



Un modelo de  
liderazgo con la  
humildad  
intelectual como base  
y el avance social  
como meta



## Alejandra Díaz Gil, licenciada en Derecho y Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla

Que tenga alma de científico, que sepa crear lealtades desde la distancia, que entienda la diversidad como una estrategia, que construya relaciones... este es el líder que necesitamos para impulsar las organizaciones en los próximos años. Pero para entender esta historia hay que contarla desde el principio.

### AEDIPE nos pregunta a los jóvenes

Debo retroceder hasta junio de 2014, cuando recibo un email de la responsable de desarrollo de la firma de consultoría en la que trabajo, PeopleMatters, convocándome para asistir a una sesión formativa organizada por AEDIPE el día 25 de junio. No me lo pienso y confirmo mi asistencia. Sin embargo, en ese momento no podía imaginar que ese día sería el comienzo de la historia que os voy a contar. 25 de junio, 9:00h. Comienza la sesión. Se tratan temas muy interesantes, como el auge del talentismo o el nuevo entorno que debemos entender y saber gestionar. A los asistentes se nos entrega un dossier con información. Con ilusión veo cómo AEDIPE ha convocado un concurso para dar voz a los jóvenes estudiantes y profesionales de la función de Recursos Humanos. Se nos adelanta el objetivo de la iniciativa: reflexionar sobre el tipo de líder que necesitan las compañías para impulsar las organizaciones en los próximos años, y se nos indica que las bases del concurso se harán públicas en julio.

### “Sí, una nueva forma de liderar es necesaria”

Esta era la afirmación que en una noche de agosto y con gran entusiasmo y convicción

repetía a un familiar mientras él insistía en que *el líder del futuro es el mismo que el del presente, que es el mismo que el de hace 50 años y cuyo único objetivo debe ser la consecución de los objetivos de negocio.*

¿Cómo era posible que no lo viera? Los líderes deben transformarse, porque el contexto en el que gestionan está en continua evolución y porque, debido a los cambios sociales, las personas a las que han de liderar cambian también. No, el líder que necesitan las compañías hoy no es el mismo que el de hace 50 años por diferentes motivos que explico a continuación, apoyándome en una definición simple de líder: aquella persona que influye en un colectivo para alcanzar un objetivo común en un contexto dado. Si acotamos los elementos de esta definición y proyectamos un escenario futuro tendríamos:

- Un líder cuyo objetivo es influir en...
- ... un colectivo de individuos, que **cada vez es más heterogéneo** en expectativas y motivaciones, y que comparten...
- ... un objetivo común, que debe **trascender la consecución de los objetivos de negocio** para aportar al progreso de la sociedad...
- ... y todo esto en un **contexto cambiante**: complejo, ambiguo, global, diverso, digital y de búsqueda de la innovación como fuente de ventaja competitiva.

Teniendo en cuenta este análisis y considerando la creciente heterogeneidad del colecti-



vo a gestionar, la diversidad de objetivos a los que los líderes deben hacer frente y el nuevo contexto en el que han de moverse, la respuesta sobre si una nueva forma de liderazgo es necesaria parece clara.

Esa noche decidí que me presentaría al concurso con un modelo de liderazgo compuesto por tres elementos:

En primer lugar, las grandes **tendencias de mercado**, que identifiqué como seis (complejidad, ambigüedad, creciente globalización, diversidad, digitalización, e innovación).

En segundo lugar, **las nuevas competencias** que en base a este nuevo contexto los líderes deberían desarrollar.

Por último, **los objetivos** en los que los líderes deben poner foco, y que no son sólo los propios de su compañía, sino también en aquellos retos sociales que trascienden a las propias organizaciones, y que convierten al líder del futuro en un impulsor social, aprovechando su posición y capacidad de influencia para hacer que la sociedad avance.

Pero aún me quedaba decidir el formato. Me decidí por grabar un video en el que se recogieran las competencias de los líderes del futuro de una manera diferente, indicando para cada habilidad o capacidad que subrayaba, qué profesionales o figuras de ficción gestionaban ya dicha competencia a nivel de



experto. De esta forma, desarrollé un modelo de liderazgo en el que tomando como base la “humildad intelectual” (el ser consciente de la necesidad constante de desaprender y aprender) recomendaba a nuestros líderes desarrollar habilidades propias de otros profesionales, como los relaciones públicas, los médicos, los directores artísticos, las estrellas de rock, los científicos o los mismísimos Reyes Magos. Os presento a continuación el detalle de mi propuesta:

### Las competencias del nuevo modelo de liderazgo

- La **complejidad** del entorno requerirá de líderes capaces de analizar diferentes problemas a la vez y hacerlo desde distintos ángulos (es decir, líderes con **visión caleidoscópica**). Estos líderes deberán tener la habilidad para crear alianzas dentro y fuera de la compañía, estrechando lazos entre capacidades, generaciones, áreas funcionales y organizaciones distintas, por esto necesitarán lo que en el modelo denominé “**conectores-cross**”. Hace falta un líder que sea un buen arquitecto de relaciones, una persona con capacidad para transmitir los atributos de la compañía y generar un entorno de confianza que facilite la colaboración. Un líder que, por tanto, podría aprender mucho de los profesionales de las **relaciones públicas**.

