

# Leadership analytics: hacia un liderazgo verificable y consciente

Juan Pablo Ventosa Franqués



Reial Acadèmia Europea de Doctors  
Real Academia Europea de Doctores  
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA - 1914



**Juan Pablo Ventosa es doctor en Economía y Empresa y socio fundador de Human Performance, firma dedicada a la transformación del liderazgo y la cultura organizacional. Ha desarrollado su carrera como profesor, coach ejecutivo, consultor y consejero, acompañando a directivos, consejos y familias empresarias en España y Latinoamérica.**

**Autor del libro Leadership Analytics, impulsa una visión innovadora del liderazgo entendido como sistema, integrando ciencia, consciencia y resultados. Su enfoque combina la experiencia directiva con una sólida base metodológica que vincula la calidad y la cantidad de liderazgo con la sostenibilidad empresarial.**

**Cuenta con licenciaturas en Economía y en Administración de Empresas, un diplomado en Ciencias Empresariales y diversos másteres y programas de posgrado cursados en España, Estados Unidos, Argentina y México, que consolidan su perfil académico y su perspectiva internacional. Ha impartido docencia en escuelas de negocio de referencia, entre ellas EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey, y ha colaborado con instituciones académicas y empresariales en Europa y América.**

**Su pensamiento se ha difundido a través de publicaciones en revistas especializadas, conferencias y foros internacionales sobre liderazgo consciente, cultura organizacional y talento estratégico.**

**Reconocido por su trayectoria internacional y su aportación al pensamiento directivo contemporáneo, es miembro numerario de la Real Academia Europea de Doctores.**





# **Leadership analytics: hacia un liderazgo verificable y consciente**

Excmo. Sr. Dr. Juan Pablo Ventosa Franqués



# Leadership analytics: hacia un liderazgo verificable y consciente

Discurso de ingreso en la Real Academia Europea de Doctores, como  
Académico de Número, en el acto de su recepción  
el 18 de febrero de 2026

por el

**Excmo. Sr. Dr. Juan Pablo Ventosa Franqués**

Doctor en Economía y Empresa

y contestación del Académico de Número

**Excmo. Sr. Dr. David López López**

Doctor en Ciencias Económicas, Sociales y Jurídicas,  
Decano Asociado MBA ESADE y Cofundador de FHIOS

**COLECCIÓN REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES**



Real Acadèmia Europea de Doctors  
Real Academia Europea de Doctores  
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA - 1914

[www.raed.academy](http://www.raed.academy)

© Juan Pablo Ventosa Franqués

© Real Academia Europea de Doctores

La Real Academia Europea de Doctores, respetando como criterio de autor las opiniones expuestas en sus publicaciones, no se hace ni responsable ni solidaria.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante cualquier medio o préstamo público.

Producción Gráfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Impreso en papel offset blanco superior por la Real Academia Europea de Doctores.

ISBN: 978-84-09-78003-7

D.L: B 3459-2026

Impreso en España –Printed in Spain- Barcelona

Fecha de publicación: febrero 2026



## ⊗ APERTURA SOLEMNE

“La gestión es hacer las cosas bien; el liderazgo es hacerlo correcto.”  
— Peter Drucker

Excelentísimo Señor Presidente de la Real Academia Europea de Doctores, doctor Alfredo Rocafort Nicolau; distinguidos miembros de la Junta Directiva; honorables académicos y académicas; autoridades, señoras y señores:

Comparezco hoy ante ustedes con la emoción profunda que inspira un acto de ingreso en esta ilustre institución. Es para mí un honor dirigirme a la Real Academia Europea de Doctores, consciente de la trascendencia que adquiere cada palabra en este solemne espacio, donde el conocimiento se cultiva como legado y se proyecta como compromiso al servicio de la sociedad. Comparecer en este foro no es solo una distinción personal: es, ante todo, un acto de responsabilidad y un llamado a la trascendencia.

Esta Academia, a lo largo de su historia, ha sido faro y referencia para quienes creemos que la investigación, el rigor y el compromiso con el conocimiento son las bases de una sociedad más justa y libre. Hoy, al dirigirme a ustedes, no puedo dejar de pensar en las generaciones que nos precedieron y en las que vendrán después, porque ingresar en esta institución significa aceptar la responsabilidad de cuidar un legado, de enriquecerlo con lo que esté en mis manos y de proyectarlo hacia el futuro. Permítanme, en primer lugar, expresar mi gratitud.

A mi madre, sin la cual no estaría hoy aquí. Por su ejemplo de la autoexigencia como motor de la mejora continua.

A Isabel, compañera de vida, a quien debo la mayor parte de lo que soy. En ella he encontrado el sostén constante, la paciencia infinita, la ternura que da equilibrio y la fuerza que impulsa a seguir adelante. En los momentos luminosos ha compartido la alegría sin reservas; en los más difíciles, ha ofrecido un apoyo firme y silencioso. Isabel me ha enseñado que el liderazgo verdadero no empieza en los grandes discursos, sino en la vida compartida, en el acompañamiento cotidiano, en el estar presente con coherencia y amor.

A mis hijas, que son la inspiración de cada jornada. Ellas me recuerdan que el futuro no es un concepto abstracto, sino un rostro concreto que espera lo mejor de nosotros. En su curiosidad y en sus preguntas, en su manera de mirar el mundo con ojos nuevos, encuentro la razón más poderosa para insistir en que nuestras organizaciones y sociedades sean espacios de crecimiento, dignidad y esperanza. Me enseñan que el liderazgo verdadero no busca perpetuarse, sino preparar el terreno para quienes vienen detrás, con generosidad y visión.

A mi hijo, por lo que me ha permitido descubrir de mí mismo. Porque en la relación con él he aprendido que el liderazgo también implica vulnerabilidad, capacidad de escuchar y disposición a transformarse. Él me ha mostrado que uno nunca termina de conocerse, y que la verdadera autoridad no surge de la imposición, sino de la autenticidad y del ejemplo. Su presencia me recuerda que no hay liderazgo más profundo que el que empieza en el conocimiento y dominio de uno mismo.

A Ignacio Pérez Laorga, amigo y maestro, que con su sabiduría y cercanía marcó mi camino. Su magisterio dejó en mí una huella indeleble, enseñándome que la excelencia se cultiva tanto en la reflexión como en la acción. Me transmitió que el rigor intelectual, sin grandeza humana, se queda vacío; y que el

compromiso verdadero consiste en pensar bien, pero también en actuar con justicia. Ignacio me mostró que el liderazgo exige integridad, y que la enseñanza más duradera es la que se vive con coherencia.

A Àngels Mora, cuya lealtad y ejemplo han sido guía constante. Su fidelidad y constancia me han recordado que el liderazgo no se mide solo por la brillantez de las ideas, sino por la capacidad de sostenerlas con integridad en el tiempo. Su ejemplo es testimonio de que la lealtad no es una palabra gastada, sino un acto cotidiano que refuerza vínculos y construye confianza.

A Francisco Villanueva, por su apoyo y comprensión en momentos decisivos. Su cercanía y su escucha me enseñaron que la amistad generosa y el consejo sereno son también formas de liderazgo. Francisco me ha recordado que no siempre se lidera desde la visibilidad, sino muchas veces desde la sombra, sosteniendo y acompañando sin necesidad de protagonismo.

Y a mis colegas, amigos y compañeros de viaje, que han hecho de esta vida una oportunidad de desarrollo, aprendizaje y servicio compartido. Cada uno de ellos, con su particularidad, ha dejado en mí enseñanzas que hoy resuenan en este acto: la importancia de la colaboración, la riqueza de la diversidad y la fuerza de los vínculos que trascienden fronteras y circunstancias.

Extiendo también mi reconocimiento al señor Presidente y a los miembros de la Junta Directiva de la RAED por su confianza y generosidad al acogerme entre ustedes. Mi gratitud se hace extensiva a todos los académicos y académicas que, con su trayectoria, hacen de esta Academia un faro intelectual y moral para nuestro tiempo. La RAED, a lo largo de su historia, ha sido no solo un espacio de encuentro de saberes, sino también

un baluarte de los valores universales que hoy necesitamos con más urgencia que nunca: la búsqueda de la verdad, el compromiso con la sociedad y la defensa del conocimiento como bien común.

Esta ocasión solemne me invita no solo a agradecer, sino también a declarar un propósito. Hablar hoy del liderazgo no es un ejercicio retórico ni un tributo a un concepto de moda. Es, más bien, un imperativo del tiempo que vivimos. El siglo XXI se caracteriza por la velocidad, la intensidad y la frecuencia del cambio, fenómenos que superan con creces la capacidad natural de adaptación de individuos y organizaciones. Vivimos en un mundo interconectado, donde una decisión tomada en un rincón del planeta repercute en todos los demás. En este contexto, detenernos a reflexionar sobre el liderazgo no es un lujo intelectual: es una responsabilidad ineludible.

El liderazgo ha estado presente en todas las épocas y tradiciones: en la filosofía y en la política, en la historia de los pueblos, en el gobierno de las instituciones. Aristóteles nos hablaba de la virtud como centro de la vida buena; Séneca, de la importancia del carácter frente a la adversidad; Maquiavelo, de la prudencia y la fuerza como artes del poder. Cada época ha tenido sus modelos, sus luces y sus sombras. Pero hoy el reto es diferente.

Necesitamos trascender la mera reflexión para dotarnos de herramientas que hagan de nuestras organizaciones espacios mejores, capaces de sostenerse, transformarse y proyectarse hacia el futuro. Porque en un tiempo donde la velocidad del cambio amenaza con sobrepasar la capacidad de adaptación, el liderazgo deja de ser un lujo para convertirse en un recurso imprescindible. Allí donde falta liderazgo consciente, el talento se desperdicia, la cultura se erosiona y el futuro se compromete.

Mi trayectoria, vivida entre España y México, tanto en la academia como en la empresa y en el acompañamiento directivo, me ha mostrado con claridad que el liderazgo es la variable más crítica en la ecuación del progreso organizacional. Allí donde hay líderes de calidad, con visión y compromiso, se enciende la chispa que transforma la estrategia en acción, que convierte la cultura en motor de cohesión, que eleva a las personas y multiplica el talento. Pero también he sido testigo de la otra cara: instituciones frágiles, erosionadas por un liderazgo ausente, improvisado o mediocre; organizaciones que, pese a contar con recursos, no logran sostener su rumbo porque carecen de la guía firme y consciente de líderes verdaderos.

Vivimos un tiempo en el que abundan discursos sobre liderazgo, manuales que lo describen y narrativas que lo adornan. Sin embargo, lo que escasea es liderazgo real, efectivo, transformador. Lo que vemos en exceso es un liderazgo mediocre: incapaz de inspirar, de guiar con coherencia, de generar compromiso. Esa mediocridad no es anecdótica: es un riesgo sistémico que amenaza la sostenibilidad de nuestras organizaciones y de nuestras sociedades. De allí la necesidad de trascender la retórica y pasar a la medición, a la gestión, a la acción.

Hoy quiero asumir, desde este ámbito académico, el compromiso de aportar a una reflexión rigurosa y a un debate serio sobre el liderazgo. Y hacerlo desde una perspectiva innovadora: no basta con describir o ensalzar las virtudes del liderazgo; debemos aprender a trascenderlo, a comprenderlo como un activo estratégico y a proyectarlo con responsabilidad. El liderazgo, en tanto activo intangible decisivo, exige un compromiso que va más allá de lo descriptivo: requiere que lo convirtamos en un factor tangible de sostenibilidad, de competitividad y de cultura organizacional.

El liderazgo debe dejar de ser un asunto de percepciones, de intuiciones o de modas, para convertirse en objeto de análisis profesional. Medir su calidad, evaluar su densidad y alinear nuestras decisiones con esa evidencia es, sin duda, un paso decisivo para consolidar organizaciones más sólidas y resilientes. Este es un empeño que demanda no solo rigor académico, sino también coraje moral. Porque el liderazgo no puede seguir siendo un lujo reservado a unos pocos: debe ser un patrimonio compartido que oriente a comunidades enteras hacia un horizonte más humano.

Esa es la razón que me impulsa a compartir con ustedes este proyecto de pensamiento: un modelo que, sin perder de vista la dimensión humana, busca abrir camino hacia un liderazgo consciente, capaz de responder al vértigo del tiempo que vivimos. No es una tarea sencilla, pero sí urgente. Y en ella, la RAED tiene un papel esencial: contribuir a dotar de rigor, de método y de trascendencia a un concepto que, de otro modo, corre el riesgo de quedar atrapado en la retórica.

La apertura de este discurso es, por tanto, una invitación. Una invitación a pensar juntos, como comunidad académica y como sociedad, en la necesidad de liderar el liderazgo. De hacerlo con hechos y datos, con visión y coherencia, con la convicción de que, solo midiendo su calidad, desarrollando su densidad y alineando nuestras decisiones podremos construir organizaciones más sólidas y sociedades más justas. Desde la RAED, aspiremos a aportar nuestro granito de arena en este empeño colectivo, conscientes de que el liderazgo será consciente o no será.



# ÍNDICE

<b>Agradecimientos</b> .....	7
Reconocimiento a las personas, maestros e instituciones que han acompañado el camino académico y vital del autor. La RAED como símbolo del diálogo entre ciencia y sociedad.	
<b>DISCURSO DE INGRESO</b> .....	15
<b>1. A modo de introducción</b> .....	15
El liderazgo como fenómeno verificable y consciente. Fundamentos del método Leadership Analytics. Propósito del discurso: unir economía, ética y gestión del poder.	
<b>2. El cambio y la crisis del liderazgo</b> .....	21
Del entorno estable al cambio permanente. Fatiga adaptativa y pérdida de coherencia. Ausencia de métricas y necesidad de profesionalizar el liderazgo.	
<b>3. Del liderazgo invisible al liderazgo medible</b> .....	29
De la retórica a la evidencia. Qué debe medirse y cómo. Riesgos de no medir. Del liderazgo medido al liderazgo gestionado.	
<b>4. Liderazgo y resultados</b> .....	39
Las cuatro áreas de resultados del liderazgo.	
<b>5. La empresa consciente y ecosistema de liderazgo</b> .....	49
El liderazgo medible dentro de la nueva Economía del sentido. El Ecosistema del Liderazgo.	
<b>6. El Sistema de Gestión del Liderazgo (SGL)</b> .....	63
Estructura y finalidad del sistema. Elementos fundamentales y lógica de mejora continua. Gobernanza, responsabilidad del CEO y del Consejo. El liderazgo como sistema de sostenibilidad humana.	
<b>7. El Índice de Calidad del Liderazgo (ICL)</b> .....	75
Definición, componentes y cálculo. Integración en los cuadros de mando. El ICL como indicador estratégico de coherencia y confianza. Aplicación práctica del índice como herramienta de aprendizaje organizativo.	

8. Leadership Analytics: Del dato a la consciencia (I) .....	85
Herramientas del Leadership Analytics al servicio del liderazgo consciente. La matriz de Calidad de Liderazgo (MCL)	
9. Leadership Analytics: Del dato a la consciencia (y II) .....	93
La Tabla de densidad de Liderazgo (TDL)	
10. Del control a la consciencia, del poder a la responsabilidad .....	101
El paso del liderazgo jerárquico al liderazgo consciente. El directivo como garante de coherencia y ejemplo ético. La autoconsciencia como competencia crítica y fuente de legitimidad.	
11. Ideas para la práctica de la Gestión del Liderazgo .....	107
Veintiuna conclusiones orientadas a la acción. Gobernanza del liderazgo, coherencia cultural, ética directiva y sostenibilidad humana. Educación y ecosistemas de liderazgo consciente.	
12. A modo de conclusión: la consciencia como nueva frontera del liderazgo .....	115
Veintiuna conclusiones orientadas a la acción. Gobernanza del liderazgo, coherencia cultural, ética directiva y sostenibilidad humana. Educación y ecosistemas de liderazgo consciente.	
13. Referencias bibliográficas .....	121
Autores, obras y fuentes institucionales citadas a lo largo del discurso.	
<b>DISCURSO DE CONTESTACIÓN</b> .....	127
Publicaciones de la Real Academia Europea de Doctores .....	137





## ❧ CAPÍTULO 1: A MODO DE INTRODUCCIÓN

Ingresar en la Real Academia Europea de Doctores constituye un privilegio que obliga. Cada nuevo miembro añade una pieza al diálogo continuo entre ciencia, pensamiento humanista y responsabilidad social que caracteriza a esta institución. Asumo este honor con el propósito de contribuir, desde la economía y la organización, a un campo de estudio que necesita hoy más que nunca una base científica y ética sólida: el liderazgo.

La **RAED** representa el punto de encuentro entre disciplinas que buscan dotar de método a los fenómenos humanos. La economía lo ha hecho con la productividad, la sociología con la cohesión y la medicina con la evidencia empírica. El liderazgo, en cambio, sigue moviéndose a menudo entre la inspiración y la intuición. Este discurso pretende situarlo en un nivel equiparable al de cualquier ciencia aplicada: **convertir el liderazgo en una disciplina verificable y consciente**, capaz de ser medida, gestionada y enseñada con rigor.

Durante los últimos años he tenido la oportunidad de trabajar en la frontera entre la teoría y la práctica directiva. De esa experiencia surgió *Leadership Analytics*, un método concebido para traducir en evidencia lo que hasta ahora se consideraba intangible: la calidad del liderazgo. Su punto de partida son tres preguntas sencillas que resumen el núcleo del problema:

1. ¿Qué entendemos realmente por buen liderazgo?
2. ¿Cómo sabemos si lo estamos ejerciendo bien?
3. ¿Qué resultados concretos demuestra ese liderazgo en las personas y en la organización?

Estas preguntas, que en apariencia apelan al sentido común, se revelan decisivas cuando se llevan al terreno de la gestión. Pocas organizaciones saben responderlas con datos. Y, sin embargo, de esas respuestas depende la legitimidad de quienes dirigen y la salud de los sistemas humanos que gobiernan.

La incorporación a la **RAED** encuentra aquí su justificación: aportar a la reflexión académica una propuesta de método que una el pensamiento económico con la dimensión organizativa y humana de la empresa. Si la economía estudia la asignación eficiente de recursos, el liderazgo estudia la asignación coherente de confianza. Ambos persiguen la sostenibilidad del valor, pero desde planos distintos y complementarios.

El liderazgo es, en esencia, una variable económica: genera o destruye valor en función de su calidad. Las empresas con liderazgo coherente presentan mayor retención de talento, mejor reputación y resultados más estables. Aquellas donde predomina la incoherencia incurren en costes ocultos de desconfianza, rotación y entropía. Medir la calidad del liderazgo no es un capricho metodológico: es una exigencia de competitividad y de legitimidad social.

Peter Drucker escribió que *“lo que no se puede medir, no se puede gestionar, y lo que no se puede gestionar, se degrada”*. Esta afirmación resume el núcleo de mi propósito académico. Durante demasiado tiempo, la dirección de personas ha convivido con un vacío de evidencia. Se ha medido todo menos el factor que

explica la coherencia entre los resultados y los valores que los sustentan. El paso que hoy se propone consiste en llenar ese vacío con ciencia y con conciencia.

Elevar el liderazgo a disciplina verificable no significa reducirlo a indicadores, sino dotarlo de fundamento empírico. Significa observar sus consecuencias sobre las personas, los equipos y la cultura organizativa con la misma precisión con que se observan los datos financieros o ambientales. Cuando una empresa puede demostrar que su forma de dirigir produce confianza, desarrollo y sostenibilidad, deja de depender del relato y adquiere legitimidad objetiva.

Pero además de verificable, **el liderazgo debe ser consciente**. La verificación sin conciencia conduce a la burocracia; la conciencia sin verificación degenera en retórica. El liderazgo consciente une ambas dimensiones: el rigor del dato y la profundidad del propósito. Implica medir no solo los resultados, sino también la forma en que se logran y los valores que guían cada decisión.

Desde esta perspectiva, el liderazgo deja de ser un atributo individual para convertirse en un sistema organizativo. Su calidad no depende de talentos aislados, sino de la coherencia estructural entre propósito, cultura y resultados. *Leadership Analytics* propone precisamente esa lectura sistémica: analizar el liderazgo no como virtud personal, sino como función que se manifiesta en todos los niveles de la empresa y que puede evaluarse mediante evidencias comparables.

El discurso que se presenta ante la Academia pretende contribuir a una línea de pensamiento económico y organizativo que reclama mayor integración entre lo técnico y lo humano. En las últimas décadas hemos perfeccionado la medición de la efi-

ciencia, pero hemos descuidado la medición de la coherencia. La economía clásica explicó el “qué” y el “cuánto”; el liderazgo consciente busca explicar el “cómo” y el “para qué”. Ambos planos son inseparables si aspiramos a una prosperidad sostenible.

La historia de la gestión demuestra que los grandes avances surgieron cuando la práctica se sometió al análisis científico. La contabilidad dio rigor al intercambio económico; la estadística, a la producción industrial; la psicología organizacional, al comportamiento laboral. Falta ahora un marco equivalente para la calidad del liderazgo: un sistema que permita auditar su impacto con el mismo grado de objetividad que se exige a cualquier otro proceso crítico.

Elevar el liderazgo a disciplina académica tiene, por tanto, tres implicaciones. En primer lugar, **legitima su estudio** dentro del pensamiento económico y organizativo, situándose al nivel de otras ciencias aplicadas. En segundo lugar, **crea un lenguaje común** entre la empresa y la academia, entre la medición y la reflexión ética. Y, finalmente, **abre un espacio de aprendizaje** donde los líderes puedan observarse a sí mismos con rigor y mejorar a partir de la evidencia.

Esta aproximación convierte el liderazgo en un puente entre la eficacia y la ética. No hay sostenibilidad posible sin coherencia humana, y no hay coherencia sin método. Las organizaciones que aspiren a perdurar deberán aprender a medir no solo su rendimiento, sino la calidad moral de las decisiones que lo producen. En ese sentido, la economía del futuro será también una economía de la conciencia.

El ingreso en la **RAED** adquiere aquí su pleno significado. La Academia es el lugar natural para unir ciencia y valor, teoría y responsabilidad. En su seno convergen las disciplinas que ex-

plican cómo el conocimiento transforma la realidad. Este discurso aspira a sumar a esa tradición una aportación específica: la formulación de un modelo de liderazgo que sea, a la vez, cuantificable y humanista.

La búsqueda de un liderazgo verificable y consciente no es una aspiración aislada, sino una respuesta a un tiempo que exige confianza y transparencia. Cuando la sociedad observa cómo las instituciones pierden credibilidad, la empresa y la academia deben ofrecer ejemplos de integridad medible. El liderazgo de calidad deja huella porque genera resultados tangibles y preserva la dignidad de las personas.

La **RAED**, al acoger esta reflexión, reafirma su papel como garante de rigor y de sentido. Si en otras épocas la Academia fue testigo de avances en la ciencia, hoy le corresponde acompañar la madurez de las ciencias del liderazgo y de la organización. La medición de la coherencia, la evidencia del propósito y la sostenibilidad de los resultados son ya nuevos campos de conocimiento.

Con esa convicción se abre este discurso: para mostrar que el liderazgo, lejos de ser un arte inefable, puede estudiarse, evaluarse y cultivarse con el mismo rigor que cualquier otra disciplina. Y, sobre todo, para demostrar que detrás de cada cifra hay un acto de conciencia y detrás de cada resultado, una decisión humana.

Elevar el liderazgo a disciplina verificable y consciente no es un fin en sí mismo, sino un medio para construir organizaciones más confiables y sociedades más justas. Esa es la razón última de esta aportación al pensamiento económico y organizativo, y el compromiso con el que inicio hoy mi pertenencia a esta Real Academia.



## ❖ CAPÍTULO 2: EL CAMBIO Y LA CRISIS DEL LIDERAZGO

Vivimos una época en la que el cambio ha dejado de ser coyuntural para convertirse en estructural. La velocidad, la frecuencia y la intensidad con que se transforman los entornos económicos, tecnológicos y sociales superan la capacidad de adaptación de las organizaciones y de las personas que las dirigen. En apenas una generación, la estabilidad —antiguo principio de gestión— ha sido reemplazada por la incertidumbre como condición permanente. Ningún modelo de liderazgo diseñado para contextos previsibles ha sobrevivido intacto a esta aceleración.

La crisis sanitaria mundial de 2020 actuó como catalizador de esta tendencia. La pandemia puso a prueba la capacidad de las organizaciones para sostener propósito, cohesión y confianza en medio del aislamiento y la incertidumbre. Tras ella, el escenario no volvió a la normalidad, sino que inauguró un paradigma de cambio continuo. A la disrupción digital se suman ahora la automatización, la inteligencia artificial generativa y la transición ecológica, fenómenos que reconfiguran la manera de trabajar, decidir y relacionarse. La tecnología amplía el poder, pero también la vulnerabilidad; multiplica la información, pero no garantiza la comprensión. La hiperconectividad ha hecho visibles todos los procesos, pero también todas las incoherencias.

Las organizaciones viven inmersas en un flujo incesante de datos, estímulos y decisiones. Se confunde la rapidez con la eficacia y la comunicación con la influencia. La cultura de la inmediatez impone una presión permanente por reaccionar, aun

antes de comprender. Esa dinámica, prolongada en el tiempo, genera lo que algunos estudios denominan “fatiga adaptativa”: una tensión constante por ajustarse al entorno que agota la energía organizativa y debilita la cohesión interna. Se trabaja mucho, pero se avanza poco. El movimiento reemplaza al progreso.

En este contexto, el liderazgo —que debería ofrecer dirección y sentido— se ve absorbido por la urgencia. Los líderes dedican más tiempo a apagar incendios que a construir futuro. La coherencia, que antes se consideraba un rasgo de integridad, hoy es una forma de resiliencia. Mantener una línea de acción estable en medio de la volatilidad se ha convertido en una rareza.

Paradójicamente, nunca se ha hablado tanto de liderazgo y nunca ha sido tan frágil su ejercicio. Abundan los programas, los rankings y los discursos inspiradores, pero la práctica efectiva del liderazgo atraviesa una crisis de credibilidad. Lo que se proclama en los valores corporativos no se traduce de forma sistemática en comportamiento. Las personas detectan con rapidez la distancia entre el discurso y la realidad y responden con escepticismo. Según el *Edelman Trust Barometer 2024*, la confianza en las instituciones empresariales depende hoy menos de sus resultados económicos que de la coherencia percibida de sus dirigentes.

**El problema no es la escasez de líderes, sino la falta de sistemas que garanticen la calidad de su liderazgo.** Durante décadas, las organizaciones han tratado el liderazgo como un atributo personal, no como una función gestionable. Se ha confiado en la intuición, el carisma o la formación individual sin establecer mecanismos verificables que relacionen el liderazgo ejercido con los resultados obtenidos. Mientras la calidad, la seguridad o la sostenibilidad cuentan con normas y auditorías,



la calidad del liderazgo sigue moviéndose en el terreno de la interpretación.

Según *Harvard Business Review* (2023), más del 70 % de las empresas reconoce no disponer de métricas sólidas sobre el impacto del liderazgo en la cultura y el desempeño. *Deloitte Insights* (2024) identifica la ausencia de evidencia como la principal causa de desconfianza en los programas de desarrollo directivo. En la práctica, el liderazgo continúa evaluándose mediante encuestas de clima, feedback 360° o reputación interna: herramientas útiles para captar percepciones, pero insuficientes para medir coherencia o efectividad.

El resultado es una paradoja operativa: **se exige liderazgo, pero no se gestiona. Cada directivo interpreta lo que significa liderar según su propio criterio.** La organización se convierte en un mosaico de micro culturas donde las reglas varían por departamento. Lo que en un área se premia, en otra se penaliza. La falta de un modelo común produce fragmentación y debilita la identidad colectiva.

Tener líderes no equivale a ejercer liderazgo. Muchos ocupan posiciones jerárquicas sin generar influencia real ni coherencia cultural. Otros poseen credibilidad personal, pero carecen de soporte institucional para sostenerla. **El liderazgo efectivo requiere más que talento individual: necesita estructuras que lo midan, lo desarrollen y lo integren en la estrategia.** Cuando esto no ocurre, la función de liderazgo se convierte en retórica o improvisación.

Las causas de esta crisis son estructurales.

- La primera es la **incoherencia entre discurso y práctica.** Las organizaciones formulan valores que no siempre lo-

gran traducir en comportamiento. Esa brecha erosiona la credibilidad y alimenta el cinismo.

- La segunda es la **dependencia de la intuición**: durante años la evaluación de líderes se basó en impresiones subjetivas o afinidades. La intuición inspira, pero no sustituye la evidencia.
- La tercera causa es la **fragmentación cultural**. En ausencia de un marco común, cada unidad desarrolla su propio código de liderazgo, generando culturas paralelas que minan la cohesión.

A ello se suma la falta de autoliderazgo. Un directivo sin práctica de reflexión y coherencia personal puede gestionar procesos, pero no inspirar propósito. El liderazgo externo difícilmente se sostiene sin liderazgo interior. Y en último término, la pérdida de propósito compartido agrava la dispersión. Cuando las estrategias se redefinen cada trimestre, el sentido de dirección se disuelve y cada líder defiende su parcela. El liderazgo deja de ser vector común para convertirse en ejercicio de supervivencia individual.

Las consecuencias son visibles.

- En primer lugar, la **pérdida de confianza interna**: cuando las decisiones parecen arbitrarias, los equipos dejan de creer en el sistema y se refugian en la obediencia formal. El compromiso se sustituye por cumplimiento.
- En segundo lugar, **la organización entra en un ciclo de reacción permanente**. Se privilegia la urgencia sobre la reflexión, y el corto plazo sobre el aprendizaje. Este patrón genera fatiga colectiva y limita la innovación.

- En tercer lugar, **el clima se deteriora**. La incoherencia entre lo que se dice y lo que se hace provoca incertidumbre y reduce la colaboración. El miedo al error paraliza la creatividad.

Además, la desconexión entre liderazgo y resultados impide correlacionar comportamientos directivos con indicadores de negocio. *McKinsey & Company (2023)* demuestra que **las organizaciones con sistemas de medición del liderazgo basados en evidencia presentan niveles de rentabilidad y compromiso hasta un 35 % superiores a la media de su sector**. Sin embargo, la mayoría sigue sin incluir métricas de liderazgo en sus cuadros de mando. Se mide la rentabilidad sin medir la causa humana que la genera. Finalmente, la falta de coherencia afecta a la reputación y a la sostenibilidad. En una sociedad hipertransparente, la incoherencia se amplifica. La legitimidad ya no se concede: se demuestra.

Frente a este panorama, la profesionalización del liderazgo se convierte en necesidad estratégica. **Gestionar el liderazgo con rigor no implica burocratizarlo, sino hacerlo gobernable**. Igual que la calidad industrial se estandarizó con sistemas de certificación, la calidad del liderazgo debe evaluarse con parámetros verificables. No se trata de reducir las relaciones humanas a cifras, sino de generar datos que permitan comprender y mejorar la práctica directiva.

Medir no equivale a deshumanizar. Significa reconocer que lo humano también puede analizarse con método. La evidencia no elimina la intuición, la completa. Evaluar la calidad del liderazgo no implica convertirla en un algoritmo, sino en un proceso de aprendizaje continuo sustentado en hechos observables. Solo lo que se mide puede mejorarse de forma intencionada.

El paso de la retórica a la evidencia marca un cambio de paradigma. Durante décadas, la literatura sobre liderazgo se centró en virtudes individuales —visión, carisma, resiliencia—. **Hoy el reto es traducir esas virtudes en resultados verificables.** No basta con inspirar; hay que demostrar impacto. El liderazgo deja de ser una cualidad moral para convertirse en una función que puede y debe gestionarse. El principio “lo que no se mide no se mejora” adquiere aquí su sentido más profundo. Medir liderazgo no es controlar personas, sino comprender su efecto. Supone **desplazar el foco del estilo al resultado, del discurso a la coherencia.** Las organizaciones maduras aplican al liderazgo la misma disciplina que a la eficiencia operativa, entendiendo que ambas dimensiones son inseparables.

Este enfoque exige una nueva mentalidad directiva. La evidencia no reemplaza el juicio; lo fundamenta. El líder consciente no teme la medición porque la entiende como oportunidad de aprendizaje. Las organizaciones que adoptan esta visión convierten la evaluación en diálogo y la medición en desarrollo. La profesionalización del liderazgo exige también una ética del dato. Medir implica responsabilidad: qué se mide, con qué propósito y cómo se interpreta. Los indicadores de liderazgo deben servir al aprendizaje, no a la clasificación. La información solo cobra sentido cuando genera consciencia y mejora colectiva. A medida que la evidencia gana espacio, **el liderazgo se redefine como fenómeno sistémico más que como suma de individualidades.** El reto ya no es encontrar líderes excepcionales, sino construir entornos que produzcan liderazgo de manera sostenida. La organización pasa de depender de personalidades a depender de procesos. Esa transición representa el núcleo del cambio: convertir el liderazgo en un sistema consciente y verificable.

El cambio y la crisis del liderazgo descritos en este capítulo no marcan el final de una era, sino el inicio de una toma de

conciencia más profunda. Comprender las causas de la fragilidad actual permite avanzar hacia una práctica del liderazgo más coherente y responsable. Profesionalizar el liderazgo no es restarle humanidad, sino devolverle rigor. **El reto consiste en pasar de un liderazgo reactivo, basado en percepciones, a un liderazgo capaz de generar confianza, cohesión y resultados sostenibles.**

Los capítulos siguientes desarrollarán este itinerario. Analizarán, en primer lugar, cómo hacer visible y medible la calidad del liderazgo; después, cómo integrarla en un sistema de gestión que asegure su desarrollo continuo; y finalmente, cómo vincular esa medición con una conciencia directiva más profunda, capaz de unir evidencia, propósito y sentido. Ese será el recorrido que dé forma al conjunto de este discurso: del diagnóstico a la demostración, de la demostración a la gestión y de la gestión a la consciencia.





### ❖ CAPÍTULO 3: DEL LIDERAZGO INVISIBLE AL LIDERAZGO MEDIBLE

Durante años el liderazgo fue tratado como una cuestión de fe. Bastaba con invocarlo para considerarlo presente. Se organizaban programas, se escribían manuales y se pronunciaban discursos, pero nadie podía demostrar con datos si todo ello producía mejores líderes o, al menos, mejores resultados. La palabra liderazgo ocupó un lugar central en la cultura corporativa, aunque su práctica siguió fuera de control. El liderazgo era visible en la narrativa institucional e invisible en la evidencia.

Las empresas modernas no pueden permitirse ese vacío. Lo que no se mide no se gestiona y lo que no se gestiona pierde legitimidad. Mientras otras disciplinas empresariales — calidad, sostenibilidad, seguridad o riesgos — evolucionaron hacia sistemas con indicadores objetivos, el liderazgo permaneció en la zona gris del juicio subjetivo. Esta falta de evidencia no se debe a su complejidad, sino a la resistencia cultural a tratar lo humano con el mismo rigor que lo técnico. La madurez organizativa comienza precisamente cuando lo intangible se convierte en medible sin perder sentido.

#### **La paradoja del liderazgo invisible**

La paradoja es clara: cuanto más se idealiza el liderazgo, menos se gobierna. Como ya destacamos anteriormente cuanto más se habla de él, menos se mide. Las organizaciones llevan décadas midiendo satisfacción del cliente, productividad o huella de carbono, pero rara vez auditan la coherencia de su liderazgo.

Esa omisión genera tres consecuencias: se perpetúa la arbitrariedad en la promoción, se pierde trazabilidad sobre el impacto directivo y se erosiona la confianza interna.

El liderazgo invisible produce una cultura de suposiciones. Los programas de desarrollo se evalúan por la satisfacción declarada, no por la mejora real. Se confunde actividad con eficacia, carisma con influencia y presencia con coherencia. En ausencia de datos, los juicios dependen del relato dominante o del poder interno. La consecuencia es un liderazgo aleatorio: algunas personas lideran bien por convicción, otras por instinto, pocas por método.

El liderazgo visible — el que se observa, contrasta y gestiona — comienza cuando la organización decide mirar los hechos. Observar no es vigilar; es comprender. La mirada analítica no reduce la condición humana, la dignifica porque la toma en serio. Medir el liderazgo es una necesidad de gobierno, no un capricho técnico. Los consejos de administración exigen evidencias sobre casi todo, excepto sobre la calidad directiva que sustenta esas evidencias. Esta incoherencia explica por qué tantas organizaciones declaran valores que no se verifican en la práctica.

La medición aporta tres beneficios concretos. Primero, **transparencia**: todos saben qué se espera de ellos y cómo se evalúa. Segundo, **coherencia**: las decisiones de promoción y desarrollo se basan en criterios comunes, no en percepciones individuales. Tercero, **aprendizaje**: los datos revelan patrones y permiten orientar la mejora. Medir liderazgo no implica deshumanizarlo. Significa tratarlo como una práctica profesional sujeta a estándares. Las empresas maduras no miden para castigar, sino para aprender. En este sentido, la medición del liderazgo no es un examen, sino una conversación estructurada entre evidencias y propósito.



## Qué debe medirse

No se trata de medir la personalidad de los líderes, sino el efecto de su liderazgo. Las variables clave son cuatro:

1. **Gestión de personas** – desarrollo, retención y compromiso de los equipos.
2. **Cultura y coherencia** – alineación entre valores declarados y comportamientos observados.
3. **Resultados colectivos** – impacto del liderazgo en la ejecución y el rendimiento organizativo.
4. **Reputación interna** – percepción de justicia, inclusión y sentido.

Estas dimensiones ya existen en los sistemas de datos corporativos. Lo que falta es integrarlas en una lectura unificada que muestre el efecto del liderazgo sobre el sistema. Así, la rotación no deseada deja de ser un indicador aislado y pasa a interpretarse como síntoma de calidad directiva. Lo mismo ocurre con la promoción interna, la satisfacción de los equipos o los índices de diversidad: son huellas objetivas del liderazgo ejercido.

## Del juicio al dato

El cambio de paradigma no reside en disponer de más métricas, sino en cambiar la naturaleza de la conversación. Cuando una organización deja de opinar sobre el liderazgo y empieza a observarlo, la discusión se desplaza del plano emocional al plano analítico. Se habla menos de estilos y más de consecuencias. El liderazgo deja de ser relato y se convierte en indicador. El tránsito de lo cualitativo a lo cuantitativo exige distinguir entre **percepción** y **evidencia**. El feedback 180° o 360° sigue siendo valioso, pero debe tener un peso menor que los datos obser-

vables. Las percepciones son espejos útiles; las evidencias son cimientos. Un modelo equilibrado concede a la percepción un papel inspirador y al dato un papel decisorio.

La clave está en usar la medición como espejo, no como control. Un dato mal interpretado se vuelve dogma; un dato bien interpretado se vuelve aprendizaje. Las organizaciones que adoptan esta lógica convierten la medición del liderazgo en práctica de gobierno y cultura de mejora continua.

### **Cómo se mide la calidad del liderazgo**

El liderazgo es medible cuando se cuenta con una definición clara de qué significa liderar bien en una determinada organización. **Cada organización debe construir su perfil aspiracional de liderazgo, derivado de su estrategia, cultura y valores.** Ese perfil funciona como referencia para contrastar la realidad. A partir de él se eligen los indicadores más relevantes — rotación, desarrollo, clima, resultados de equipo — y se ponderan según su impacto estratégico. La medición se realiza líder a líder y se agrega por niveles y áreas. No busca comparar personas, sino comprender la coherencia del sistema. El resultado puede representarse como un índice de calidad del liderazgo, que muestra el grado de ajuste entre el perfil requerido y la práctica real. No es un ranking, sino una brújula.

Un sistema de medición maduro cumple tres condiciones:

- **Trazabilidad:** se sabe de dónde proviene cada dato.
- **Transparencia:** los criterios son conocidos y
- **Comparabilidad:** los resultados son equivalentes entre unidades.

Cumplidas estas premisas, el liderazgo deja de ser un tema de opinión y pasa a ser una variable de gestión. A esta base pueden añadirse indicadores complementarios: evolución del compromiso interno, retención de talento clave o correlación entre liderazgo y desempeño de los equipos. La lectura conjunta permite observar patrones y aprender de los mejores. La finalidad no es controlar, sino entender por qué ciertas áreas prosperan y otras se estancan.

Las organizaciones ya miden el liderazgo en su dimensión cuantitativa. Los cuadros de mando incluyen el número de directivos por nivel, la cobertura de vacantes, los ratios de *HeadCount* o la distribución jerárquica. Incluso abundan los informes sobre competencias individuales obtenidos mediante cuestionarios 360°, autoevaluaciones y test de potencial. Todo ello genera una valiosa información descriptiva sobre la capacidad instalada de liderazgo. Esa abundancia de datos no ofrece lo esencial: la visibilidad de la coherencia **entre lo que la estrategia espera de sus líderes y los resultados reales que logran en sus equipos**. Sabemos cuántos líderes hay y cómo puntúan en sus competencias, pero no sabemos si su influencia genera el impacto esperado.

La anécdota de una CEO de una importante empresa de nuestro entorno con el que tuve la oportunidad de trabajar como asesor, ilustra bien esta brecha. En una reunión de comité, su directora de RRHH presentó los resultados del nuevo programa de liderazgo: más de doscientos directivos formados y una alta satisfacción declarada. El CEO preguntó: “**¿Cómo sabemos si lideran mejor?**”. El silencio posterior resumió el problema. Había métricas de actividad y de percepción, pero ninguna evidencia del efecto real en los equipos.

El Consejo de Administración y el CEO esperan disponer de esa visibilidad objetiva. No quieren opiniones ni relatos, sino un análisis verificable del grado de adecuación entre el comportamiento de los líderes y las expectativas definidas por la estrategia. Esa es la brecha que el Leadership Analytics -la disciplina cuyos rudimentos presento hoy aquí- pretende resolver: traducir la coherencia en dato y el dato en criterio para tomar decisiones. Medir esa coherencia exige integrar variables dispersas — resultados de personas, desempeño de equipos, clima y retención — en un modelo común que refleje la contribución real del liderazgo. **No se trata de medir más, sino de medir mejor o medir lo que realmente es valioso para gestionar con vistas a la estrategia.** La diferencia está en pasar del recuento a la evidencia, del inventario de líderes a la comprensión de su impacto.

### **Riesgos de no medir**

Las organizaciones que rehúyen medir su liderazgo suelen alegar que “no todo lo importante es medible”. Es cierto. Pero también lo es que lo que nunca se mide termina por no importar. Sin evidencia, las decisiones se apoyan en afinidades, intuiciones o jerarquías informales. Las consecuencias son previsibles: líderes sobrevalorados, talentos invisibles, brechas de equidad y desconfianza institucional. No medir implica aceptar el sesgo como sistema de gobierno. Lo que se gana en comodidad se pierde en justicia. En cambio, medir permite corregir, aprender y sostener la coherencia cultural a largo plazo. En los hechos, medir es la forma más ética de gestionar lo humano. Tampoco se trata de medirlo todo. La saturación de indicadores produce fatiga y burocracia. Lo esencial es **medir lo que genera y orienta aprendizaje y sentido.** La madurez consiste en simplificar sin trivializar: pocos indicadores, pero fiables, visibles y revisados con disciplina.

**Caso real**

*Una compañía industrial europea detectó que las plantas con menor rotación voluntaria coincidían con aquellas cuyos responsables mantenían revisiones de desarrollo semestrales y daban feedback de manera estructurada. Un requisito marcado por los valores de la empresa, que se introdujo como requisito del perfil directivo y que entraba a formar parte de los indicadores mediante los cuales se evaluó a los directivos. Al medir de forma sistemática esa práctica y correlacionarla con el compromiso interno, se confirmó uno de los resultados esperados: **la retención no deseada de talento aumentó en un 22 %**. No fue la estadística la que transformó la cultura, sino la decisión de observarla con método.*

**Del liderazgo medido al liderazgo gestionado**

Medir es el primer paso, pero no el último. Un dato sin acción se convierte en estadística. El valor de la medición reside en su uso. Las evidencias deben integrarse en los procesos de decisión, desarrollo y sucesión. Las empresas avanzadas revisan la calidad del liderazgo en sus comités de dirección igual que revisan indicadores financieros. Así el liderazgo gana espacio institucional y deja de depender de la voluntad de cada directivo. El siguiente nivel consiste en conectar la medición con la mejora. Los datos del liderazgo deben alimentar conversaciones de desarrollo, planes de formación y decisiones de promoción. La evidencia permite reconocer a quienes generan impacto positivo y acompañar a quienes aún no logran coherencia entre discurso y práctica.

Cuando la organización gestiona el liderazgo con datos, el concepto de **densidad de liderazgo** cobra sentido: no basta con tener muchos líderes; se necesita que una proporción creciente de ellos ejerza liderazgo de calidad. La combinación de cantidad y calidad define la fortaleza del sistema. Gestionar el liderazgo

significa también anticipar. Con series históricas y análisis de correlaciones, las empresas pueden prever dónde se debilita la cultura, qué áreas concentran liderazgo sólido y qué comportamientos generan más confianza o retención. El liderazgo deja de ser un factor reactivo y pasa a ser una variable predictiva de salud organizativa.

### ***Caso real.***

*En una empresa de servicios con presencia internacional con la que trabajé en la implantación de su modelo de gestión de liderazgo, el seguimiento de tres años del índice de liderazgo mostró una correlación de 0,7 entre calidad del liderazgo y satisfacción del cliente. El hallazgo cambió las prioridades estratégicas: se incluyó la calidad del liderazgo como indicador en el cuadro de mando corporativo. La medición se convirtió en gestión.*

## **Cultura de medición y propósito**

La medición del liderazgo no puede reducirse a una herramienta técnica. Debe apoyarse en una cultura que entienda el dato como vehículo de sentido. La información por sí sola no transforma; la interpretación compartida sí. Por eso las organizaciones más maduras no publican tablas, sino conversaciones. El dato sirve para preguntarse:

- ¿Qué **tipo de liderazgo** estamos generando?
- ¿En qué medida refleja nuestros **valores**?,
- ¿Qué **aprendizajes** nos deja?

El propósito es el antídoto contra la burocratización. Medir con propósito significa usar los datos para cuidar mejor el sistema humano de la organización. La calidad del liderazgo no se persigue por vanidad metodológica, sino porque determina el bienestar, la coherencia y la sostenibilidad de los resultados.

En esta fase, la transparencia se vuelve una virtud estratégica. Mostrar cómo se mide y qué se aprende refuerza la confianza interna. **Las personas perciben que la calidad del liderazgo ya no es cuestión de percepción subjetiva, sino compromiso verificable.** La rendición de cuentas se vuelve natural: los líderes hablan de resultados, pero también de coherencia.

La medición introduce, además, una dimensión ética. Cuando las organizaciones declaran que miden su liderazgo, asumen la obligación de mejorar. Convertir la evidencia en indiferencia sería una incoherencia mayor que no medir. La ética de la medición exige actuar sobre los hallazgos y mantener el equilibrio entre rigor y humanidad.

## Conclusión

El liderazgo puede y debe dejar de ser invisible. Cuando se mide con rigor y se gestiona con propósito, se convierte en uno de los sistemas más potentes de aprendizaje organizativo. El paso del liderazgo invisible al liderazgo medible no busca control, sino consciencia. Permite a las empresas comprender la relación directa entre coherencia directiva y resultados sostenibles. La medición convierte la cultura en evidencia y la evidencia en acción. Introduce un lenguaje común que conecta a la alta dirección con el resto de la organización y establece una nueva frontera de profesionalización. Medir el liderazgo es gobernar su impacto.

El siguiente capítulo mostrará el resultado natural de este proceso: **cómo el liderazgo medible se traduce en resultados tangibles para la organización.** Pasaremos del diagnóstico a la evidencia de valor, de la observación a la gestión integrada. En esa intersección entre dato y propósito se consolida la promesa central de este modelo: un liderazgo consciente, verificable

y al servicio de la sostenibilidad empresarial. Para el CEO y el Consejo, la visibilidad del liderazgo se ha convertido en un asunto de gobierno, no solo de gestión. Los datos financieros ya no bastan para explicar por qué unas áreas prosperan y otras se estancan. La diferencia está en la calidad del liderazgo que las sostiene. Por eso, los consejos más avanzados comienzan a revisar de forma sistemática la “densidad de liderazgo” junto con los indicadores económicos o reputacionales, por ejemplo. Entienden que la cultura no es un intangible: es un activo que se puede auditar, mejorar y proteger. La dirección ejecutiva demanda, cada vez más, un cuadro de mando donde los indicadores de liderazgo aparezcan con la misma legitimidad que los financieros. Saber cuántos líderes hay, cuántos se forman o cuántos ascienden ya no es suficiente; importa saber **cómo lideran y con qué efecto**. Esta información será el núcleo de la nueva gobernanza empresarial: aquella en la que la ética, la evidencia y el resultado conviven en un mismo tablero.

Ese será el punto de partida del siguiente capítulo, donde la evidencia del liderazgo se conectará con su impacto medible en resultados humanos, organizativos y económicos.





## ❖ CAPÍTULO 4. LIDERAZGO Y RESULTADOS

### **El liderazgo se demuestra en los resultados**

El liderazgo alcanza su significado último en los resultados que provoca. No en los programas formativos ni en los discursos sobre valores, sino en las consecuencias verificables que produce sobre las personas, los equipos y la organización. Liderar es transformar la realidad. Su medida no se encuentra en la retórica, sino en los efectos que deja. Un liderazgo es verdadero cuando deja un rastro visible de mejora en el sistema humano que dirige.

A lo largo de la historia de la gestión, pocas ideas han suscitado tanta atención y tan poca verificación empírica como el liderazgo. Se le atribuyen los mayores éxitos y fracasos empresariales, pero rara vez se demuestra con datos. La teoría clásica lo vinculó a la figura del jefe carismático; la contemporánea, a la influencia y la comunicación. Sin embargo, ambos enfoques comparten una limitación: se centran en la personalidad y no en el impacto. La evolución hacia un liderazgo medible responde precisamente a esa carencia: pasar del mito a la evidencia. La dirección moderna ya no puede basarse solo en la inspiración o en la confianza en la personalidad del líder. En un entorno que exige transparencia, el liderazgo debe ser demostrable. La calidad del liderazgo se mide por su capacidad de generar resultados sostenibles a través de otros. Este principio sintetiza la evolución del modelo expuesto en los capítulos anteriores: después de hacer visible lo invisible, toca observar qué produce esa visibilidad.

El liderazgo se valida, por tanto, en la coherencia de sus resultados. Las organizaciones maduras entienden que los datos sobre desempeño, clima o reputación no son solo indicadores técnicos, sino manifestaciones del modo en que se ejerce el liderazgo. Cada decisión directiva genera un efecto medible sobre el sistema. Las cifras de productividad, la retención de talento o la satisfacción de clientes son expresiones cuantificables de la calidad con que se lidera. En este sentido, el liderazgo no se limita a influir sobre las personas: configura estructuras, define prioridades y modela culturas. Allí donde los líderes actúan con coherencia, los valores se convierten en práctica y los resultados en consecuencia. Por eso, el liderazgo no puede medirse al margen de sus efectos. Una organización puede declarar los valores más nobles, pero solo será creíble si los resultados demuestran que se viven.

El tránsito del liderazgo invisible al liderazgo medible alcanza aquí su punto de validación. Lo que antes era percepción o relato se convierte en evidencia. El liderazgo deja de ser una categoría abstracta para transformarse en variable causal: produce resultados observables en cuatro planos —organización, clientes, empleados e inversores—. Cuando esos planos evolucionan en coherencia, el liderazgo se consolida como ventaja competitiva y fuente de sostenibilidad.

### **La evidencia empírica del vínculo entre liderazgo y resultados**

La relación entre liderazgo y resultados no es una hipótesis teórica, sino una evidencia documentada. Desde los años noventa, los estudios comparativos sobre empresas de alto rendimiento han mostrado que la diferencia entre las organizaciones excelentes y las simplemente buenas reside en la calidad del liderazgo. Jim Collins, en *Built to Last*, analizó durante más de una

década a compañías que superaban de forma sostenida los índices de su sector. Su hallazgo fue inequívoco: la causa principal de su permanencia no era la innovación constante ni la estrategia agresiva, sino la existencia de líderes capaces de sostener coherencia a largo plazo. El resultado esencial de aquel estudio puede resumirse así: los líderes que combinan humildad personal y determinación profesional crean culturas de confianza y estabilidad. No necesitan imponerse; generan resultados porque alinean propósito y práctica. Collins los llamó “líderes de nivel 5”, expresión que subraya su capacidad de convertir valores en desempeño. La evidencia empírica mostró que, frente a las fluctuaciones del mercado o de la tecnología, el liderazgo coherente actúa como factor de permanencia.

