

Jorge Neri Bonilla: Inspirar y empoderar

Patocracia, el gobierno de los psicópatas | El poder de la compasión

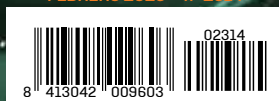
Cambio16

LIDERAZGO CONSCIENTE



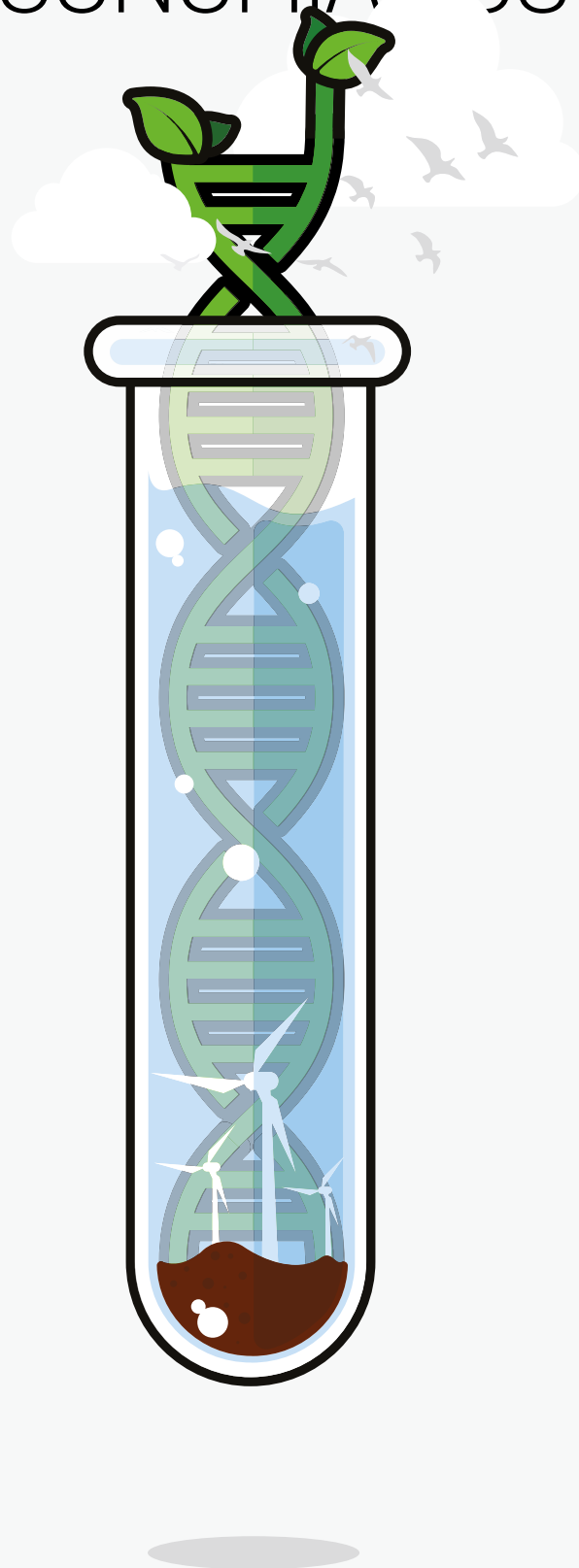
4€

FEBRERO 2025 • nº 2314



LIDERAZGO CONSCIENTE

PARA LA ECONOMÍA SOSTENIBLE



Jorge Neri Bonilla

CEO DE CAMBIO16

LIDERAZGO CONSCIENTE

Un liderazgo desde el alma claro que produce resultados económicos, pero toma en consideración a las personas y a la naturaleza donde ejerce su influencia. Es un salto cualitativo frente al liderazgo tradicional limitado a obtener resultados económicos e inmediatos. Un liderazgo mecánico y sin alma es incapaz de generar abundancia para los seres humanos y la naturaleza por muy grande que sea su influencia.

El liderazgo consciente, en cambio, es el próximo paso de la evolución humana. Su propósito conlleva construir una economía sostenible con abundancia para todos. Un ajuste que permite ampliar la visión y mejorar la cantidad y calidad de beneficios, incluyendo los resultados económicos. No es un liderazgo de simple gestión de procesos y equipos, sino uno que inspira y empodera a las personas, fomentando entornos de bienestar que estimulan la cooperación, las alianzas y la innovación.

Procurar el bien común, el bienestar de las personas y de la naturaleza, sin descuidar la gestión empresarial, produciría sin duda mejores resultados en términos absolutos; tendremos mejores personas, sociedades y planeta. Si además la consciencia colectiva se manifiesta en la economía y acompaña al liderazgo, habrá mayor claridad y los productos y servicios que le hacen bien a las personas y a la naturaleza recibirían una mayor valoración (precio) frente a los que hacen daño.

El liderazgo consciente no es automático ni un simple acto de voluntad. Implica un proceso laborioso de crecimiento personal, mas allá del académico y profesional, y mu-

"EL LIDERAZGO
CONSCIENTE ES
EL PRÓXIMO PASO
DE LA EVOLUCIÓN
HUMANA. SU
PROPÓSITO
CONLLEVA A
CONSTRUIR
UNA ECONOMÍA
SOSTENIBLE CON
ABUNDANCIA
PARA TODOS
QUE INSPIRA Y
EMPODERA A LAS
PERSONAS"

chas horas de reflexión y trabajo interior. Requiere de mucha disciplina, apertura y, sobre todo, el deseo de entender para, desde un nuevo estado de consciencia, tomar decisiones y acciones que agreguen valor a las personas –empleados, proveedores, clientes–, la sociedad en general y el medioambiente.

Un líder consciente opera desde el entendimiento de que todos estamos interconectados y dependemos los unos de los otros. Ese equilibrio con el prójimo es el único camino para encontrar la armonía, la unidad y el bienestar en todos los ámbitos.

El crecimiento personal del líder tiene que estar bien orientado hacia el ser para que florezca el hacer en toda su potencialidad, conectado con su esencia y de cierta manera desprendido del ego para poder cambiar el yo por el nosotros (personas y naturaleza) y poder contribuir a la construcción de la economía sostenible.

El proceso del autoconocimiento, que es el primer paso en el camino del liderazgo consciente, permite tener mayor claridad en todos los aspectos de la vida, familia, amigos, trabajo y propósito existencial. También ayuda a entender quiénes somos, qué queremos hacer, qué pide el alma y cómo gestionar mejor las emociones, las decisiones y las

**“El liderazgo consciente
es la palanca que va
a permitirnos construir
las organizaciones
del futuro”**





Juan Pablo Ventosa

Human Performance. Coach ejecutivo, consejero, consultor y conferenciante

La cultura empresarial ha evolucionado hacia el propósito y ha situado a las personas en el centro de su estrategia organizativa. Hoy, las empresas, además de generar riqueza, empleo y prosperidad, se incardinan en la sociedad de una manera más consciente y trabajan por el bienestar de las personas y de la naturaleza. Esta nueva cultura empresarial requiere líderes que marquen la diferencia. Atraer, desarrollar y retener el talento se ha convertido en un valor diferencial para las empresas, en el que el liderazgo es fundamental. ¿Tenemos los líderes, tanto en cantidad como en calidad, que necesitamos para alcanzar o superar los retos que se derivan de nuestra estrategia?

Por **JUAN EMILIO BALLESTEROS**

En *Leadership Analytics. Hacia un liderazgo consciente* (Profit Editorial, 2024), Juan Pablo Ventosa, ofrece una guía innovadora e imprescindible para implementar un sistema de gestión de calidad del liderazgo en la que nos ofrece un modelo eficiente para evaluar la calidad del liderazgo de las

empresas y las organizaciones. La obra surge de la aspiración y necesidad de los directivos de tener una métrica de calidad de liderazgo en su cuadro de mando, y del asombro del autor, ante la escasez (por no decir ausencia) de indicadores de este tipo. La guía desarrolla una aproximación al liderazgo hasta la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad del Liderazgo (SGCL) en la orga-

nización, a través de Leadership Analytics. A lo largo de la obra se aborda cómo definir el líder necesario para hacer frente a nuestros retos derivados de la estrategia, así como la mejor manera de medir su calidad a través de un Índice de Calidad de Liderazgo (ISL), es decir, métricas, mediciones e índices que ayudarán al líder y los equipos de gestión de personas a aterrizar la teoría y comprobar si sus organizaciones evolucionan en la dirección adecuada.

Según el ex CEO de Banco Santander España, Ángel Rivera, que prologa el libro, “las empresas no deben ser solo el motor de la economía y de la prosperidad material. A su vez, deben jugar un rol como portadoras de la justicia y protección social, humanizando el trabajo y liderando el desarrollo tecnológico. Para ello necesitamos otros líderes y un estilo de liderazgo diferente. Si queremos evolucionar hacia un capitalismo humanista necesitamos líderes conscientes. Estos líderes tienen que ejercer su liderazgo con responsabilidad social y ética y deben estar comprometidos con el bienestar de sus empleados, ocupándose de aspectos relevantes como la seguridad y la salud mental a través de la creación de ambientes de trabajo saludables y productivos”.