- El entorno de progresiva **ambigüedad** requerirá de líderes con **pensamiento estratégico**, que sepan plantear las preguntas adecuadas ante situaciones sin precedentes. La **intuición** será una competencia fundamental en un contexto sin recetas aprendidas. La **resiliencia** será igualmente una habilidad clave, entendida como la capacidad para hacer frente a situaciones de alto estrés, aprendiendo a “navegar”, adaptarse a la situación y salir fortalecido. Por último, el líder deberá contar con **razonamiento abductivo**, refiriéndose esto a la capacidad para relacionar observaciones a menudo incompletas y tomar la mejor de las decisiones. En esto los **profesionales de la salud** son expertos.

- La creciente **globalización** requerirá de líderes con **sensibilidad cultural**, que sean conscientes de que existen diferencias culturales, que las conozcan y

que sepan adaptar su comportamiento para dar respuesta a las mismas. Por tanto la **adaptabilidad** e **inteligencia emocional** serán habilidades claves para el éxito de la gestión de personas. Sin embargo, en este caso se señaló la **arquitectura de lealtades** como capacidad *premium* dentro de este grupo, entendiendo la misma como la habilidad para conocer las diferentes motivaciones y expectativas de los colectivos que forman la compañía, y ofrecerles respuestas de valor diferenciales que deriven en un vínculo emocional entre el profesional y la compañía. Nadie mejor que los **Reyes Magos de Oriente** para orientarnos en esta tarea.

- La gestión de la **diversidad**, entendida no sólo en su dimensión cultural, sino también como diversidad de capacidades, y sobre todo de generaciones, se convertirá en uno de los grandes retos y oportunidades para las compañías del futuro. En este sentido, que los líderes cuenten con **inteligencia cross-generacional** será clave para fidelizar y atraer talento diverso. La **empatía** y la **flexibilidad** serán de la misma manera capacidades a desarrollar. Pero lo más importante es que el líder del futuro sea un **estratega de la diversidad**, para entenderla como lo hace el **director artístico del Circo del Sol**, y que la diversidad trascienda el ámbito normativo para formar parte fundamental de la estrategia de la compañía.

- **La digitalización** multiplicará exponencialmente nuestras posibilidades de acceso a la información. Es por esto que será muy importante contar con competencias como **la gestión de la información** y **la capacidad de análisis**. **La sabiduría digital**, el conocimiento de las nuevas tecnologías y su incorporación a la estrategia de la compañía, será muy necesaria. Por último, la competencia que destaque dentro de este grupo fue la **capacidad para influir** en equipos virtuales, más allá de la autoridad, desde la distancia, y sin existir una línea jerárquica directa. En este sentido, los líderes pueden aprender de la capacidad de influencia desarrollada por ídolos de masas como las **estrellas de rock**.

- **La innovación** seguirá siendo una ventaja competitiva fundamental para las compañías. Necesitaremos líderes que conozcan las claves de su gestión y sean **impulsores de la diversidad**, como requisito facilitador del pensamiento innovador. Por este mismo motivo, deberán impulsar el trabajo interdepartamental, siendo el líder un buen conector "**cross-funcional**". Además, habrá de contar con **espíritu emprendedor**, teniendo una alta tolerancia al error y fomentando esto en sus equipos. ¿De quién mejor que de los **científicos** podrían nuestros líderes aprender esta habilidad?

Este fue el proyecto que, con muchos nervios y satisfacción presenté en el 48º Congreso de AEDIPE. Se trataba de un menú de competencias al que se sumarían aquellas otras que, a pesar de no derivar de estas grandes tendencias de mercado, sociales y tecnológicas, y por tanto no haber sido incluidas en el modelo, pueden ser igualmente importantes para el líder del futuro. ¡Y qué alegría comprobar el alineamiento de mis mensajes con otros lanzados en el resto de las sesiones del Congreso!

Ya hace más de un mes de esto y aun mantengo el sentimiento de ese 24 de octubre, esa sensación de haber recibido y de seguir recibiendo regalos únicos en forma de emails con muestras de cariño de muchos amigos y compañeros de profesión, invitaciones a tertulias de radio, publicaciones de artículos en revistas, participación en proyectos de mentorización... Por todo esto, y para terminar, me gustaría dar las gracias a AEDIPE y a todas las personas que han hecho posible esta iniciativa. En mi nombre y en el del resto de jóvenes estudiantes y profesionales de la función de Recursos Humanos, por querer escucharnos y haber encontrado una manera tan bonita de darnos voz: ¡gracias!