Otros autores han confirmado este vínculo desde perspectivas distintas. Dave Ulrich, en sus investigaciones sobre *Leadership Capital Index*, cuantificó el impacto del liderazgo en la creación de valor. Sus conclusiones indican que las empresas con liderazgo de calidad presentan hasta 2,3 veces mayor estabilidad financiera y mejor retorno para los accionistas. El liderazgo no es una variable intangible, sino un activo económico con efectos directos sobre los resultados.

Esta relación puede expresarse en una fórmula que resume la esencia del modelo:

$$\text{Efectividad del liderazgo} = \text{Atributos} \times \text{Resultados.}$$

La literatura especializada ha tendido a concentrarse en la primera mitad de la ecuación —los **atributos**: competencias, rasgos personales o estilos de dirección—, elaborando tipologías exhaustivas de líderes carismáticos, transformacionales o serviciales. Sin embargo, ha dedicado mucha menos atención a la segunda parte: los **resultados** concretos que el liderazgo gene-

ra, y especialmente a los más difíciles de medir, los que afectan a las personas.

El enfoque que aquí se propone invierte esa proporción. Sin negar la importancia de los atributos, centra el análisis en los **resultados observables** del liderazgo, en cómo éste transforma la cultura y el comportamiento de los equipos. Entre todos los resultados posibles, los que conciernen a los **empleados** —su desarrollo, compromiso y sentido de pertenencia— son los más decisivos y, al mismo tiempo, los menos cuantificados. En ellos se apoya el método *Leadership Analytics* y en ellos se concentrará la atención de los capítulos siguientes, en particular al presentar el **Sistema de Gestión del Liderazgo (SGL)** y dentro de él el Índice de Calidad del Liderazgo (ICL).

La literatura académica posterior coincide en que el liderazgo de calidad opera como una forma de capital estructural. No solo impulsa el rendimiento, sino que reduce la entropía organizativa. La coherencia directiva genera confianza interna; la confianza, compromiso; y el compromiso, rendimiento. La cadena causal es clara: sin coherencia no hay confianza, y sin confianza los resultados se vuelven frágiles. Las organizaciones que comprenden esta relación trasladan el liderazgo al núcleo de su estrategia. Dejan de tratarlo como competencia blanda y lo integran como variable de gestión. Lo que se mide y se gobierna adquiere estabilidad. Así, la cultura deja de ser un discurso inspirador y se convierte en un sistema de producción de resultados.

Medir liderazgo es, en definitiva, medir la calidad de las relaciones humanas que lo sustentan. Ningún algoritmo ni cuadro de mando sustituye la percepción que las personas tienen de la coherencia de sus líderes, pero los datos permiten convertir esa percepción en conocimiento útil. Cuando los indicadores de cli-

ma, confianza y desarrollo se analizan junto a los financieros, la organización adquiere una visión completa de su salud. Este equilibrio entre evidencia y experiencia constituye el núcleo de *Leadership Analytics*: una ciencia aplicada a la conducta directiva.

En síntesis, los estudios empíricos confirman lo que la práctica muestra: el liderazgo es el hilo conductor que une propósito, cultura y resultados. Allí donde los líderes son coherentes, la estrategia se ejecuta con consistencia; donde no lo son, los resultados se degradan. La medición del liderazgo permite demostrar esa conexión y gestionar sus efectos con la misma precisión que cualquier otro proceso crítico.

### **Cómo el líder convierte talento en resultados dentro de un marco de valores y propósito estratégico**

El liderazgo transforma el talento en resultados cuando actúa dentro de un marco claro de valores y propósito. Sin ese marco, el talento se dispersa; con él, se orienta. El líder coherente no solo gestiona competencias, sino significados: traduce la estrategia en sentido y el sentido en acción. Su tarea consiste en conectar el propósito institucional con las motivaciones individuales, de modo que cada persona entienda qué contribución concreta aporta al conjunto.

En este proceso, los valores funcionan como sistema operativo. Determinan los límites y orientan las decisiones cuando la norma no basta. El propósito señala el rumbo; los valores establecen el modo de avanzar. Cuando ambos se integran, el liderazgo genera un entorno predecible y ético que favorece el rendimiento.

El paso de los atributos personales a los resultados colectivos requiere método. El líder identifica el potencial de su equipo,

crea condiciones de confianza y convierte la diversidad en complementariedad. La coherencia de su comportamiento se refleja en la calidad de las relaciones y, finalmente, en los resultados. Las métricas de clima, desarrollo y retención de talento son huellas visibles de esa coherencia.

En la práctica, el liderazgo eficaz actúa como catalizador cultural. No impone, inspira; no controla, coordina. Convierte la energía individual en logro compartido. Los resultados sostenibles no se logran a pesar de los valores, sino gracias a ellos. El propósito da dirección y los valores garantizan estabilidad. Así, la organización puede mantener rendimiento sin perder identidad. La madurez del liderazgo se mide por la capacidad de mantener esa alineación en el tiempo. Los líderes inmaduros oscilan entre exigencia y complacencia; los maduros integran exigencia con propósito. Su legitimidad no proviene del cargo, sino de la coherencia percibida. Allí donde el liderazgo consigue que el propósito estratégico se viva en cada decisión, el talento se convierte en resultado y la cultura en ventaja competitiva.

## **Los cuatro resultados del liderazgo**

El liderazgo genera efectos medibles en cuatro planos interdependientes: la organización, los clientes, los empleados y los inversores. Estos ámbitos configuran la matriz que resume la huella real del liderazgo. Ninguno puede considerarse aislado; su coherencia mutua determina la madurez cultural de la empresa.

### **a) Resultados en la organización**

El primer plano refleja la solidez estructural del sistema. Un liderazgo coherente produce cohesión cultural, consistencia estratégica e innovación sostenible. Las organizaciones bien lideradas muestran menores índices de rotación, mejor ali-

neamiento entre áreas y mayor capacidad de aprendizaje. La cultura deja de ser un relato y se convierte en un activo operativo. Cuando la dirección se ejerce con coherencia, los valores se transforman en práctica cotidiana y la organización gana previsibilidad. La evidencia empírica muestra que la densidad de liderazgo —la proporción de líderes de calidad dentro del conjunto directivo— se relaciona con la resiliencia y la sostenibilidad.

### **b) Resultados en los clientes**

El segundo plano conecta el interior con el exterior. La coherencia interna del liderazgo se proyecta en la experiencia del cliente. Las empresas donde se lidera con autenticidad transmiten confianza y estabilidad, lo que se traduce en mayor fidelización y reputación. Los clientes perciben la integridad institucional como garantía de fiabilidad. En un entorno saturado de opciones, la coherencia se convierte en ventaja competitiva. La satisfacción del cliente es, en este sentido, un reflejo indirecto de la calidad del liderazgo.

### **c) Resultados en los empleados**

El tercer plano es el más decisivo y el menos fácil de medir. Es el núcleo humano del liderazgo. Allí se observan las consecuencias directas de la conducta directiva sobre el desarrollo, el compromiso y el sentido de pertenencia. Los líderes coherentes crean entornos psicológicamente seguros donde las personas pueden aprender sin miedo, expresar diferencias y asumir responsabilidad. En estos entornos, la energía se orienta a la mejora, no a la defensa. Las métricas de retención, clima y aprendizaje continuo son sus indicadores visibles.

La investigación demuestra que los equipos dirigidos por líderes coherentes presentan mayores niveles de compromiso

y rendimiento. No porque trabajen más, sino porque confían más. La confianza actúa como multiplicador de productividad. Por eso, el apartado de los empleados ocupa un lugar central: en él se apoya el desarrollo posterior del Sistema de Gestión del Liderazgo (SGL) y del Índice de Calidad del Liderazgo (ICL). Ambos instrumentos parten de esta dimensión humana como evidencia básica para evaluar la coherencia del sistema. Sin confianza interna, ningún resultado externo es sostenible.

#### **d) Resultados en los inversores**

El cuarto plano cierra el ciclo y proyecta la coherencia hacia el mercado. Los inversores valoran la previsibilidad y la legitimidad de las decisiones directivas. Las empresas con liderazgo coherente presentan menor riesgo reputacional y mayor estabilidad de valor. La transparencia en la forma de liderar se convierte en criterio de inversión responsable. La coherencia ética pasa a ser factor financiero.

En conjunto, estos cuatro resultados conforman el cuadrante de referencia del modelo. Los empleados aportan la energía y la innovación; los clientes validan la coherencia externa; los inversores garantizan continuidad; la organización integra y amplifica los efectos. Cuando las cuatro dimensiones evolucionan en armonía, el liderazgo alcanza su madurez plena.

### **Conclusión: el liderazgo como motor de valor sostenible**

El análisis de los resultados confirma que el liderazgo no es una habilidad individual, sino un sistema generador de valor. Las conclusiones derivadas de este capítulo pueden sintetizarse en una secuencia de ideas que mantienen el sentido literal del texto original, pero integradas en una redacción continua.



El liderazgo de calidad produce resultados sostenibles cuando su coherencia atraviesa simultáneamente a la organización, los clientes, los empleados y los inversores. Si falla una de esas dimensiones, las demás se resienten. La coherencia es el elemento que une los niveles del sistema y convierte la diversidad de efectos en una lógica común.

Medir liderazgo significa evaluar al mismo tiempo qué se logra y cómo se logra. Ambas dimensiones son inseparables. El rendimiento sin coherencia conduce a la fragilidad; la coherencia sin resultados deriva en estancamiento. Solo la combinación de ambas permite hablar de liderazgo eficaz.

El liderazgo verdadero deja un rastro verificable de mejora. No se define por el carisma ni por la oratoria, sino por las consecuencias observables que genera en el tiempo. Su legitimidad no se proclama, se demuestra. Los datos —clima, retención, satisfacción de cliente, reputación o confianza del inversor— no son cifras neutras: son la expresión empírica del modo en que se lidera.

Por eso, el liderazgo debe tratarse como una variable de sostenibilidad. Igual que se auditan las finanzas o los impactos ambientales, debe auditarse la coherencia directiva. La gestión del liderazgo no pertenece al terreno del estilo, sino al de la gobernanza. El Consejo de Administración y el CEO son responsables de asegurar que la cultura de liderazgo se evalúe y se desarrolle con la misma disciplina que cualquier otro activo estratégico.

Los resultados del liderazgo no se agotan en la rentabilidad inmediata. Alcanzan la sostenibilidad humana y reputacional de la organización. Un líder que obtiene resultados sacrificando la ética o el clima destruye valor futuro. La empresa que lo per-

mite compromete su legitimidad. En cambio, el liderazgo coherente preserva la energía organizativa, fortalece la confianza y garantiza la continuidad del talento.

Medir para aprender. Este es el principio rector que se deriva del modelo. La evidencia del liderazgo no debe servir para controlar, sino para comprender. Cada dato ofrece una oportunidad de mejora, y cada mejora refuerza la confianza colectiva. Así, el liderazgo se convierte en un proceso de aprendizaje continuo, donde los resultados son consecuencia de la coherencia.

La medición del liderazgo abre además una nueva frontera pedagógica. Las organizaciones que observan sus datos de coherencia descubren patrones de comportamiento que pueden enseñarse y replicarse. La formación directiva deja de basarse en modelos genéricos y se alimenta de su propia evidencia. Cada empresa puede aprender de sí misma, convirtiendo su experiencia en conocimiento acumulativo. El liderazgo pasa así de ser una habilidad personal a un patrimonio colectivo que puede mejorarse con método.

En conclusión, el liderazgo es la causa humana de los resultados sostenibles. Cuando convierte talento en valor dentro de un marco de propósito y valores, transforma la gestión en cultura y la cultura en legitimidad. De ahí que el paso siguiente —la empresa consciente— no sea una ruptura, sino una evolución natural. El liderazgo medible se expande hacia el liderazgo con sentido. Lo que se mide se comprende; lo que se comprende se mejora; y lo que se mejora, cuando se hace con coherencia, perdura.



## ❖ CAPÍTULO 5

### LA EMPRESA CONSCIENTE Y EL ECOSISTEMA DE LIDERAZGO

Durante más de un siglo, la empresa moderna ha operado bajo una lógica que identificaba éxito con beneficio económico. La dirección se concebía como una función técnica: planificar, controlar, medir. Ese modelo generó crecimiento, pero también una pérdida progresiva de legitimidad. Los mercados alcanzaron niveles inéditos de eficiencia mientras la sociedad cuestionaba su sentido. Las crisis financieras, el agotamiento medioambiental y la desafección interna de los empleados han obligado a revisar las bases del sistema. Ya no basta con obtener resultados; importa la forma en que se consiguen.

**El capitalismo consciente** surge en este contexto como un nuevo marco de referencia. No se opone al capitalismo tradicional, lo completa. Integra la racionalidad económica con una racionalidad ética que coloca el propósito en el centro de la acción directiva. **Su premisa es sencilla: las empresas pueden generar prosperidad sin romper los equilibrios sociales ni degradar la confianza.** Lo que cambia no es el objetivo de crear valor, sino la forma de entender qué significa valor y cómo se mide. Gestionar con propósito implica pasar de la maximización del beneficio a la optimización del impacto. Las empresas conscientes asumen que el rendimiento económico sostenible exige coherencia con los valores y expectativas de sus grupos de interés. No se trata de sustituir los indicadores financieros, sino de ampliarlos con métricas que reflejen la calidad de las relaciones, el aprendizaje y la confianza.