Juan Pablo Ventosa es doctor en Economía y Empresa, licenciado en Economía y licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Abad Oliba de Barcelona. Tiene un máster en Finanzas (ESADE), en Desarrollo Organizacional y en Marketing (Universidad Rey Juan Carlos I) además de varios diplomados en el ámbito general PDG por IESE, un Diplomado en De-



LIDERAZGO CONSCIENTE. Los líderes conscientes cuentan con plena conciencia de sus valores, de los comportamientos que se derivan y de su impacto en los resultados, en las personas, en el medio ambiente y en la sociedad entre otros stakeholders.

sarrollo de Liderazgo por la Universidad de Harvard, Kennedy School of Government, y un Diplomado en Strategic Planning por la Universidad de California.

Ejerce como *coach* ejecutivo, consejero asesor, consultor organizacional y miembro de consejos de administración de diferentes organizaciones tanto privadas como *not for profit* en España y México y ha trabajado en más de 15 países.

¿Qué es el liderazgo consciente?

Es el liderazgo basado en la autoconciencia y la mejora continua contextualizado en la corriente del capitalismo consciente. Es el compromiso con la manera de liderar con un propósito de mayor alcance que va más allá de los resultados financieros. Los líderes conscientes cuentan con plena

conciencia de sus valores, de los comportamientos que se derivan y de su impacto en los resultados, en las personas que dirigen ellos y en las restantes de la organización, en el medio ambiente y en la sociedad, entre otros *stakeholders*. El liderazgo consciente es la palanca que va a permitirnos construir las organizaciones del futuro.

Los factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) se han convertido en la referencia de la inversión socialmente responsable. Usted lo llama capitalismo consciente. ¿En qué consiste?

Estoy plenamente convencido de que el capitalismo consciente es clave para la sostenibilidad de las organizaciones. Como lo describe Raj Sisodia, uno de los principales precursores del capitalismo consciente y mi colega en EGADE Business School, el capitalismo consciente es una perspectiva empresarial globalizadora que se enfoca en un propósito superior, más allá de la visión y misión, y que no apunta exclusivamente a los resultados financieros. Las empresas conscientes buscan generar valor para todos los *stakeholders* (empleados, clientes, proveedores, inversores, comunidad y medio ambiente), promoviendo un liderazgo consciente en su seno. Se trata de un liderazgo que actúa con ética, empatía y responsabilidad social. Este modelo de dirección y de liderazgo tiene éxito en la medida que fomenta una cultura organizacional alineada con él, transparente y sostenible, que tiene en cuenta que el éxito de la empresa ha de lograrse contribuyendo positivamente a la sociedad y al entorno e impactando directamente en la sostenibilidad de las organizaciones que en ella actúan.

Hoy, las empresas incluyen en su propósito situar a las personas en el centro, pero al mismo tiempo se lamentan de que no pueden retener el talento. ¿Cómo se explica esta paradoja?

Efectivamente, sería una paradoja si fuera así. En realidad, creo que en muchas organizaciones no se trata realmente de su propósito, sino solo de una buena intención. Si las organizaciones pusieran a las personas en el centro de sus actuaciones no tendríamos semejantes tasas de absentismo y rotación no deseada. Permítame un par de ejemplos. El primero, hasta cómico, y el segundo, que cae por su propio peso. En el punto de venta ¿pretendemos retener o fidelizar a los clientes? Entonces, ¿por qué pretendemos retener el talento en lugar de fidelizarlo?

Y, como segundo ejemplo, ¿cómo podemos contemplar una única propuesta de valor al empleado cuando la realidad es multigeneracional con expectativas heterogéneas? ¿Se imagina usted a una gran cadena de distribución que trata por igual a todos sus clientes? Hemos venido cuidan-



CULTURA ORGANIZACIONAL. La cultura está al servicio de la estrategia. Así pues, una cultura que no esté alineada con la estrategia difícilmente permitirá superar los retos que se derivan de la misma.

do más y mejor a los clientes que a nuestros colaboradores. Todavía no entendemos plenamente que empleados contentos logran clientes satisfechos... y si me permite llevarlo al extremo: unos empleados comprometidos realmente logran no solo satisfacer clientes, sino fidelizarlos.

Le apunto otra aparente contradicción: normalmente se cuenta con un *ranking* de clientes. A menudo se habla de líderes inspiradores, innovadores, adaptativos, pero no hemos sido capaces de crear un *ranking* real de quiénes son nuestros mejores y peores líderes. ¿A qué se debe?

