

## La medición de la calidad del liderazgo, clave para evaluar la gestión de personas

Patricia Coll Rubio

Periodista

Capital Humano, Nº 403, Sección Crecimiento profesional / Artículos, Diciembre 2024, CISS

La evaluación del liderazgo es el proceso de valorar las habilidades, competencias y comportamientos de un líder en una organización. Para ello, es conveniente establecer métricas de calidad del liderazgo, con indicadores concretos y medibles. En este reportaje, Juan Pablo Ventosa, consultor en talento y eficiencia organizacional; Xavier Marcet, presidente fundador de Barcelona Drucker Society y de la consultora Lead to Change; Alberto Ogando, Chief People & Organization Officer de Generali, y la directora general de Talentis España, Florence Malaud-Pommeret, reflexionan sobre cómo evaluar la calidad del liderazgo en las compañías.



«Un líder debe medirse por resultados, pero no a cualquier precio. Los resultados se pueden conseguir con el equipo o contra el equipo». Así de contundente se muestra **Juan Pablo Ventosa**, consultor en talento y eficiencia organizacional y autor del libro *Leadership Analytics. Hacia un liderazgo consciente* (Profit Editorial/Leadership Analytics Institute by Human Performance).

El desarrollo de la capacidad de liderazgo es el primer objetivo de la Encuesta de Tendencias de RRHH/L&D 2024, recogido en el informe anual de Blanchard en base a una encuesta a más de mil profesionales del sector, el 66% de los cuales menciona la medición como una de las claves para lograrlo. La mejor manera de evaluar si ese liderazgo es realmente «consciente» en empresas y organizaciones, según Ventosa, es establecer métricas de calidad del liderazgo en su cuadro de mando, con indicadores concretos y medibles derivados de la estrategia, a través de un «**Índice de Calidad de Liderazgo**».

Ventosa define el liderazgo como la «capacidad de movilizar a la gente para anticipar riesgos y oportunidades que les permitan responder a las expectativas que tiene un conjunto de personas para lograr un futuro mejor». No obstante, esa capacidad no siempre se mide teniendo en cuenta al equipo. «A un entrenador de un equipo de fútbol es al primero que le cortan la cabeza cuando el equipo no funciona. Pero, en el mundo de la empresa, parece que el directivo debe ser el que corta cabezas. Cualquier despota con recursos al que nadie le pide cuentas puede ser considerado un líder, cuando lo que hay que hacer es comprobar si su equipo está motivado, si es suficientemente diverso, si está bien formado... Cuanto más promocionen a los directivos que entienden su función como conseguir los resultados contra su equipo, más daño harán a la organización», advierte.

En su libro, Ventosa basa sus teorías en la filosofía de **Peter Drucker** de medición por resultados. Para el presidente fundador de Barcelona Drucker Society y de la consultora Lead to Change, **Xavier Marcet**, la dificultad de medición de liderazgo radica en que «el liderazgo es dinámico, ya que las organizaciones no están en un universo estático, así como tampoco lo es el nivel de inspiración de respeto y la capacidad del líder de sacar lo mejor de sí mismo y de su equipo».



## Fórmulas personalizadas

Con el objetivo de adaptarse a ese entorno cambiante, a la hora de medir el Índice de Calidad de Liderazgo es necesario establecer una fórmula personalizada para cada organización en cada momento, elaborada en base a métricas que tengan relación con la estrategia empresarial. «Si quiero innovar necesito métricas de diversidad, formación, participación... Hay que buscar las métricas objetivables e incuestionables que tengan impacto en la estrategia empresarial», insiste Ventosa. Otra métrica importante para la sostenibilidad de la organización, agrega el autor de *Crecer haciendo crecer, Esquivar la mediocridad y Management del sentido común* (Plataforma Editorial), Xavier Marcet, es «la capacidad del líder para crear más líderes».

