nuestros actos y nuestras expectativas y motivaciones, para si no la hay, decidir de una manera consciente alinearlos. Seamos líderes que construyen, que estimulan, que dan ejemplo, que consiguen no solo que sus colaboradores confíen en ellos, sino que además logran que confíen en sí mismos. Seamos líderes que honren a su función, porque después de todo, nadie nos obligó a serlo. )

Información elaborada por:

