

## **Liderazgo y Centennials. Sin Liderazgo no hay Futuro.**

Juan Carlos Cubeiro - Presidente para Europa de About My Brain  
7 March 2025

*En un mundo cada vez más VUCA (siglas en inglés de Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo), el Liderazgo es más importante que nunca. Las organizaciones adecuadamente gestionadas y, especialmente, eficazmente lideradas, son las que sobreviven, sobresalen y triunfan. Las empresas cuyo liderazgo brilla por su ausencia desaparecen, cada vez a mayor velocidad. El Liderazgo es en sí mismo una paradoja.*

### **La paradoja del liderazgo**

En un mundo cada vez más VUCA (siglas en inglés de Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo), el Liderazgo es más importante que nunca. Las organizaciones adecuadamente gestionadas y, especialmente, eficazmente lideradas, son las que sobreviven, sobresalen y triunfan. Las empresas cuyo liderazgo brilla por su ausencia desaparecen, cada vez a mayor velocidad.

El Liderazgo es en sí mismo una paradoja. Básicamente, porque podemos admirar líderes a lo largo de toda la Historia, figuras como Alejandro Magno o Julio César, Isabel la Católica o Santa Teresa de Jesús, Winston Churchill o Nelson Mandela, si bien el Liderazgo como Ciencia (definida por la Real Academia Española como “Conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales con capacidad predictiva y comprobables experimentalmente”) es relativamente reciente, de apenas 50 años. Y tiene un “padre”, el profesor Warren Bennis (1925-2014), cuyo primer artículo científico sobre el tema data de 1973.

Warren Bennis tuvo una experiencia de éxito con apenas 19 años como suboficial en el teatro de operaciones en la II Guerra Mundial (fue condecorado por ello) y de fracaso 35 años después, como Rector de la Universidad de Cincinnati de 1971 a 1976. En sus palabras: “Cuando fui Rector de la Universidad de Cincinnati me di cuenta de que buscaba el poder a través de mi cargo. Quería ser el Rector, pero a la vez deseaba no serlo. Lo que deseaba era INFLUIR. No fui muy bueno como Rector. Miraba por la ventana y pensaba que el jardinero que cortaba el césped parecía tener más control sobre lo que hacía yo”. Explicaba las razones por las que un profesional experimentado como Bennis no fue capaz de ganarse el favor de

la comunidad universitaria en su libro '*Why leaders can't lead*' (Por qué los líderes no pueden liderar).

Como experto, acertó en el diagnóstico y también deseaba compartir las soluciones. Para ello utilizó un término, el de guía turístico: Leader. Un guía ofrece una visión de la ciudad para que los visitantes se apunten a conocerla, hace equipo con ellos y les estimula para que se entusiasmen y cuenten la experiencia a quienes deseen escucharlos. Las 3 E: Estrategia, Equipo y Entusiasmo son claves en un guía turístico y en los líderes empresariales.

Y de ahí la famosa frase de Warren Bennis: los gestores (managers) hacen las cosas bien (*do things right*); los líderes hacen lo correcto (*do the right thing*). Con ello no contraponía líderes y gestores como roles antitéticos, sino complementarios. Necesitamos en las organizaciones buenos gestores y excelentes líderes, ambos, para que éstas funcionen como deseamos.

### **Algunas pinceladas del concepto**

Desde principios de los años 70, el Liderazgo ha evolucionado desde el Liderazgo Visionario al Liderazgo Situacional de Blanchard y Hershey, el Liderazgo Transformador de Kouzes y Posner, el Liderazgo Emocional de Daniel Goleman, los líderes-coaches que detectan el potencial de sus colaboradores y lo desarrollan a través del acompañamiento y el entrenamiento. De tal forma que, como dice la fundadora y CEO del Instituto About My Brain, referencia mundial, "el Liderazgo está patas arriba".

¿Cómo definimos el Liderazgo? María Moliner, en su Diccionario de uso de la Lengua, propuso que "el líder es la persona que es seguida por otras que se someten libremente a su voluntad". Para Peter Drucker, el padre del *management*, "el Liderazgo es influencia; nada más y nada menos". Los mencionados Jim Kouzes y Barry Posner consideran que "liderar es el arte de movilizar a otros para que deseen luchar por ambiciones compartidas". Para Peter Senge, autor de 'La Quinta Disciplina', "el liderazgo se basa en la autoridad del ser humano para compartir una visión de futuro y poner los medios que permitan lograrlo cambiando lo que haya que cambiar de la situación presente". Y Robert Greenleaf, gran especialista, insiste en que "liderar es servir", en la línea de Santa Teresa de Jesús: "quien no vive para servir, no sirve para vivir".