Esta sí es una de las paradojas que planteo en mi libro *Leadership Analytics. Hacia un liderazgo consciente*. Nos centramos más en la adjetivación del liderazgo y nos fijamos más en sus comportamientos esperados (sus características personales, sus habilidades) que en los resultados alcanzados. De los clientes sabemos quiénes son los más importantes en tamaño, en rentabilidad, en fidelidad, en vinculación... Sin embargo, de nuestros directivos no sabemos quiénes son los mejores porque no evaluamos ni medimos de manera objetiva sus resultados en la gestión de los colaboradores, el principal activo de la organización. Y no solo no contamos con un *ranking*, sino que tampoco comparamos, y en consecuencia analizamos, quiénes son los mejores en el desarrollo de sus colaboradores, en el fomento de la diversidad, en la fidelización del talento, en la puesta en valor de los altos potenciales...

No sabemos responder a nuestro CEO cuando nos dice: "Hazme una lista de nuestros mejores directivos. Hazme un *ranking*". No lo sabemos porque no los tenemos objetivos.

¿Por qué es importante la calidad del liderazgo?

Permítame que le responda a su pregunta con otra pregunta. ¿Y por qué hablamos tanto de liderazgo sin enfatizar su importancia? Fíjese que, como decía antes, empleados contentos logran clientes satisfechos. Y, con todo el respeto posible, dicen los ganaderos al poner música a sus reses que vacas contentas dan más leche.

Hay que tener en cuenta que un líder es como el entrenador o director técnico de un equipo de fútbol. No es quien debe marcar los goles, sino a quien se le confía el principal activo de la compañía, las personas, para que las forme, motive, retroalimente... y así marquen goles, ganen partidos y suban de categoría. ¿Se imagina usted a un equipo con un mal entrenador en las primeras posiciones de la liga? ¿o a un equipo que tiene a su entrenador dando patadas al balón durante el partido?

Un buen liderazgo genera mejor clima, mayor motivación y, en consecuencia, tam-



IMPACTO POSITIVO. El éxito de la empresa ha de lograrse contribuyendo positivamente a la sociedad y al entorno e impactando directamente en la sostenibilidad de las organizaciones que en ella actúan.

bién compromiso para contribuir a mayores y mejores resultados.

Asimismo, las empresas estiman el liderazgo por su impacto en la cuenta de resultados. ¿De qué forma hay que evaluar el liderazgo y el rendimiento en las organizaciones?

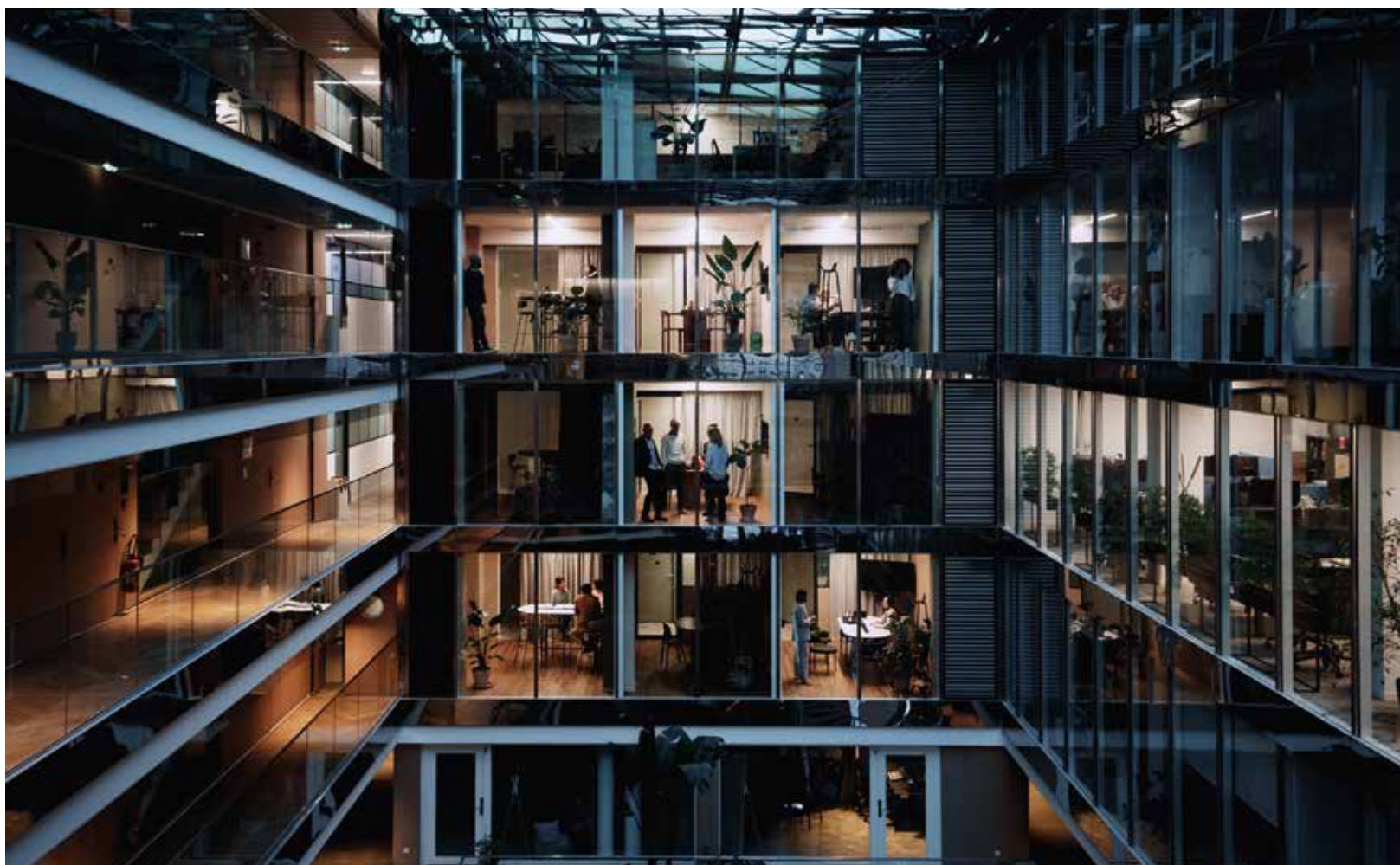
Liderazgo sin resultados no es liderazgo efectivo. Ahora bien, cuando hablamos de resultados desde los consejos de administra-