Entre las empresas que miden la calidad del liderazgo está la aseguradora Generali. Su Chief People & Organization Officer, **Alberto Ogando**, explica que su objetivo es contar con «buenos líderes alineados a la cultura y estrategia organizativas». Con la medición, se obtiene «una visión clara de la calidad y cantidad de liderazgo presente en la organización». Esa información sirve para «cerrar las brechas existentes», aclara.

Al inicio del proceso de medición de la calidad del liderazgo, prosigue Ogando, se dieron cuenta de que existía una «falta de indicadores claros y cuantificables en este ámbito», por lo que el primer paso fue «trabajar en un modelo que pudiera evaluar y gestionar la calidad del liderazgo de manera efectiva». De este modo, hace tres años empezaron a definir un índice de calidad de liderazgo a partir de la **«identificación de los comportamientos esperados en un líder»** de Generali.



## El compromiso de la alta dirección

Tras definir con claridad la cultura de liderazgo que requiere la organización, Ogando apunta que la medición tiene múltiples ventajas. Entre ellas, subraya «la identificación y compromiso de todos los directivos con la cultura definida», «la participación activa del Comité Ejecutivo en la creación y consolidación de esta cultura de liderazgo, lo que asegura una mayor coherencia y compromiso de todos los managers con los objetivos establecidos» y «la verificación del progreso hacia el estilo de liderazgo deseado, facilitando la sostenibilidad de los resultados organizativos a largo plazo». Su implementación, para que tenga éxito, «depende en gran medida del compromiso constante de la alta dirección y de la implicación activa de los líderes durante todo el proceso, acompañado de una gestión del cambio estructurada y efectiva».

Una vez medida la calidad del liderazgo, es cuando se pueden detectar puntos de mejora a partir de los cuales diseñar una estrategia de coaching para mejorar la capacidad de liderazgo de sus profesionales. La directora general de Talentis España, **Florence Malaud-Pommeret**, explica que sus clientes ya integran la medición del liderazgo. «Si se detecta que un líder le falta algo que debe desarrollar, o un profesional tiene potencial de crecimiento como líder, intervenimos como coaches individuales», apunta.

Entre los indicadores de medición del liderazgo más habituales, la coach señala «la formación, la colaboración y la corresponsabilidad», que se evalúan a partir de «comportamientos observables que se puedan medir». En colaboración, por ejemplo, Florence Malaud-Pommeret afirma que se comprueba «si el equipo sabe en todo momento en qué está trabajando el líder y si éste les informa de los posibles obstáculos a los que se enfrentan para encontrar soluciones conjuntas».

Este proceso de análisis y coaching, que «se ha ampliado mucho con la digitalización», en opinión de la coach, es muy útil para «medir diferencias en las percepciones», señala la directora general de Talentis en España. «Permite que tanto el líder como sus colegas, equipos, clientes internos o externos, puedan evaluar las mismas dimensiones y el líder puede compararla con su propia autoevaluación. Existen líderes que se valoran menos que su entorno, especialmente entre las mujeres, que por temas culturales sufren sesgos desde la infancia con creencias autolimitantes que hacen que crean que no van a liderar bien, y sufren frenos como el síndrome del impostor o el síndrome de la número dos, creyendo que sus logros no son por mérito propio». El 80% de las líderes evaluadas por Talentis se sorprenden de la buena capacidad de liderazgo que tienen.

Aunque la medición de la calidad del liderazgo es «una disciplina todavía nueva e innovadora», tiene «mucho recorrido», en opinión de Ogando. «En muchas organizaciones se está trabajando con *HR Analytics*, pero muy pocas están utilizando indicadores clave de liderazgo. Este sistema de gestión de liderazgo tiene el potencial de convertirse en un pilar fundamental para optimizar tanto la calidad como la cantidad de liderazgo dentro de las organizaciones, adaptándose a las necesidades cambiantes del entorno empresarial y permitiendo una evaluación continua y una mejora constante en el desarrollo de los managers». En un futuro no muy lejano, pronostica Ventosa, a la hora de valorar los resultados de la empresa y de un directivo, «**aparecerán conceptos como el líder certificado** para demostrar que, además de lograr resultados, cuida a la gente».