



Liderazgo ágil

para entornos líquidos,
equipos autogestionados
y empresas sostenibles

La agilidad se postula como un atributo esencial para todas aquellas empresas que necesitan adaptarse rápidamente a los cambios sin menoscabar su propósito. Trasladar esa habilidad a los modelos de liderazgo, junto con una clara orientación a las personas, es clave para un ‘management’ exitoso. ¿Cómo convertirse en un líder ágil?

Iñaki Bustinduy

Socio-consultor de H&B Human and Business

Vivimos en un tiempo líquido. Así lo bautizó el sociólogo polaco Zygmunt Bauman para caracterizar una modernidad en tránsito. Veníamos de la solidez de un contexto estable con dinámicas repetitivas, y pasamos, repentinamente, a la liquidez de un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo. Fue en los años noventa del siglo pasado cuando el ejército americano acuñó el término VUCA para describirlo. Treinta años después, la pandemia de la COVID-19 nos ha mostrado su verdadero significado y ha radicalizado aún más, si cabe, el concepto. Este escenario actual también ha sido bautizado con un nuevo acrónimo, BANI, para poder referir a él y pormenorizar así sus características: quebradizo, ansioso, no lineal e incomprensible.

Ante este caótico contexto, las empresas han sido llamadas a apostar con determinación por una estrategia que les permita (sobre)vivir en esta nueva normalidad. La afrenta pasa, ineludiblemente, por modelos de gestión más dinámicos y flexibles y que, a su vez, pongan a las personas en el centro. Unas nuevas organizaciones caracterizadas por la ductilidad y la adaptabilidad ante los continuos vaivenes, tanto del entorno como de las demandas de los clientes (externos e internos). Es lo que ha venido a llamarse agilidad empresarial. Una propuesta que, de manera resumida y sintética, quiere dotar a la organización de todo aquello estrictamente necesario (de valor) para alcanzar su propósito, sin estar condicionada en exceso por aquello que le va a depa-
rar el futuro más próximo.

Esta nueva filosofía organizacional, siguiendo los consejos de Peter Drucker, debe apuntalarse a través de la cultura corporativa, evitando así ser devorada a las primeras de cambio. O, lo que es lo mismo, hay que asegurar que la cultura rema a favor de la estrategia. Y para que el despliegue sea triunfante, se hacen ahora imprescindibles pilares esenciales como la colaboración, la confianza, la flexibilidad y la autonomía,



La orientación a las personas ha de ser una actitud transversal en el haber de toda la organización

sin olvidarnos de un elemento cardinal en cualquier arquitectura cultural: un modelo de liderazgo *ad hoc*.

Más allá de estas cualidades esenciales, existen también premisas, tendencias todas ellas de la dinámica empresarial actual, a tener muy en cuenta a la hora de avanzar en este modelo de organización:

- **La orientación a las personas ha de ser una actitud transversal en el haber de toda la organización.** Se dice que las personas son demasiado importantes para dejarlas, exclusivamente, en manos del departamento de recursos humanos. Así pues, los líderes son los que deberán asumir, al menos alicuotamente, esa responsabilidad. Obviamente, RR. HH. contribuirá con un rol de soporte a los líderes, dotándolos de herramientas e instrumentos para que puedan gestionar a las personas con las que están en contacto directo en el día a día.
- **El líder omnipotente, onnisciente y omnipresente ya no encaja en las nuevas estructuras organizacionales.** Porque estas demandan tesituras diferentes, ya que están basadas en responsabilidades (no cargos), y en

ellas se trabaja en equipo por proyectos y centros transversales de valor, derrocando muros departamentales y situando a los profesionales donde más aportan y contribuyen. Emergen así modelos en los que se promueven liderazgos y no solo líderes, y relaciones en vez de poderes, cristalizando todo ello en liderazgos compartidos (que rotan y/o se invierten, el *flipped & shared leadership*) y participativos (que surgen desde abajo y se expanden entre todos los miembros, el *collective leadership*).

- **Muchas empresas están abanderando las nuevas tendencias a la hora de trabajar y de organizarse, concretamente, la digitalización y el ‘smart working’.** Para estas supone una verdadera transformación, que pasa, ineludiblemente, por un cambio de cultu-

ra. El liderazgo, no exento de esta transición y caracterizado por la hibridación de lo presencial y lo remoto, abraza nuevos retos tanto en la coordinación de equipos y colaboradores (fomento de la cooperación, nivelación de cargas y organización de las actividades del equipo, evaluación por objetivos...) como en la conexión con ellos (identificación de necesidades y motivaciones, fomento de las relaciones profesionales y personales, comunicación constante...).

Nadie duda ya del “efecto mánager” en el devenir de las organizaciones. Los expertos en liderazgo Goleman, Boyatzis y McKee¹ afirman que el 60% de la productividad de una empresa tiene que ver con las acciones del directivo/a, y entre un 50-70% del clima organizacional radica en la

Hay que asegurar que la cultura rema a favor de la estrategia. Y para que el despliegue sea triunfante, se hacen ahora imprescindibles pilares esenciales como la colaboración, la confianza, la flexibilidad y la autonomía, sin olvidarnos de un elemento cardinal en cualquier arquitectura cultural: un modelo de liderazgo ‘ad hoc’

calidad directiva. Más aún, si cabe, en épocas de crisis, en las que las personas se vuelven hacia el líder, presumiendo que tiene una habilidad determinada para satisfacer inquietudes o, simplemente, recibir cobijo.

ACTUALIZAR EL TALENTO DIRECTIVO
Sea cual sea el grado evolutivo de cada compañía, una de las claves reside en actualizar la formulación del talento, en el caso que nos ocupa, directivo. Las empresas deben evaluarlo, auditarlo y revisar su adecuación en los puestos de gestión de la organización, ya que, si bien hay pocas certezas, la que es irrefutable es que no se puede viajar a mundos nuevos llevando el mismo equipaje. Entonces, ¿cómo debe ser ese “nue- >>>

Cuadro 1. Deconstrucción del nuevo talento directivo

Saber	Conocimientos	Nuevas formas de trabajar - digitalización
Saber hacer	Habilidades	Reskilling - upskilling
Querer hacer	Actitudes	Motivación - compromiso
Hacer hacer	Estilos	Desarrollo - servicio
Ser	Valores	Consciencia - sostenibilidad

>>> vo” talento directivo? Obviamente, debe movilizar conocimientos y emociones para transformar los retos en acciones logrando los resultados deseados. Pero, si se realiza un ejercicio de deconstrucción del concepto, se puede diseccionar como se muestra en el cuadro 1.

Saber

El saber, seguramente, es una característica que representa en mayor medida a la gestión (*management*) que al propio liderazgo (*leadership*). De todas formas, sien-

tados a procesos y a proyectos, que apalancan su rendimiento en marcos de trabajo como *Scrum*, *Kanban*, OKR o *design thinking*, entre otros, los currículos de los líderes deben estar al día no solo de la propia técnica, sino, sobre todo, de la mentalidad que la acompaña.

Del mismo modo, la tecnología, que ya se sienta en muchos Comités de Dirección, dada su relevancia y criticidad, debe ser imprescindible en el capital humano del directivo. Nadie se plantea que este no tenga,

Para lidiar con equipos orientados a procesos y a proyectos, que apalancan su rendimiento en marcos de trabajo como ‘Scrum’, ‘Kanban’, OKR o ‘design thinking’, entre otros, los currículos de los líderes deben estar al día no solo de la propia técnica, sino, sobre todo, de la mentalidad que la acompaña

do ambos dos caras de la misma moneda (que sería el directivo), es necesario poner los conocimientos de relieve, dado que su actualización es imperiosa. Así lo apostilla la ley de Revans: para sobrevivir, una persona, una organización o una sociedad deben aprender, al menos, con la misma rapidez a la que cambia el entorno.

Las nuevas organizaciones desarrollan metodologías y formas de trabajar también novedosas, como *Lean* o *Agile*. Para lidiar con equipos orien-

por ejemplo, conocimientos financieros. Pues, ahora, lo mismo con la tecnología. Los líderes del nuevo mundo deben conocerla y entenderla, especialmente para poder acompañar los procesos de digitalización. Son las *digital-hard-skills* (*people analytics*, inteligencia artificial, etc.) las que definen la madurez digital del directivo.

Asimismo, cerrar la brecha de talento, especialmente en las mujeres, para posiciones que requieren conocimientos STEM (ciencia, tecnología,



ingeniería y matemáticas), asegura organizaciones capacitadas y liderazgos competentes e igualitarios.

Saber hacer

En esta flamante andadura se requieren habilidades renovadas. Lo que sirvió antaño es algo estéril en la actualidad. Este “plan Renove” debe tener un doble foco: la evolución de las habilidades existentes (*reskilling*) y la adquisición de habilidades que han sido inéditas hasta ahora (*upskilling*).

- En relación con el **reskilling**, justamente son la tecnología y los entornos digitales los que empujan a que las competencias clásicas sean adaptadas a la nueva realidad. La comunicación digital, el trabajo en red y el liderazgo virtual (conocidas, entre otras, como *digital-soft-*

skills) son una mera evolución de competencias clásicas, con origen analógico, que deben desarrollarse a través de nuevos canales y con un enfoque bien distinto.

- Por otro lado, el **upskilling** propone nuevas competencias que, seguramente, en los entornos sólidos anteriores no eran (tan) necesarias. El World Economic Forum, en su cita de 2020 en Davos, listó las habilidades más demandadas en el mercado laboral para los años venideros, poniendo el horizonte en 2025 (ver el cuadro 2). El pensamiento analítico y crítico, la resolución de problemas y la capacidad de aprendizaje son las habilidades que ocupan el pódium del último *ranking* publicado, imprescindibles todas ellas para afrontar la complejidad del entorno actual.

>>>

Cuadro 2. Las diez habilidades principales para 2025

- Pensamiento analítico e innovación
- Aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje
- Resolución de problemas complejos
- Pensamiento crítico y análisis
- Creatividad, originalidad e iniciativa
- Liderazgo e influencia social
- Uso, monitorización y control de la tecnología
- Diseño de tecnología y programación
- Resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad
- Razonamiento, resolución de problemas e ideación

Tipo de habilidad:

- Resolución de problemas
- Autogestión
- Trabajo con personas
- Uso y desarrollo de tecnología

Fuente: World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2023* (www.weforum.org)



>>> **Querer hacer**

La actitud es el efecto multiplicador del talento. Las dos dimensiones anteriores (saber + saber hacer) tienen un rendimiento estéril si no se acompañan de una voluntad férrea de llevar a cabo el cometido. Si bien esta premisa es determinante para cualquier profesional, se eleva a la máxima expresión cuando estamos hablando de liderazgo.

El movimiento al alza en el talento, el “*quiet quitting*” (personas que están dimitiendo, a modo de despido interior, limitándose a ir a trabajar y haciendo lo mínimo imprescindible para no perder el puesto de trabajo), es una reacción que confirma la tendencia que se viene dando en las organizaciones hace ya tiempo en relación con el compromiso de sus trabajadores (Gallup², referencia mundial en estos menesteres, apun-

Existen multitud de definiciones de liderazgo, pero hay una que es inequívocamente definitoria: liderar es hacer que las personas hagan, y quieran hacer, aquello que tienen que hacer

ta que solo el 21% de los trabajadores lo están).

Si bien no existen datos concretos sobre el nivel de compromiso directivo, es evidente la necesidad de que sean los líderes los primeros que lo tengan y lo (de)muestren correspondientemente. Pero ¿quién motiva al motivador?, se preguntan muchos directivos. Una pregunta que se responde con otra pregunta: ¿es tu vocación la de liderar personas y equipos? Solo una sólida llamada

interior genera la predisposición necesaria para afrontar de manera comprometida el liderazgo. En ese sentido, se plantea la necesidad de invitar (solamente) a las posiciones directivas a quienes de verdad la sientan, y hacer crecer dicha vocación en las generaciones más jóvenes, que, según los datos existentes, prefieren trabajar por su cuenta o, simplemente, continuar haciéndolo por cuenta ajena, antes que asumir cargos directivos en las organizaciones en las que trabajan.

Hacer hacer

Existen multitud de definiciones de liderazgo, pero hay una que es inequívocamente definitoria: liderar es hacer que las personas hagan, y quieran hacer, aquello que tienen que hacer. Liderar no debe ser protagonizar, ya sea por pragmatismo, dadas la escasez y limitación del recurso tiempo, o por el convencimiento de que delegar es la vía para el crecimiento y desarrollo de los profesionales y equipos. Un “hacer hacer” que se complementa, necesariamente, con un “hacer saber” a través de la transferencia de información, conocimiento y experiencia.

Es un estilo de liderazgo de servicio, basado en servir y no en servirse, que es puesto a disposición discrecional de las personas para ayudar y dar soporte. En el marco ágil de *Scrum* existe un rol llamado *Scrum Master*, que encarna a la perfección este estilo. Sus funciones son las de capacitar a los miembros del equipo en autogestión y multifuncionalidad, promover la iniciativa en la eliminación de los impedimentos para el progreso, facilitar la colaboración de las partes interesadas, ayudar a la retrospectiva del trabajo realizado... Extrapolando esta figura al liderazgo en general, el líder debe vaciar su rol (excepto de su responsabilidad última) y empoderar al equipo, interviniendo de manera residual, formulando preguntas y ofreciendo observaciones; liderando, casi, por excepción.

Las empresas que quieran apostar por el (re)diseño de un nuevo modelo de liderazgo encontrarán en la agilidad una referencia



Ser

Howard Gardner, padre de las inteligencias múltiples, manifestó en una entrevista³ que “una mala persona jamás llega a ser un buen profesional”. Sin saber, ciertamente, si era la expresión de un deseo o la constatación de una realidad, dicha bonhomía debería ser exigencia *sine qua non* para el ejercicio del liderazgo. No hay mejor líder que persona, si comprendemos que la génesis del líder nace en el interior de uno, para luego expandirse hacia fuera.

>>>

Harvard Deusto
SUSCRÍBETE Y ALCANZA TUS METAS
www.harvard-deusto.com

Además de disfrutar de los artículos de la revista *Harvard Deusto Business Review* (11 núm./año), podrás acceder a los contenidos de la revista *Harvard Deusto Management & Innovation* (10 núm./año) y a todos nuestros artículos. Consulta las modalidades de suscripción -papel y/o digital- en www.harvard-deusto.com/suscribete



>>> Si la disquisición entre el bien y el mal puede llevar a debates maniqueos, la cuestión del ser puede centrarse en la consciencia, en primera instancia, y, seguidamente, en la sostenibilidad. Las empresas que comparten estas dos variables en la ecuación de su propósito organizativo apuestan por líderes que son capaces de generar entornos más humanos, comprometidos, resilientes y con impacto positivo para todos los grupos de relación (*stakeholders*): clientes, proveedores, sociedad y planeta. Y, aunque parezca evidente, no es sencilla la factura, pues, según los datos de un estudio de la escuela

de negocios EADA, solo el 30% de las personas directivas encuestadas alcanza un nivel de madurez en liderazgo sostenible⁴.

EL LÍDER ÁGIL

Las empresas que quieran apostar por el (re)diseño de un nuevo modelo de liderazgo encontrarán en la agilidad una referencia (aunque ello no circunscribe esta labor a trabajar sobre algunos arquetipos y roles existentes en los marcos de trabajo ágiles o en nuevas metodologías de gestión de equipos y personas, como puede ser el *management 3.0*).

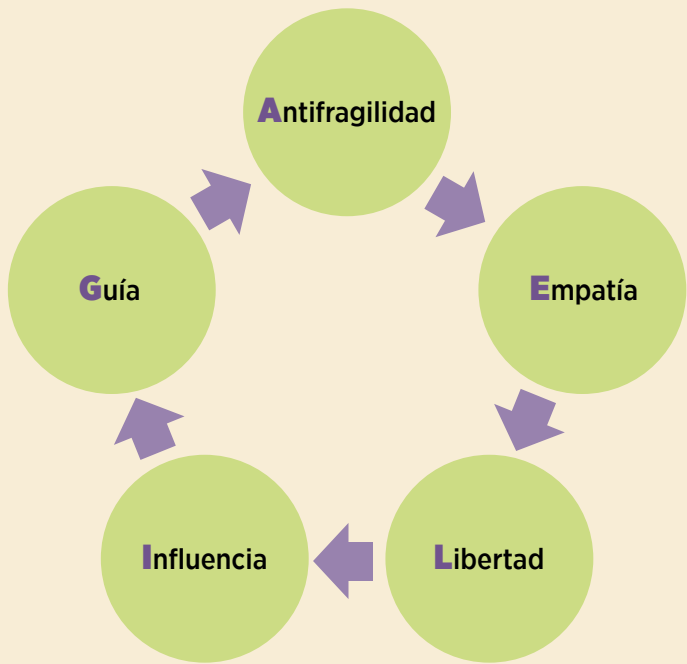
¿Cómo es un líder ágil? A merced de la nemotecnia del acrónimo *Agile*, aquí se desarrolla una propuesta que señala las dimensiones más significativas para aquellas empresas que quieran adaptar a la nueva realidad su modelo de liderazgo (ver el cuadro 3):