Para un servidor, el Liderazgo es un tipo muy especial de Talento. Es el Talento para influir decisiva y positivamente en los demás desde la credibilidad, la autoridad moral y el ejemplo. Como talento, pone en valor lo que el líder sabe, quiere y puede hacer.

Más concretamente, ¿qué es lo que marca la diferencia? El Liderazgo en la práctica impacta en el crecimiento sostenible más que en ninguna otra variable. Supone el 90% de la capacidad para aprender de la organización. Es el 81% de la Reputación de la empresa. El 70% de los profesionales abandonan voluntariamente su empresa porque consideran que sus jefes no son los líderes que desean. El Liderazgo también es decisivo en el

compromiso de los empleados, que se “contagian” en un 70% del entusiasmo de sus responsables directos. El mismo porcentaje en el que impactan en el clima laboral, que en sí mismo significa el 44% de los resultados. Y de forma directa, la calidad directiva supone el 18% de las ventas y el 29% de la rentabilidad de la empresa. Nada menos.

## **El liderazgo y los centennials**

¿Qué hay de nuevo en el Liderazgo? Sobre todo, la llegada al mercado laboral de los centennials, la generación que ahora está entre los 15 y 30 años que serán la mayoría del mercado laboral en el próximo lustro. Jóvenes que valoran la experiencia por encima de ninguna otra cosa y por ello el aprendizaje es su principal propósito. La consecuencia es que los líderes para ellos no son “jefes majos”, cercanos, agradables, pero jefes al fin y al cabo, sino otra cosa.

Son personas influyentes, que les valoran, les escuchan, de quienes aprenden. Se trata de influir, no de mandar; de autoridad moral, por encima de lo formal; de credibilidad y autenticidad, no de “orden y mando” (en absoluto). Los centennials buscan en sus líderes mucho más. Y, si nos les gusta, se van. Así de simple. El Talento decide en función del Liderazgo.

¿Inspirar? Por supuesto. Los líderes lo deben hacer en función de las expectativas de los empleados, especialmente de los centennials. El propósito es el gran “imán” de talento, un propósito no sólo enunciado explícitamente, sino vivido desde la autenticidad, desde la coherencia entre lo que el líder piensa, siente, dice y hace.

¿Integrar? Sin duda. Los mejores líderes son integradores. No sólo integrando al equipo (no hay equipo sin líder ni líder sin equipo), porque convierten un grupo humano en un equipo de alto rendimiento. Y además los líderes integran cuerpo y mente desde la armonía y el equipo de vida.

¿Utilizar la Intuición? En un mundo en el que la IA (Inteligencia Aumentada, más que Inteligencia Artificial), los mejores líderes utilizan su intuición para tomar mejores decisiones. Intuición, que es la capacidad de analizar y decidir, utilizando el pensamiento inconsciente y sin pasar por el consciente. La intuición, hoy por hoy, no es “robotizable”, lo que la hace especialmente valiosa.

Y por último, pero no en último lugar, la “i” de la imaginación. La imaginación es poder en un mundo tan globalizado y tecnológico, en el que el cliente ajusta sus deseos en función de lo que va conociendo y el talento es tan escaso. La imaginación que procede de la curiosidad y de la creatividad, y que nos lleva a la innovación de productos y servicios a través del trabajo en equipo.

## **Lecciones finales**

El Liderazgo “*brain-friendly*”, saludable desde el punto de vista cerebral, se genera con nueve hábitos que debemos interiorizar. Tres de ellos, de dirección: activar el propósito (el corporativo y el personal han de ser congruentes), visualizar el futuro que deseamos y elegir las ideas que nos rigen. Otros tres hábitos, de cuidado: relajar la mente y tratar de evitar el estrés, alimentarnos bien y practicar el ejercicio adecuado. Y los tres últimos, de desarrollo: conversar —y trabajar— con personas tónicas y no con tóxicas, practicar el optimismo inteligente y aprender continuamente.

Desde esta perspectiva, el Futuro del Liderazgo consiste en analizar y medir el propio liderazgo en 360º (percepción del jefe, los pares y los colaboradores) con comportamientos observables, porque es la vía segura para el desarrollo (principalmente, mediante el coaching ejecutivo) y porque esos centennials exigentes con las organizaciones con las que trabajan van a pedir a sus líderes informes que demuestren su esa credibilidad, autoridad moral y ejemplo son reales. Nada de palabrerías; la realidad se impone.

*Fuente imagen: Image by Mario Aranda from Pixabay*