ción y, en consecuencia, también en los comités de dirección tenemos que elevar nuestra visión e incrementar nuestra amplitud de mirada. Para los inversores, resultados de tipo financiero como EBITDA y generación de *cash flow* son indispensables. Sin embargo, como decía Dave Ulrich, también hay otros resultados que debería exigir el consejo de administración como aquellos relativos a clientes (número, vinculación o fidelización, por ejemplo), a la organización (internacionalización, innovación, etc.) y, por supuesto, a los colaboradores que, al fin y al cabo, son los que logran los resultados. Pero volviendo a lo que comentamos antes, resultados incluso como líderes conscientes. Si no medimos su contribución a la estrategia más allá de los resultados desde una perspectiva adecuada impediremos esa estrategia de empresa consciente por la que abogamos. Una empresa consciente necesita líderes conscientes, pero no sabe normalmente cómo medir qué tan alineados con esta estrategia están sus líderes y cómo lo demuestran en resultados más allá de los puramente de negocio. A esto es lo que yo llamo incapacidad para medir la "calidad de liderazgo". Nos contentamos con restringirla a un aspecto parcial de la misma. Y para remedirlo doy algunas sugerencias en mi libro.

Afirma que no se puede ser mejor líder que persona. ¿Es preciso transitar del ego a la humildad? ¿Cómo interactuar con los demás para mejorar las relaciones?

Permítame reformularlo diciendo que no se puede ser buen líder sin ser buena persona. Y como buena persona, desde la autoconsciencia, perseguir la mejora continua. Eso nos llevará a un crecimiento

"NO SE PUEDE SER BUEN LÍDER SIN SER BUENA PERSONA. Y COMO BUENA PERSONA, DESDE LA AUTOCONSCIENCIA, PERSEGUIR LA MEJORA CONTINUA. ESO NOS LLEVARÁ A UN CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL"



CAPITALISMO CONSCIENTE. El capitalismo consciente es una perspectiva empresarial globalizadora que se enfoca en un propósito superior, más allá de la visión y misión, y que no apunta exclusivamente a los resultados financieros. Las empresas conscientes buscan generar valor para todos promoviendo el liderazgo consciente.

personal y, en consecuencia, profesional. A ser mejores líderes.

En cuanto a la transición del ego a la humildad es, a mi entender, indispensable. A pesar de que nos cueste mucho, o incluso aún más, es vital. Piense usted en la humildad: ¿cómo aprenderá alguien algo cuando cree que ya lo sabe todo? O ¿cómo interactuará con todos los integrantes de la organización, incluidos los de la base que luchan día a día por alcanzar los resultados, si el directivo no es capaz de interactuar desde la autenticidad? Esto implica algo muy simple en el fondo, pero muy difícil para nosotros cuando somos líderes: cuando nuestro equipo alcanza éxitos reconocer que fue por ellos, por los miembros del equipo, y felicitarlos expresa y sinceramente y cuando no los alcanzan o sencillamente fracasan, reconocer ante todo nuestra culpa como líderes porque no lo hemos sido con efectividad suficiente y decirselo así a quien corresponda.