- **Antifragilidad.** El filósofo y estadista Nassim Taleb, en su obra *El cisne*



El líder ágil acepta y abraza, estoicamente, la vulnerabilidad, consciente de sus fortalezas y debilidades, y se muestra flexible y adaptable ante lo que acontece

Cuadro 3. ‘Agileader’



negro, describe el nuevo entorno con tres grandes axiomas: todo es impredecible, lo desconocido es más importante que lo que se conoce y la estabilidad será la excepción. En su siguiente publicación con el antídoto: la antifragilidad, característica de los sistemas que hace que se beneficien de la volatilidad y del desorden. Al detener la presión ejercida sobre algo anti­frágil, no solamente se logra que vuelva a su forma original, sino que lo hace más fuerte y mejor. La antifragilidad toma la idea de resiliencia y la eleva al siguiente nivel. El líder ágil acepta y abraza estoicamente la vulnerabilidad, consciente de sus fortalezas y debilidades, y se muestra flexible y adaptable ante lo que acontece. Es una persona con alta tolerancia al caos, capaz de liderar la imperfección gestionable, que se crece en la renuncia frente a la adversidad a través del autodominio y la tenacidad.

- **Guía.** En situaciones donde reinan la incertidumbre y la volatilidad, los retos que se presentan son adaptativos (no técnicos). Las respuestas y soluciones que se esperan están fuera del repertorio habitual. No existen las “*best practices*”, solo las “*new practices*”. Son momentos para ahondar en la exploración más que en la explotación. La creatividad y la innovación son el camino que abre las puertas de la zona de aprendizaje para los colaboradores, el equipo y también para el propio líder.

El líder ágil, dado que no existen mapas, solo brújulas, es esa estrella del norte que ilumina en la oscuridad. Un líder visionario, que de manera estratégica anticipa lo que ha de acontecer, con una intuición desarrollada y un estilo *sherpa* en la conducción de las personas. Se convierte en la referencia, siendo el primer convencido, guiando al equipo a un lugar que ellos han es-

El líder ágil es sensitivo y sensible, valora apreciativa y compasivamente, es inclusivo con la diversidad y atento con el profesional y con la persona que hay detrás

tablecido de forma autónoma, mejor que aquel en el que estaban.

- **Influencia.** La batalla entre la dominancia y la influencia para hacerse con el liderazgo ha sido ganada, definitivamente, por esta última. La influencia social se aúna al liderazgo en el capítulo de competen-

cias de “trabajo con personas” de la lista de Davos. Una influencia que, del mismo modo, se desarrolla de dentro hacia fuera: primero, siendo el ejemplo, y luego, estableciendo relaciones y puentes con los demás a través de la comunicación inteligentemente emocional.

El líder ágil es humanista (no solo humano), humilde y ejemplar. Es auténtico y no hace ruido, con autodominio y modestia. Su mejor influencia es la del propio ejemplo, no contado, sino mostrado. Luego, sí, conecta con las personas a través de la palabra, en las distancias cortas o en un gran grupo, para inspirarlas y movilizarlas. Un verdadero *sensei* (maestro) al que se respeta por su trayectoria y que, a pesar de esta, cuenta, explica y enseña todo lo que sabe, a la vez que sigue aprendiendo.

- **Libertad.** La palabra libertad, en una de sus acepciones, tiene por

>>>

Según investigaciones recientes, la empatía es la habilidad más importante para el liderazgo. Cuando el líder es empático, se incrementa la creatividad, el compromiso, la inclusividad y la conciliación de los colaboradores

>>> definición la facultad y el derecho de las personas a elegir de manera responsable su propia forma de actuar dentro de una sociedad. ¿Y por qué no se incluye también “dentro de una empresa”? Una demanda libertaria, llamada autonomía, que el nuevo talento exige a gritos a la hora de incorporarse a las organizaciones. Seguramente, una de las razones del choque generacional resida en la ausencia de la confianza como pilar básico de muchas culturas corporativas. Y eso que un clima de confianza reduce, claramente, los costes de transacción y, por ende, incrementa la productividad. Pero, para no confundir libertad con libertinaje, se hace necesario que las empresas se doten de sistemas de gestión por objetivos que aseguren la consecución de los resultados (*accountability*).