***Caso real.***

*En una empresa industrial europea, por ejemplo, la revisión de su sistema de incentivos permitió reducir un 40 % la rotación del personal al vincular las bonificaciones no solo a resultados productivos sino también al cumplimiento de compromisos éticos y de seguridad. **El beneficio aumentó porque la cultura se volvió más predecible.***

El tránsito hacia la gestión con propósito redefine la función del liderazgo. El directivo deja de ser un gestor de resultados para convertirse en un intérprete del sentido. Su papel es conectar las decisiones diarias con la finalidad superior de la organización. En un entorno de complejidad creciente, el propósito funciona como brújula. Donde antes se preguntaba “¿qué debemos hacer?”, ahora se pregunta “¿por qué debemos hacerlo así?”. Esa diferencia marca el paso del liderazgo operativo al liderazgo consciente. En la nueva economía, la rentabilidad y la coherencia ya no compiten entre sí. Las empresas que lo han comprendido — desde compañías tecnológicas europeas hasta cooperativas latinoamericanas— han demostrado que un propósito claro mejora tanto el desempeño como la reputación. La consciencia se convierte en ventaja competitiva porque genera confianza y reduce la necesidad de control. Una cultura orientada al propósito es menos costosa de mantener y más resistente al cambio.

**El liderazgo medible dentro de la nueva economía del sentido**

El capitalismo consciente se consolidó como corriente internacional a partir de los trabajos de *Raj Sisodia* y *John Mackey*, quienes formularon una hipótesis que hoy se ha verificado empíricamente: **las organizaciones que integran propósito, liderazgo consciente, cultura consciente y orientación a los Stakeholders obtienen resultados más sostenibles.** Estos cua-

tro pilares componen la base de lo que algunos autores llaman “la nueva economía del sentido”.

Esta economía no se organiza solo alrededor de los flujos de capital, sino también alrededor de los flujos de confianza. En ella, los intangibles —la reputación, la coherencia, la credibilidad— son activos medibles.

### *Caso real*

*Una multinacional del sector de la alimentación descubrió que los indicadores de confianza interna correlacionaban más con la satisfacción del cliente que las métricas tradicionales de calidad. El hallazgo llevó a incluir la coherencia cultural en su cuadro de mando. **La consciencia, bien gestionada, demostró ser un factor de eficiencia.***

El liderazgo consciente introduce en la empresa una visión más amplia de la medición. **Medir el liderazgo no significa puntuar comportamientos individuales, sino analizar en qué medida la organización en su conjunto actúa de manera alineada con sus valores.** Las empresas que auditan su coherencia cultural —al igual que auditan sus finanzas— detectan antes los riesgos de desgaste ético o incoherencia interna. Lo esencial no es quién dirige, sino cómo se dirige.

La gobernanza consciente del liderazgo nace de esa comprensión. Consiste en establecer mecanismos de revisión periódica que garanticen que la forma de liderar refleja el propósito corporativo. Algunas compañías tecnológicas europeas han creado comités de coherencia integrados por miembros de distintas áreas, encargados de evaluar anualmente si las decisiones estratégicas respetan los principios fundacionales. Estas revisiones no sancionan personas; observan tendencias culturales y anticipan desviaciones.

La calidad del liderazgo deja de ser un tema de estilo para convertirse en una dimensión verificable igual que la cantidad de líderes que se tiene en la plantilla y es un indicador para el gobierno corporativo.

La nueva economía del sentido reconoce que el liderazgo y los resultados están interconectados. Allí donde la dirección es coherente, la confianza se multiplica y el rendimiento mejora. Allí donde predomina la incoherencia, los indicadores financieros se resienten, aunque tarden en mostrarlo.

### ***Caso real***

*Una empresa de distribución ibérica a la que asesoré en sus sistemas de evaluación directiva comprobó que los equipos cuyos líderes obtenían mejores puntuaciones en los indicadores de desarrollo de sus colaboradores tenían también los mayores índices de compromiso y eran los más productivos. No fue un accidente: eran los equipos donde el liderazgo **había interiorizado el propósito corporativo y lo traducía en sus prácticas de dirección.***

El liderazgo medible se apoya en la idea de que la consciencia puede observarse. Los datos dejan de ser neutrales y se convierten en expresión del sentido. El control evoluciona hacia el aprendizaje. La medición sirve para descubrir coherencias ocultas y hacer visibles los valores en la práctica. En la empresa consciente, los números no sustituyen al juicio, lo complementan. El rigor ético y el rigor técnico se integran en una misma ecuación de gestión.

Este cambio ha transformado el modo de entender la gobernanza. En las organizaciones tradicionales, el gobierno se limitaba a supervisar resultados. En las conscientes, gobierna también los comportamientos que los producen. Igual que se auditan las

finanzas, se audita el liderazgo. Igual que se exige transparencia económica, se exige transparencia cultural. El capitalismo consciente redefine así el perímetro del control estratégico, integrando la dimensión humana y ética en el sistema de decisiones. Las empresas que operan bajo este paradigma demuestran que la consciencia no es un coste, sino un multiplicador de valor. Al medir la coherencia, aumentan la previsibilidad; al cultivar la confianza, reducen la fricción. Los intangibles se vuelven tangibles. El liderazgo medible permite convertir la cultura en un activo de gestión y ofrece al consejo de administración una nueva base de legitimidad para decidir.

### **Relación entre propósito, valores y evidencia**

El núcleo de la empresa consciente reside en la coherencia entre propósito, valores y evidencia. Estos tres elementos forman un sistema de equilibrio: el propósito marca la dirección, los valores establecen los límites y la evidencia verifica la consistencia. Si uno falla, todo el sistema se desajusta. Una organización puede tener un propósito inspirador, pero si sus valores no se traducen en comportamientos o si no dispone de evidencias que respalden su coherencia, la credibilidad se pierde.

El propósito no se impone; se descubre al identificar qué aporta de singular la empresa al conjunto social. Los valores son la forma concreta que adopta ese propósito en la acción cotidiana. La evidencia, finalmente, es la demostración de que esa coherencia existe. La madurez de una empresa consciente se mide por su capacidad para integrar los tres planos.

Una compañía industrial familiar puede declararse comprometida con la sostenibilidad, pero solo será creíble si sus decisiones de inversión reflejan esa prioridad. Una tecnológica global puede definirse innovadora, pero solo lo será si su política de

talento y su cultura interna promueven la experimentación sin miedo al error. En ambos casos, la evidencia convierte la intención en realidad. La coherencia deja de ser un ideal y se vuelve observable.

La coherencia se consolida cuando el propósito se traduce en decisiones verificables y los valores sirven de guía para actuar incluso en ausencia de supervisión. Una organización madura no necesita recordar continuamente su propósito, porque éste impregna la forma en que se toman decisiones cotidianas. En una empresa energética europea, por ejemplo, la orientación a la sostenibilidad dejó de ser un lema cuando el comité ejecutivo aprobó criterios de rentabilidad que incluían el coste medioambiental de cada inversión. La compañía siguió creciendo, pero con una estructura de decisiones más previsible y alineada con sus compromisos públicos.

Medir la coherencia exige valentía intelectual. La empresa consciente no busca métricas fáciles, sino indicadores que reflejen la calidad de sus relaciones y la consistencia de su cultura. Algunas organizaciones complementan los datos de productividad con encuestas internas sobre confianza y transparencia, o cruzan los resultados de satisfacción de clientes con los de bienestar del empleado. Cuando esos indicadores convergen positivamente, se genera una evidencia robusta de coherencia. La medición deja de ser una herramienta de control y se convierte en un espejo moral: muestra quiénes somos y qué valoramos realmente.

La evidencia no es solo numérica; también es narrativa. La empresa consciente se reconoce en sus historias: cómo reacciona ante un conflicto ético, cómo gestiona un error, cómo equilibra la presión de resultados con la fidelidad a su propósito. La coherencia se prueba en los momentos difíciles. Una multinacional de consumo que decidió retirar un producto rentable



tras detectar una mínima incidencia de seguridad demostró que su propósito —la salud del consumidor— no era retórico. Esa decisión reforzó la confianza y consolidó su reputación. La evidencia se convirtió en aprendizaje organizativo.

La relación entre propósito, valores y evidencia configura, por tanto, un circuito de aprendizaje continuo. Cada decisión refuerza o debilita la cultura. Las empresas conscientes lo saben y tratan sus principios como activos estratégicos. La ética deja de ser un código estático y se convierte en un sistema dinámico de gobierno. Gobernar con consciencia significa garantizar que los valores se mantienen operativos en el día a día y que la coherencia cultural se audita con la misma disciplina que las finanzas. De este modo, la organización desarrolla una inteligencia moral colectiva que le permite anticipar riesgos y generar confianza sostenible.

## **Ecosistema de liderazgo**

El liderazgo consciente no es un atributo individual; es una propiedad sistémica. Nace del entramado de relaciones que conecta personas, procesos y propósito. Por eso hablamos de **ecosistema de liderazgo**: un entorno donde la coherencia cultural se sostiene mediante políticas de talento, estructuras de comunicación y prácticas de dirección alineadas.

Un ecosistema maduro integra dos planos inseparables.

- El primero es el **externo, formado por los *Stakeholders*** —clientes, proveedores, accionistas, sociedad—.
- El segundo es el **interno, compuesto por los empleados y los sistemas de gestión de talento** que regulan la selección, la evaluación, el desarrollo y la compensación.

Entre ambos circula la energía del liderazgo. Cuando el flujo es coherente, el sistema genera confianza; cuando se interrumpe, aparecen la desmotivación y la pérdida de credibilidad. En las empresas conscientes, la calidad del liderazgo se mide por la calidad de la relación con estos grupos de interés.

***Caso real***

*Una organización tecnológica europea aprendió que la satisfacción del cliente mejoraba cuando los mandos intermedios disponían de autonomía para aplicar los valores corporativos a su realidad local. La dirección decidió entonces sustituir parte de las normas de control por foros de diálogo y aprendizaje compartido. El resultado fue una mejora simultánea en productividad y reputación. El liderazgo se comportó como un tejido: cuanto más coherente era, más resistente y adaptable se volvía la organización.*

El ecosistema de liderazgo también se observa en la integración de las políticas de talento. Cuando una empresa promueve a quienes encarnan el propósito y corrige a quienes lo traicionan, aunque obtengan buenos resultados, envía un mensaje inequívoco sobre sus prioridades.

***Caso real***

*Una compañía industrial familiar para la que trabajé reformuló su política de incentivos incorporando una evaluación de coherencia cultural. Los empleados percibieron que el “cómo” contaba tanto como el “qué”, y la cohesión aumentó. En cambio, **cuando una organización tolera comportamientos incoherentes porque producen beneficios, destruye el capital moral que sostiene su legitimidad.***

La gobernanza consciente del liderazgo consolida este enfoque. Supone introducir en los procesos de dirección revisiones sis-

temáticas sobre la calidad de la cultura y su alineación con el propósito. En varias multinacionales europeas, los consejos de administración han incorporado sesiones anuales dedicadas a examinar la coherencia cultural junto a los resultados financieros. No buscan juzgar personas, sino comprender patrones. Esta práctica permite identificar riesgos de erosión ética y fortalece la confianza de inversores y empleados.

El ecosistema de liderazgo actúa, en suma, como un **sistema inmunitario organizativo**. Detecta incoherencias, corrige desviaciones y refuerza los principios compartidos. Es el medio por el cual la consciencia se hace operativa. Una organización sin este ecosistema depende de héroes individuales; una organización con él convierte el liderazgo en una competencia colectiva. Comprender esta dimensión sistémica cambia la naturaleza del poder dentro de la empresa. El liderazgo ya no se ejerce desde la autoridad jerárquica, sino desde la legitimidad que otorga la coherencia. El líder consciente es un facilitador que articula conversaciones y protege el propósito. Dirigir se convierte en un acto de servicio: servir a la misión, a las personas y al bien común. En este modelo, la confianza sustituye al control como principio organizativo y la responsabilidad compartida reemplaza al mando unilateral.

El ecosistema de liderazgo tiene un efecto multiplicador. Cuanto mayor es la coherencia entre las políticas de talento y los valores, más homogénea y predecible es la cultura. Esa previsibilidad genera agilidad: los equipos deciden rápido porque comparten criterios. La coherencia se transforma en velocidad. Por el contrario, las incoherencias culturales producen lentitud y desgaste. La falta de alineamiento obliga a revisar, corregir y justificar cada decisión, encareciendo la gestión. Por eso la coherencia no es solo una virtud moral; es una fuente de eficiencia. La eficiencia que nace de la coherencia se demuestra

en la práctica. Cuando los equipos comprenden los principios que guían la acción, las decisiones se alinean sin necesidad de instrucciones constantes.

En este tipo de organizaciones, la comunicación se vuelve más transparente. Los empleados comprenden las razones detrás de cada decisión y los líderes explican el porqué de los cambios. Esa transparencia genera un sentimiento de pertenencia que refuerza la estabilidad interna. En contraste, las organizaciones que priorizan la opacidad para mantener el control terminan generando desconfianza y silencio organizativo, dos síntomas de liderazgo débil. El ecosistema de liderazgo consciente también favorece la innovación. La confianza y la claridad de propósito permiten asumir riesgos con sentido.

