

Investigación: Por qué los líderes deberían ser abiertos sobre sus defectos

Li Jiang, Maryam Kouchaki y Leslie K. John

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
2.5 minutos

**LIDERAZGO
Y GERENCIA**

A finales de la década de 1980, Canon publicó un comercial con el tenista profesional André Agassi que lanzó un infame eslogan: La imagen lo es todo. Durante muchos años, líderes en todos los sentidos han abrazado ese sentimiento, haciendo todo lo posible para parecer poderosos, fuertes e impecables. Sin embargo, una investigación reciente ha descubierto que el liderazgo efectivo no se trata de ser siempre perfecto, sino de ser genuino.

Aun así, romper con la mentalidad de “La imagen lo es todo” es difícil, y los líderes a menudo luchan por parecer auténticos. Nuestra investigación señala que una de las razones por las que los líderes tienen dificultades es porque con frecuencia eligen presentar sus fortalezas y evitan intencionalmente revelar sus debilidades.

En contraste, nuestra investigación muestra que, si los líderes revelan sus propias debilidades, ello puede fomentar la percepción de autenticidad. Esto significa que, cuando eligen hablar exclusivamente sobre sus fortalezas, muchos líderes pierden la oportunidad de desarrollar una buena relación con sus trabajadores.

Como prueba inicial de esta idea, llevamos a cabo una serie de estudios de viñetas en los que variamos experimentalmente si el líder revelaba o no una debilidad, como la de ser malo para hablar en público o tener dificultades para mantenerse al día con las tecnologías actuales. De manera consistente, nuestros resultados mostraron que cuando los líderes revelaron sus debilidades, fueron percibidos como más auténticos, pero no menos competentes o cálidos. Compartir defectos, por lo tanto, resultó en beneficios sin inconvenientes aparentes. Sin embargo, es importante señalar que no estamos diciendo que los líderes deban siempre compartir sus secretos más profundos y oscuros. Descubrimos que estos beneficios de la autorrevelación de debilidades estaban restringidos a las debilidades humanas identificables; no se mantuvieron para la divulgación de defectos graves, como tener un ataque de pánico en un discurso. Y probablemente no sean válidos para transgresiones, como ser grosero con un empleado o comportarse de manera poco ética.

Para ver cómo funciona para los líderes el compartir sus debilidades en un entorno más realista, le pedimos a un ejecutivo de Google que diera un discurso y les revelara una debilidad a posibles empleados.

Este artículo es útil para:

- *Ejercer un liderazgo efectivo.*
- *Romper con la mentalidad de “la imagen lo es todo”.*
- *Ser visto como un líder honesto y confiable.*

A finales de la década de 1980, Canon publicó un comercial con el tenista profesional André Agassi que lanzó un infame eslogan: La imagen lo es todo.

Grabamos su discurso y luego editamos el video para generar dos clips: en la condición experimental incluimos la debilidad revelada, y en la condición de control la omitimos. Luego, asignamos aleatoriamente a profesionistas para ver uno de los dos clips y evaluar la autenticidad del ejecutivo. Cuando el ejecutivo reveló una debilidad, los trabajadores creyeron que era más auténtico, incluso después de controlar estadísticamente la competencia y la calidez percibidas.

Es importante destacar que no basta simplemente exponer una debilidad para que un líder parezca auténtico: Debe revelar voluntariamente esa debilidad. Al hacer inferencias sobre una persona, los observadores toman en cuenta las intenciones. Entonces, si un líder comparte una debilidad porque se le exige o porque lo “atraparon”, la intención se enturbia.

En el futuro, esperamos que los líderes lleguen a apreciar que a veces puede ser beneficioso cambiar su mentalidad de “La imagen lo es todo” a “La autenticidad es el rey”. Tratar de mantener una imagen sólida y perfecta puede hacer que otros crean que solo está mostrando una “muestra” estrecha de su verdadero yo. Abrirse a la vulnerabilidad de compartir defectos humanos con los que es posible relacionarse hace que la gente lo vea como un líder honesto y confiable.

Abrirse a la vulnerabilidad de compartir defectos humanos con los que es posible relacionarse hace que la gente lo vea como un líder honesto y confiable.

Sobre las autoras:

Li Jiang es profesora asistente de marketing en la George Washington University School of Business.

Maryam Kouchaki es profesora asociada de administración y organizaciones en la Kellogg School of Management de Northwestern University.

Leslie K. John es profesora de administración de empresas de la cátedra James E. Burke en Harvard Business School.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com