El líder ágil obtiene resultados inspirando confianza. Erradica el *micromanagement* de su práctica de

liderazgo. Aunque esa distancia física, basada en la confianza, no significa ausencia o alejamiento emocional de los equipos y colaboradores. Todo lo contrario. El líder está presente a discreción de las demandas y necesidades que puedan surgir. Es un líder cercano, que tiene por objetivo ayudar y dar soporte, sin coartar, dejando espacio para que el talento se libere.

• **Empatía.** Según investigaciones recientes⁵, la empatía es la habilidad más importante para el liderazgo. Los datos son concluyentes: cuando el líder es empático, se incrementa la creatividad de los colaboradores en un 48%, el compromiso en un 44%, la inclusividad en un 33% y la conciliación en un 26%. Empatizar es estar abierto a la diversidad, factor en auge en las plantillas corporativas. Las famosas “tres G” (género, global y generacional) son solo la punta del iceberg de un atributo que, bien gestionado, es la mayor fuente de riqueza del talento agregado. El líder ágil es sensitivo y sensible, valora apreciativa y compasivamente, es inclusivo con la diversidad y atento con el profesional y con la persona que hay detrás. Atiende a las necesidades más básicas de cualquier persona: ser vista (reconocida), escuchada y amada. Ya no hay cabida para líderes ciegos, sordos y que son de piedra. Conoce en profundidad a las personas para apreciar sus fortalezas únicas y diferenciales, haciendo así irrelevantes sus debilidades más

evidentes, y comprende su forma de actuar, puesto que, seguramente, están haciéndolo lo mejor que pueden, en base a su nivel de consciencia, a su estado de ánimo y a su grado de comprensión (cuestiones que determinan su forma de pensar y de comportarse). Los líderes ágiles lideran, en definitiva, a las personas como son, y no como deberían ser.

A MODO DE CONCLUSIÓN

Son los momentos de crisis (o críticos) los ideales para repensar lo que estamos haciendo y cómo lo estamos haciendo. Las organizaciones triunfantes son aquellas que generan comunidades y equipos en torno a un propósito, también superior, aportando valor a las personas, a la sociedad y al planeta. Se necesitan organizaciones, y las personas que las forman, que se sumen a este movimiento irrefrenable. La relación negocio-personas-planeta se ha invertido, y el liderazgo es una palanca determinante para hacer un mundo más ético, equitativo y sostenible. Lo que no es bueno para la sociedad, no puede ser bueno para las empresas, y menos aún para las personas. ■

Referencias

1. Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. *Primal Leadership*, Harvard Business School, 2002.

2. Gallup. *State of the Global Workplace 2022 Report*, 2022.

3. Amiguet, L. Entrevista a Howard Gardner. “Una mala persona no llega nunca a ser buen profesional”. *La Vanguardia*, 11 de abril de 2016.

4. EADA. Both. People & Comms. *Estudio sobre Sostenibilidad y Liderazgo de las Personas Directivas en España*, 2022.

5. Brower, T. “Empathy Is The Most Important Leadership Skill According To Research”. *Forbes*, 19 de septiembre de 2021. www.forbes.com

“Liderazgo ágil para entornos líquidos, equipos autogestionados y empresas sostenibles”, Harvard Deusto © MG Agnesi Training, S.L.

Máster en Recursos Humanos

Transforma el recurso más importante de tu empresa: las personas



WORK TO CHANGE

eaebarcelona.com



**"Yo le
daría una
vuelta"** *

* **"No tengo ni idea"**

Es el momento de hablar de verdad.
En nuestros programas MBA y
para directivos no encontrarás
palabros de moda. Dejamos espacio
y tiempo para las conversaciones
de valor. Te ayudamos a ser un
líder más auténtico, un líder real.

Real leadership.

Conoce todos
nuestros programas:



 **IESE**
Business School
University of Navarra