Un líder debe interactuar de manera abierta y empática, fomentando la comunicación sincera y el respeto mutuo y promoviendo un ambiente de colaboración y confianza donde todos se sientan valorados.

¿Se cuenta con los líderes, tanto en cantidad como en calidad, que se precisan para alcanzar

o superar los retos que se derivan de la estrategia corporativa?

Nunca con la antelación suficiente. Piense usted que tras un proceso de reflexión estratégica lo más habitual es que los retos lo sean en crecimiento y en complejidad organizativa. No acostumbramos a contar con capacidad directiva ociosa, por lo que crecer proporcionalmente en cantidad y calidad de liderazgo es indispensable. En caso contrario, estaríamos dejando una organización más grande y compleja en manos de un equipo insuficientemente dotado, y eso si es que llegara a ser capaz de lograr lo esperado. ¿Se imagina usted a un adolescente aprendiendo a conducir al volante de un camión de dos ejes y ocho ruedas?...

¿Cómo determinar quiénes están generando impacto real dentro de la organización y quiénes, por el contrario, podrían estar desempeñando un rol operativo sin generar valor significativo?

Determinar quiénes son dependerá de lo que interpretemos por impacto real. En mi opinión, podemos hablar de impacto real si se trata de alcanzar los objetivos de negocio con el equipo, y no contra el equipo, llevando a este al siguiente nivel. Es decir, lograr lo propuesto consiguiendo también contar con

un equipo mejor del que nos fue confiado a inicio de año. Fortalecemos a la organización al conseguir un mejor equipo que será capaz de lograr mayores retos. Y eso también es sostenibilidad. Todo esto hay que medirlo con indicadores precisos de contribución de cada líder, KPIs que hablen de resultados en ese amplio sentido del concepto del que hablamos. No fiarnos de la percepción subjetiva de quien contribuye más o menos, sino basarnos en apreciaciones objetivas mediante indicadores de impacto en los parámetros de resultados que exigimos a nuestros líderes. Este es un aspecto esencial sobre el que trato ampliamente en mi libro *Leadership Analytics*.

La pandemia nos enseñó a trabajar conectados y esto, para usted, es una auténtica revolución. ¿En qué ha consistido esa transformación? ¿Tiene hoy sentido el denominado presentismo?

La pandemia nos obligó a transformar rápidamente la manera en que trabajamos y nos comunicamos. Sin embargo, como en todo cambio, a unos les fue mejor que a otros. ¡Y eso ha sido también a causa de la calidad de liderazgo!

Por otra parte, el presentismo depende de muchas variables. Es obvio que en el caso de

determinados puestos es indispensable que sean presenciales. Otros, que bien pudieran ser remotos o híbridos, lo serán o dejarán de ser en función de la calidad del liderazgo, la madurez de la organización o el compromiso de sus colaboradores, etc. Y, por último y no por ello menos importante, por las exigencias de las nuevas generaciones que vayan incorporándose al mercado laboral.

Confiesa su asombro ante el hecho de que las empresas carezcan de una métrica de calidad de liderazgo, pese a reconocer la importancia de estos indicadores.

Efectivamente. La calidad de liderazgo debería ser considerado como un KPI clave dadas las consecuencias de su buena o mala gestión. Y si no la medimos, ¿cómo la estamos gestionando? Y si no la estamos gestionando, ¿cómo es que nos extraña el absentismo, la rotación no deseada o la falta de compromiso de nuestros colaboradores? Entonces, ¿qué hacemos? ¿Los tratamos a todos bien, a todos mal? ¿Tratamos bien a los que no lo hacen tan bien y tratamos igual a los que son extraordinarios? Se trata de objetivar la calidad de liderazgo a través de un KPI, al que denomino el índice de calidad de liderazgo, métricas duras, pero no simplemente para *ranquear* a nuestros líderes usándolo como fin último, sino como medio para gestionar y desarrollar la cantidad y calidad directiva que nuestra organización necesita. ¿Y necesita para qué? ¿Para hoy?... No, para alcanzar lo que dice nuestro plan estratégico.

¿En qué consiste el Sistema de Gestión de la Calidad del Liderazgo que propone?

Es un conjunto de acciones coordinadas y alineadas estrechamente con los principios de la organización y sus objetivos estratégicos cuya finalidad es generar y fortalecer, en cantidad y calidad, la cultura de liderazgo que la estrategia requiere. Es una herramienta de dirección de primer orden que informa al CEO y al consejo de administración a qué distancia está cada líder y la organización en su conjunto de la calidad de liderazgo necesaria. Implica la definición del líder en términos de resultados esperados (KPIs), un sistema de evaluación que contempla ajuste a dichos KPIs junto con los de resultados de negocio y un sistema de consecuentes que provee de orientación para corregir el rumbo que sea preciso. Es un sistema de inteligencia estratégica para gobernar la organización en lo correspondiente a la cultura de liderazgo.