El liderazgo, cuando se entiende como propiedad del sistema, transforma el concepto mismo de rendimiento. Ya no se mide solo en beneficios económicos, sino en calidad de relaciones, reputación y capacidad de regenerar la confianza. Las empresas que funcionan como ecosistemas de liderazgo establecen un equilibrio entre exigencia y cuidado. Los objetivos siguen siendo ambiciosos, pero los medios se humanizan. La productividad deja de enfrentarse al bienestar; ambos se retroalimentan. El ecosistema de liderazgo también redefine el papel del directivo. Su función no consiste en centralizar decisiones, sino en garantizar que el sistema mantenga su coherencia.

El directivo consciente actúa como un **custodio del propósito**: vela por la calidad de las conversaciones, la alineación de los equipos y la fidelidad de la organización a sus valores. Este papel, que abordaremos con profundidad en el capítulo 8, constituye la síntesis entre gestión y conciencia: dirigir es crear las condiciones para que el propósito se exprese en todas las acciones del sistema.

## La empresa consciente como organismo que mide lo que valora

La metáfora de la empresa como organismo resume la madurez del capitalismo consciente. Un organismo vive, aprende y se adapta. Del mismo modo, una organización consciente posee mecanismos internos de autorregulación que le permiten mantener la coherencia entre propósito, valores y resultados. Mide para comprenderse, no solo para controlarse.

**Medir lo que se valora exige identificar primero qué se valora de verdad.** Las empresas tradicionales han medido con precisión la rentabilidad, la eficiencia o la cuota de mercado, pero rara vez han medido la confianza, la coherencia o la reputación. Las empresas conscientes incorporan estas dimensiones en sus sistemas de gestión. **Medir en la empresa consciente no significa cuantificar la moral. Significa traducir los valores en variables observables.** Los datos se convierten en lenguaje común entre ética y estrategia.

La empresa consciente utiliza la medición como espejo de aprendizaje. Cada dato es una pregunta:

- ¿Actuamos de acuerdo con **nuestro propósito**?
- ¿Qué decisiones recientes confirman o desmienten **nuestros valores**?

Esta autoobservación constante mantiene viva la consciencia colectiva. A diferencia de los modelos de control tradicionales, la evaluación no se percibe como amenaza, sino como parte del proceso de madurez. La transparencia se convierte en fuente de orgullo. El carácter orgánico de la empresa consciente también se manifiesta en su capacidad para regenerarse. Los organismos

aprenden de las heridas; las organizaciones conscientes aprenden de los errores. Cuando una decisión resulta equivocada, el análisis no busca culpables, sino causas sistémicas. Esa cultura de aprendizaje convierte el fracaso en un capital de conocimiento. **La medición coherente genera confianza porque demuestra que los valores no se quedan en declaraciones.**

En última instancia, la empresa consciente es aquella que **mide lo que valora y valora lo que mide**. Su madurez se refleja en la calidad de su conversación interna: cuánto se habla del propósito, cómo se discuten los dilemas, qué se aprende de los errores. Esa conversación constante mantiene viva la consciencia organizativa. La cultura deja de ser un adorno y se convierte en infraestructura.

### **El Sistema de Gestión del Liderazgo (SGL)**

El camino recorrido hasta aquí muestra que el capitalismo consciente no es un discurso moral, sino un sistema de coherencia. La empresa consciente aprende, mide y se corrige; convierte el propósito en método y la evidencia en práctica. Sin embargo, para que esta consciencia se mantenga operativa en la práctica directiva, necesita un marco estructurado que permita gestionarla con la misma precisión que las demás funciones corporativas.

Esta madurez ética y estratégica da paso natural al plano operativo. Cuando la empresa integra propósito, valores y evidencia, necesita un método que los mantenga en equilibrio. El siguiente capítulo desarrolla ese marco: el Sistema de Gestión del Liderazgo (SGL). Con él, la coherencia deja de ser aspiración cultural para convertirse en práctica verificable. Así, el tránsito de la “empresa consciente” al “liderazgo gestionado” no interrumpe el sentido, sino que lo concreta.

El **Sistema de Gestión del Liderazgo (SGL)** que se desarrollará en el próximo capítulo constituye ese marco. Su objetivo será traducir la consciencia en procesos, criterios y métricas verificables que afectan a sus líderes, de modo que la coherencia deje de depender de la buena voluntad de cada líder y pase a formar parte del gobierno mismo de la organización. Con él, la empresa consciente podrá asegurar que su propósito no solo se declara, sino que se administra; que la cultura no solo inspira, sino que se gestiona; y que el liderazgo, finalmente, se convierte en un bien medible y regenerativo.







## ❖ CAPÍTULO 6. EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL LIDERAZGO (SGL)

### **Introducción: del diagnóstico a la solución**

En los capítulos anteriores se ha mostrado que el liderazgo deja de ser una cuestión de estilo para convertirse en una variable de gestión. Se demostró que puede medirse, que su coherencia se traduce en resultados y que la evidencia sustituye a la intuición como criterio de calidad directiva. Pero medir no basta. La evidencia debe integrarse en un sistema estable que permita gobernar la cantidad y la calidad del liderazgo con el mismo rigor con que se gestionan otros procesos críticos. Ese marco es el **Sistema de Gestión del Liderazgo (SGL)**.

Durante años, muchas organizaciones han formulado códigos de conducta o declaraciones de estilo directivo que, con el tiempo, se convirtieron en piezas decorativas. Se enuncian principios de liderazgo, pero rara vez se traducen en políticas, métricas o decisiones. El SGL surge para cerrar esa distancia entre lo que se proclama y lo que se practica, entre la intención y la ejecución. Su finalidad es convertir la cultura de liderazgo en un proceso tangible y gobernable.

Conviene plantear tres preguntas que todo Consejo o comité de dirección debería poder responder con datos y no con opiniones:

- ¿Sabemos con evidencia qué tipo de liderazgo necesita nuestra organización para sostener su estrategia?

- ¿Podemos demostrar quiénes son hoy nuestros mejores líderes y por qué lo son?
- ¿Somos capaces de relacionar la calidad del liderazgo con los resultados de negocio y con los resultados con respecto a los empleados?

Cuando estas preguntas generan silencio o respuestas evasivas, aparece la necesidad del SGL. Allí donde los valores se declaran, pero no se verifican, donde los principios se difunden, pero no se aplican, la organización funciona con un vacío de coherencia. El SGL nace para llenar ese vacío y para conectar propósito, conducta y resultado.

Medir el liderazgo no es un fin en sí mismo. Es un medio para gobernar la coherencia y asegurar que la dirección se ejerce conforme a los valores que sustentan la estrategia. La madurez de una organización se refleja en su capacidad para institucionalizar el liderazgo como parte de su sistema de gobierno. Igual que la calidad, la sostenibilidad o el cumplimiento evolucionaron desde declaraciones de principios hacia sistemas auditables, el liderazgo atraviesa ahora esa misma transición: de la retórica al método, de la inspiración al sistema, del ejemplo individual a la responsabilidad institucional.

### **Finalidad y fundamento del sistema**

El SGL nace de una necesidad práctica: disponer de un mecanismo que permita **gobernar el liderazgo** de la organización con la misma disciplina que se aplica a otros asuntos de ámbito organización como la calidad, la seguridad o la sostenibilidad. Su función es garantizar que la forma de dirigir se mantenga alineada con el propósito estratégico y con los valores corporativos. Busca no solo alinear estilos, sino asegurar la coherencia de estos con la estrategia convirtiéndolo en un activo verificable y gestionable.

El sistema se apoya en una lógica universal: lo que no se mide no se mejora, y lo que no se gestiona acaba degradándose. Igual que un **termostato** compara la temperatura deseada con la real y actúa en consecuencia, el SGL compara la calidad de liderazgo esperada con la observada y recomienda acciones de ajuste o refuerzo. El liderazgo ideal equivale a la “temperatura objetivo” que la organización ha definido como referencia cultural. Cuando la práctica se aleja de esa temperatura, el sistema detecta la desviación y activa mecanismos de desarrollo, reconocimiento o corrección. Esta comparación no pretende mecanizar la conducta humana, sino dotarla de método. El SGL es una herramienta de aprendizaje continuo. Permite observar patrones de coherencia, identificar causas de desalineamiento y sostener conversaciones constructivas entre directivos sobre cómo mejorar. Cada ciclo de medición y revisión convierte los datos en conocimiento y el conocimiento en criterio de gobierno.

El liderazgo es también una variable estratégica: la calidad del liderazgo determina la velocidad de ejecución de la estrategia, la cohesión del propósito y la credibilidad de la cultura. Allí donde el liderazgo es sólido, las organizaciones se adaptan antes y con menos fricción; donde es débil, la estrategia se fragmenta. Por eso el SGL no se limita a medir la actuación individual, sino que se convierte en el sistema de control de la coherencia que garantiza la sostenibilidad cultural y la estabilidad institucional. El SGL representa una cuarta dimensión de la gobernanza corporativa, junto a la financiera, la ética y la social. Si la calidad y el cumplimiento aseguran la eficiencia y la integridad, el SGL garantiza la coherencia. De ahí que su propósito sea triple: **alinear** el liderazgo con la estrategia y el propósito; **asegurar** la coherencia cultural entre niveles y áreas; y **sostener** la mejora continua de la calidad directiva como fuente de estabilidad organizativa.

En definitiva, el SGL convierte el liderazgo en un proceso dinámico de entradas, interacciones y resultados que deben analizarse como un todo. Su diseño se inspira en los sistemas de calidad y en el ciclo de mejora continua *planificar-hacer-comprobar-actuar*. A diferencia de los modelos tradicionales de evaluación, no se centra en individuos aislados, sino en la coherencia del conjunto. Su propósito no es clasificar líderes, sino comprender cómo evoluciona el liderazgo en la organización y cómo influye en los resultados.

Estructura operativa del SGL

El Sistema de Gestión del Liderazgo forma parte del sistema organizativo de la empresa y funciona como un **mecanismo de inteligencia adaptativa**. Reúne elementos que interactúan entre sí con un propósito compartido: mantener viva la cultura de liderazgo requerida por la estrategia. Es, en esencia, un sistema dentro de otro sistema. Su equilibrio depende de la calidad de la información que recibe y de la coherencia de las decisiones que genera.

Figura 1. SGL (Sistema de Gestión del Liderazgo)  
Baja y Alta Densidad de Liderazgo según la Tabla d Densidad de Liderazgo



El SGL se compone de cuatro fases que forman un circuito cerrado de aprendizaje y control: definición del perfil de liderazgo requerido; medición y mapeo de la calidad del liderazgo; gestión mediante la política de consecuentes; y evaluación del impacto y retroalimentación. Cada fase se alimenta de la anterior y prepara la siguiente, configurando un sistema vivo que evoluciona con la estrategia y con el entorno.

## **I. El perfil del líder requerido**

Toda organización necesita una definición explícita de qué entiende por liderazgo de calidad. Este perfil es el punto de partida del SGL. No se trata de un retrato idealizado, sino de la descripción operativa de los comportamientos y resultados que garantizan la coherencia entre propósito y acción.

El perfil aspiracional traduce la estrategia en conductas observables y define los límites de la cultura deseada. Incluye los valores que deben preservarse, las conductas “verdes” que se fomentan y las “rojas” que deben evitarse. Un perfil bien diseñado cumple tres criterios: claridad de propósito, observabilidad y verificabilidad.

Definir el perfil es decidir qué tipo de organización se quiere ser. Por eso la formulación del perfil requiere liderazgo del máximo nivel y revisión periódica, del mismo modo que se actualiza la estrategia. En términos prácticos, el perfil actúa como contrato de coherencia entre la organización y sus directivos: expresa lo que la empresa necesita y lo que cada líder se compromete a aportar.

## **II. Medición y mapeo de la calidad del liderazgo**

Definido el perfil, el siguiente paso es medir. La medición convierte la abstracción en evidencia y hace visible la co-

herencia. En esta fase se calcula el Índice de Calidad del Liderazgo (ICL), que traduce el perfil en un conjunto de indicadores objetivos.

Estos indicadores miden el impacto del liderazgo sobre las personas, los equipos y la cultura: desarrollo de talento, fidelización, compromiso, innovación, equidad o confianza interna.

El ICL no evalúa la personalidad del líder, sino los **resultados con respecto a los empleados** que genera. Cada indicador refleja una evidencia: aumento de movilidad interna, reducción de rotación no deseada, mejora del clima o del aprendizaje colectivo. Los datos se ponderan según la estrategia y el nivel de responsabilidad, generando una puntuación de alineamiento que muestra el grado de coherencia entre la práctica y el perfil aspiracional.

El resultado de esa medición alimenta un **mapa de liderazgo** que representa visualmente la calidad directiva por áreas y niveles. Esta matriz permite identificar fortalezas y brechas, planificar acciones de desarrollo y orientar decisiones de promoción o sucesión. Más que un examen, la medición es un espejo. Las cifras no sustituyen el juicio; lo fundamentan.

### III. Gestión mediante la política de consecuentes

Medir no basta. Toda medición debe tener consecuencias. La **política de consecuentes** traduce los resultados del ICL y del mapeo en decisiones de desarrollo, reconocimiento o ajuste. Constituye el núcleo operativo del SGL y convierte la evaluación en acción. Las medidas derivadas pueden adoptar tres formas: desarrollo, reconocimiento y reconducción.

Aplicada con transparencia, la política de consecuentes genera una cultura de responsabilidad compartida y evita la arbitrariedad. Su correcta implantación exige tres condiciones: criterios claros, comunicación abierta y constancia en el tiempo. Solo así el sistema gana credibilidad y se percibe como instrumento de equidad.