La inteligencia artificial (IA) está revolucionando la gestión de recursos humanos. Esta herramienta aporta muchas ventajas, pero también implica riesgos. ¿Cómo implementar el uso de datos objetivos para evitar el sesgo y adoptar decisiones éticas y bien informadas?

La implementación de la inteligencia artificial en la gestión de recursos humanos

ofrece muchas ventajas, como la automatización de tareas e incluso de procesos mentales sofisticados (sacar conclusiones, analizar información, etc.) Mejora así nuestra eficiencia y nuestra capacidad de tomar decisiones acertadas basadas en grandes volúmenes de datos. La calidad de los resultados de la IA dependerá en gran medida de la calidad de los datos utilizados. En el caso del Índice de Calidad de Liderazgo (ICL) dependerá de la selección de datos objetivos, de alta calidad y relevantes. Métricas de talento que contribuyen a medir los resultados en la gestión de los colaboradores en lugar de percepciones sesgadas.

¿De qué forma evitar que las decisiones se basen en percepciones en lugar de datos validados y confiables?

Cuando pregunto a directivos sobre la mejor manera de evaluar la calidad directiva me encuentro con que la mayoría responde que con evaluaciones 360°. Si bien esta herramienta es una buena manera de obtener pistas para el desarrollo de los líderes, no deja de ser un conjunto de percepciones de terceros, en un momento dado, sobre mis comportamientos. Algo subjetivo, sesgado, que no deberíamos considerar nunca a la hora de tomar decisiones de mayor responsabilidad como pueden ser promociones o desvinculaciones, compensación, etc.

La manera de evitar esos sesgos que se traducirían en decisiones equivocadas es con la implantación de Leadership Analytics, en especial del Índice de Calidad de Liderazgo, formado por aquellas métricas de talento que impactan en el perfil requerido del líder que hará posible superar los retos que se derivan de la estrategia.

Afirma que una empresa es tan fuerte como la cultura organizacional que la sostiene. ¿Depende la cultura organizacional de la capacidad y comportamiento de los líderes?

Por supuesto que sí. La calidad de la cultura organizacional depende de la calidad de los líderes que la hacen posible, y fortalecerla es una de sus principales responsabilidades. Decía Edgar Schein que la cultura es el reflejo del comportamiento diario de los líderes de una organización y Aristóteles que somos lo que hacemos repetidamente.

La cultura está al servicio de la estrategia. Así pues, una cultura que no esté alineada con la estrategia difícilmente permitirá superar los retos que se derivan de la misma. Recuerde que, según Peter Drucker, la cultura se come a la estrategia cada mañana para desayunar.

La cultura de liderazgo es clave en la superación de los retos derivados de la estrategia. Y esa cultura debe ser homogénea. Para ser exitosa todos los líderes de la organización deben actuar de la manera en que la empresa determina y su estrategia

"EL PERFIL DEL LÍDER DEL FUTURO CONTENDRÁ UNA CARACTERÍSTICA CLAVE QUE SERÁ SU CAPACIDAD PARA APRENDER RÁPIDAMENTE Y CONVERTIR LO APRENDIDO EN ACTUACIÓN ÚTIL"

requiere. ¿Hasta qué punto es lógico que el éxito en el desarrollo de la carrera profesional de una colaboradora dependa de su buena suerte, o ausencia de ella, con el directivo que le toque?

¿No sería mejor, en lugar de retener el talento, que el talento quiera quedarse gracias a la coherencia de una cultura organizacional centrada en las personas?

En efecto. Una cultura organizacional centrada en las personas fomenta un ambiente en el que los empleados se sienten valorados y motivados. Esto no solo fideliza el talento de manera natural, sino que también promueve el compromiso y la satisfacción, lo que beneficia tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

Esa es la clave: entender que las personas son las que deben lograr los objetivos y que de la manera de gestionar a los colaboradores dependerán nuestros resultados. Así pues, añadiría que la cultura organizacional además de centrada en las personas debe estar alineada, que no alienada, a la estrategia que hemos definido.

¿Qué perfil debe tener el líder del futuro?

No creo que haya un único modelo de líder del futuro. Primero porque el futuro es cada vez más incierto. ¿De qué futuro hablamos? ¿Alguien es capaz de describir cómo será nuestro entorno en un par de años? Empezando por ahí, cada vez es más arriesgado describir ese perfil. De lo que sí estoy seguro es que, sea como sea, el perfil del líder



CALIDAD DIRECTIVA. Nunca habíamos requerido tanta cantidad y calidad directiva como hasta ahora. Necesitamos mayor músculo directivo, en la proporción adecuada y, además, ubicado correctamente.

exitoso contendrá una característica clave: su capacidad para aprender rápidamente y convertir lo aprendido en actuación útil. Llámelo *learning agility* o simplemente flexibilidad. Creo que esa característica va a ser clave en todos los líderes, ya sean estratégicos, tácticos o de primera línea. Pero como vengo diciendo y definiendo en mi libro, no nos debe importar tanto definir los atributos del líder como los resultados que esperamos de ellos. El perfil del líder del futuro ha de ser un perfil que hable de resultados y no de competencias o estilos. Conforme pase el tiempo, y tengamos que modificar estrategias para adecuarlas a las exigencias del entorno, deberemos definir exigencias concretas de resultados que esperamos de los líderes. Definir parámetros objetivos de contribución y KPIs de liderazgo adecuados. Eso es lo esencial. El futuro nos obligará a modificar esos parámetros paulatinamente y los líderes exitosos del futuro serán los que se adecuen a ellos y los alcancen.

¿Qué es la política de consecuentes, la fase clave del Sistema de Gestión de la Calidad del Liderazgo?

Las políticas de consecuentes, como su nombre indica, siguen como consecuencia de la evaluación de los líderes. De la evaluación de su calidad de liderazgo. En el sistema de gestión de la calidad de liderazgo que propongo son un conjunto de medidas de reconocimiento y de reconducción del ajuste de cada uno de los líderes al perfil de excelencia que la organización define. Unas medidas que se aplican de acuerdo con una evaluación objetiva de cada líder medida con la ayuda de KPIs. Y se aplican mediante políticas concretas de desarrollo, retribución, formación y promoción, de acompañamiento o de desvinculación si es preciso. Son políticas en todo caso que tienen ajustes en los diferentes niveles directivos. En las organizaciones en las que se implantan se describen en un manual conocido por todos y su uso adecuado permite gestionar los progresos en calidad

de liderazgo en cada uno de los líderes y en el conjunto de la organización.

¿Cuáles son las tendencias que se han consolidado en el ámbito de formación de líderes?

La primera gran tendencia que vengo observando es que hay un menor interés en desarrollar habilidades de liderazgo y un mayor interés en lograr líderes alineados a la cultura organizacional. Instrumentos como el perfil de liderazgo y el código de excelencia directiva se vuelven claves como punto de referencia para toda iniciativa en desarrollo de líderes. Una segunda tendencia sería la comprensión de que un líder debe tener una mentalidad de crecimiento continuo. Esto implica asumir la responsabilidad por su propio desarrollo que le acompañará a lo largo de su carrera profesional e incluso su vida personal. Y es que la organización puede poner el gimnasio, pero la musculación es por nuestra cuenta.

Todo cambio, permanente o no, es consecuencia de un proceso y no de una acción aislada. Dentro de ese proceso aparecen itinerarios estructurados basados en el autoconocimiento con herramientas de *feedback* 360. Cada vez con mayor foco en el acompañamiento ya sea con *coaching* y/o *mentoring*. Ricos en metodologías y tecnologías. Con recursos múltiples y estrategias 70/20/10 variadas...

Pero nada de todo esto será efectivo si no pensamos en la transferencia, el *action learning* enfocado al estilo y cultura de liderazgo que hemos definido como clave para conseguir lo propuesto en nuestra estrategia.

¿Cuántos buenos directivos que son solo buenos gestores ocupan puestos donde se precisan directivos que sean buenos líderes? ¿Cómo incide esta disfunción en las organizaciones?

A mi entender, y ante el cambio de era que estamos viviendo, nunca habíamos requerido tanta cantidad y calidad directiva como hasta ahora. Otro tema será en qué proporción y posición ubicar a esos directivos porque una empresa en proceso de cambio requerirá una mayor dosis de liderazgo ubicado correctamente para generar el cambio, diseñar el futuro... Pero, ojo, porque una sobredosis de liderazgo también podría generarnos caos. Por el contrario, un exceso de *management* podría tender a fosilizar la organización. Recordemos aquella frase de Tom Peters que dice que el caos genera vida y el orden, rutina.

Es decir, necesitamos mayor músculo directivo en la proporción adecuada y, además, ubicado correctamente. Si no lo ubicamos adecuadamente podemos encontrarnos a líderes reportando a gestores y a estos últimos en posiciones que requieren liderazgo. Los unos y los otros desaprovechados y, tal vez, hasta frustrados. 🙄