#### **IV. Evaluación del impacto y retroalimentación**

La última fase cierra el circuito y lo reinicia. Consiste en evaluar el impacto del liderazgo y del propio sistema. Cada año se revisan las métricas agregadas de calidad de liderazgo, el avance hacia la cultura deseada y el retorno de la inversión en desarrollo directivo. El análisis no se limita a los datos cuantitativos; incluye también evidencias cualitativas de coherencia percibida, reputación interna y confianza social.

La eficacia del SGL depende de algunas condiciones de implantación: compromiso personal del CEO, madurez en la gestión de datos, alineamiento de los procesos de talento con la estrategia y cultura de transparencia. Sin estas condiciones, el sistema se degrada en un ejercicio formal y pierde su poder transformador. En cambio, cuando se cumplen, el SGL se convierte en un instrumento de aprendizaje colectivo que amplifica la coherencia y acelera la ejecución estratégica.

El resultado de la evaluación se presenta al Consejo y al CEO como parte del cuadro de mando integral. De este modo, la calidad del liderazgo se convierte en una variable de gobierno tan auditable como la eficiencia o la rentabilidad. Cuando el sistema se consolida, el liderazgo deja de ser un conjunto de conductas individuales para convertirse en un rasgo estructural de la organización.

## **Gobernanza y responsabilidad del liderazgo**

El liderazgo no puede gestionarse eficazmente si se considera una competencia técnica delegable. Su calidad afecta al propósito, a la cultura y a la reputación institucional; por tanto, pertenece al ámbito de la gobernanza. El Consejo de Administración y el CEO son los responsables últimos del SGL y sus garantes frente a los grupos de interés. La función de Recursos Humanos actúa como operador técnico, pero no como propietario del sistema. El CEO es el custodio del modelo y el primer evaluado por él. Allí donde lidera con coherencia, el SGL se consolida; cuando delega sin implicación, el sistema se vacía de autoridad moral. En las organizaciones más avanzadas, la revisión del liderazgo forma parte del orden del día del Consejo junto a los informes financieros y de sostenibilidad. Algunos Consejos vinculan una parte del bonus del CEO y de la alta dirección a indicadores de calidad del liderazgo, reforzando así la responsabilidad compartida.

El SGL aporta al Consejo una visión predictiva sobre la salud del sistema humano: anticipa riesgos de sucesión, de reputación y de pérdida de confianza. Integra en el cuadro de mando información que complementa los indicadores financieros y ESG. Con ello, el Consejo dispone de una lectura completa de la sostenibilidad institucional: sabe no solo qué resultados se obtienen, sino cómo se obtienen y con qué consecuencias humanas.

## **El SGL como sistema de coherencia organizativa**

La función esencial del SGL no es acumular datos, sino preservar la coherencia organizativa. Su propósito es asegurar que la forma de dirigir permanece fiel al propósito y a los valores que dan sentido a la estrategia. Allí donde esa coherencia se debilita, la confianza se erosiona y la cultura se fragmenta.



El SGL ofrece un patrón común de coherencia. Su lógica es la del termostato: compara la “temperatura” real del liderazgo con la temperatura ideal definida en los principios y el perfil aspiracional. Cuando detecta desviaciones, activa medidas de ajuste —formación, reconocimiento, rotación o corrección— que devuelven la cultura a su punto de equilibrio.

Esta autorregulación exige una práctica constante de reflexión. El SGL invita a los equipos directivos a examinar su propio nivel de coherencia mediante preguntas que funcionan como instrumentos de diagnóstico:

- ¿Sabemos con evidencia quiénes son nuestros mejores líderes y por qué lo son?
- ¿Existe correspondencia entre los resultados de negocio y los resultados con respecto a los empleados que generan nuestros directivos?
- ¿Qué peso tiene la calidad del liderazgo en la agenda del Consejo?
- ¿En qué medida las políticas de reconocimiento y promoción refuerzan la cultura que declaramos en nuestros valores?
- ¿Qué señales anticipan la pérdida de coherencia cultural y cómo reaccionamos ante ellas?
- ¿Qué coste estamos asumiendo por mantener estilos de dirección que no encajan con nuestro modelo de liderazgo?

Entre los resultados con respecto a los empleados, el bienestar y el desarrollo ocupan un lugar central. El SGL permite verificar hasta qué punto los líderes logran entornos de trabajo seguros, justos y estimulantes. Incluir estos indicadores en el perfil de liderazgo no es una cuestión de sensibilidad, sino de eficacia:

una cultura que cuida a las personas consolida la confianza y refuerza el desempeño colectivo.

El sistema no sólo mantiene la coherencia, también facilita la adaptación. Cuando la estrategia o el entorno exigen nuevos comportamientos —mayor orientación al cliente, innovación o integridad— el SGL ajusta sus parámetros y redefine el perfil de liderazgo. De ese modo, la cultura directiva evoluciona sin perder identidad. El SGL actúa como mecanismo de autocontrol cultural: no vigila personas, sino que cuida la integridad del sistema. Mantiene estable el clima de confianza y protege la credibilidad institucional. Cuando la coherencia se gobierna con método, la cultura se vuelve predecible y la estrategia gana solidez.

## **Conclusión**

El Sistema de Gestión del Liderazgo representa la madurez del modelo propuesto en este libro. Tras haber pasado del liderazgo invisible al medible, el SGL marca el tránsito del liderazgo medible al gestionado. Introduce un lenguaje de evidencia compartida, un marco de gobernanza y una lógica de mejora continua que permiten convertir la coherencia en práctica institucional.

Cuando se implanta correctamente, el SGL produce efectos visibles: mayor equidad en las decisiones de promoción, aumento del compromiso, reducción de la rotación de líderes y una cultura más predecible y confiable. Lo que se mide se mejora, pero lo que se gestiona se consolida. En su sentido más profundo, el SGL convierte el liderazgo en un sistema de integridad organizativa: una arquitectura de coherencia que traduce los valores en resultados y los resultados en confianza.

El capítulo siguiente profundizará en el componente cuantitativo del sistema, el Índice de Calidad del Liderazgo (ICL), herramienta que convierte la coherencia en dato verificable y completa el ciclo operativo del SGL.

Si el SGL es la arquitectura, el ICL es su instrumento de medida. Juntos configuran la base científica y práctica de un liderazgo verificable, consciente y orientado al servicio.





## ❧ CAPÍTULO 7. EL ÍNDICE DE CALIDAD DEL LIDERAZGO (ICL)

### Un caso bastante frecuente...

---

*Un director general pidió a su responsable de Recursos Humanos un informe sobre la calidad de los líderes de su organización. Quería una respuesta clara y objetiva:*

- *¿Tenemos las capacidades necesarias para afrontar los retos estratégicos?,*
- *¿Quiénes son nuestros mejores directivos?,*
- *¿En quién podemos apoyarnos para desplegar la estrategia?*

*Semanas después recibió un dossier con gráficos, mapas de competencias y descripciones de estilos de dirección. Al hojearlo, su confusión fue mayor que antes.*

*En la portada escribió con tinta roja una única pregunta:*

***“¿Esto es un sí o un no?”***

---

Durante décadas, el liderazgo se consideró un ámbito imposible de cuantificar. Se hablaba de carisma, visión o inspiración, pero apenas existían herramientas que conectaran esas cualidades con resultados tangibles. El valor de un líder se juzgaba por percepción o reputación más que por evidencia. El ICL nace precisamente para cerrar esa brecha: convierte el juicio intuitivo en un proceso verificable y comparable. Deja de tratar el liderazgo como arte y lo sitúa en el terreno de la ciencia aplicada a la gestión.

La anécdota resume la necesidad que aborda el Índice de Calidad del Liderazgo (ICL). Los directivos necesitan una lectura inequívoca sobre la capacidad real de sus líderes para ejecutar la estrategia. La pregunta es sencilla: **¿hasta qué punto nuestros líderes están alineados con la estrategia?**

El ICL ofrece una respuesta igualmente sencilla: una cifra que traduce la calidad del liderazgo en evidencia objetiva. Es la herramienta del **Sistema de Gestión del Liderazgo (SGL)** que permite medir la coherencia entre valores, comportamientos y resultados. En este capítulo se describe su definición, su procedimiento de cálculo y su utilidad práctica como sistema de evaluación y mapeo de la calidad directiva. El ICL es una cifra alineada con el perfil directivo y con el código de conducta que se generen a máximo nivel, ambos conectados con la estrategia y que son la traducción en resultados que esta exige a los líderes de la organización expresados en indicadores objetivos (Key Performance Indicator). El ICL mide, entonces, la calidad del liderazgo como grado de ajuste a ese perfil, expresando en % de ajuste a los resultados exigidos. Cada nivel jerárquico tiene su propia definición de ICL, con indicadores y ponderaciones adaptadas. Por agregación, los ICL individuales permiten calcular el índice global de calidad del liderazgo —o cultura de liderazgo— de toda la organización.

Si el responsable de Recursos Humanos de la anécdota hubiera contado con este sistema, habría podido entregar al CEO un informe mucho más breve y claro. **Una sola cifra habría bastado.** Los antiguos informes de competencias describían conductas, pero no resultados. Pedir un ICL es como pedir un dato de negocio: lo relevante no son las intenciones ni los medios, sino los resultados alcanzados a través de las personas.

El verdadero liderazgo no se mide por la actividad del propio líder, sino por los resultados que obtienen otros inspirados por él.

Finalmente, el cálculo del ICL de cada líder se obtiene mediante un algoritmo sencillo:

$$\text{ICL} = \sum (\text{valor del KPI} \times \text{su ponderación}) / 100$$

Este cálculo puede realizarse en una hoja de cálculo para pocos líderes o integrarse en el sistema corporativo de gestión del talento cuando el volumen lo requiera.

**El cambio de rol en la dirección de personas**

La aparición del ICL transforma también el papel de los responsables de personas. Recursos Humanos deja de ser el emisor de informes descriptivos para convertirse en el custodio de una métrica estratégica. El liderazgo ya no se evalúa como competencia individual, sino como patrimonio colectivo de la organización. Los datos del ICL no sustituyen la mirada cualitativa, pero la anclan en la evidencia y facilitan el diálogo entre la dirección general y los líderes. El SGL otorga así al área de personas un papel de garante de coherencia: no controla, sino asegura la integridad cultural de la organización.

**Tabla 1: Cálculo ilustrativo del Índice de Calidad del Liderazgo (ICL)]**

Dimensión de referencia	Indicador objetivo	Resultado	Ponderación
Gestión de personas	% de posiciones clave cubiertas con talento interno	70 %	0,40
Desempeño de equipos	Ratio de cumplimiento de objetivos colectivos	92 %	0,35
Calidad del liderazgo	Reducción media de la rotación voluntaria respecto al año anterior	15 %	0,25

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos corporativos simulados.

### **Fórmula ilustrativa:**

$$\text{ICL} = (0,40 \times 70) + (0,35 \times 92) + (0,25 \times 85) = 81,5$$

Por ejemplo, un directivo con un 70 % de cobertura interna, un 92 % de cumplimiento de objetivos y una reducción del 15 % en rotación obtendría un **ICL de 81,5**.

El ejemplo de la tabla muestra cómo los indicadores objetivos se combinan ponderando su relevancia estratégica. La interpretación es directa: el ICL expresa en un solo número la coherencia del liderazgo con la estrategia, integrando tres planos de evidencia —gestión de personas, resultados de negocio y consistencia cultural—.

Por agregación, los valores individuales permiten obtener índices de área, unidad o nivel corporativo. El ICL no mide estilos ni percepciones, sino resultados verificables. Cuando se aplica de forma periódica, permite observar tendencias, comparar divisiones y detectar brechas de coherencia. La empresa puede así relacionar la calidad del liderazgo con indicadores de compromiso, productividad o reputación interna, y traducir la cultura directiva en evidencia.

### **El ICL como indicador de sostenibilidad y gobernanza**

Cuando se integra en el cuadro de mando, el ICL deja de ser una métrica de gestión de personas para convertirse en un indicador de sostenibilidad empresarial. Permite observar la coherencia del liderazgo junto a las dimensiones ESG y de gobernanza, y demostrar que la calidad directiva impacta en la confianza y la reputación. Las organizaciones que lo aplican descubren correlaciones positivas entre el ICL y la fidelización del talento, la innovación o la estabilidad reputacional. Incorpor-



porar esta lectura a las revisiones estratégicas refuerza la legitimidad de las decisiones del Consejo y añade una dimensión ética a la gestión empresarial.

Incorporar el ICL en los cuadros de mando permite a las compañías demostrar ante inversores y grupos de interés que la calidad del liderazgo no es un elemento intangible, sino un factor de sostenibilidad. En organizaciones cotizadas, una mejora del ICL suele correlacionar con la reducción del riesgo reputacional y con mayores índices de retención del talento clave. En contextos no financieros, actúa como termómetro de confianza institucional: cuando la coherencia aumenta, también lo hace la credibilidad de la marca. Esta visión convierte el liderazgo en un activo estratégico comparable con los indicadores ESG.

El ICL debe revisarse con la misma disciplina con que se analizan los indicadores financieros o de sostenibilidad. Lo que se mide con regularidad gana legitimidad y se convierte en lenguaje de gestión. Medir el liderazgo no busca sancionar, sino aprender. Su objetivo no es el control, sino la coherencia.

## Conclusiones

La experiencia de distintas organizaciones muestra que el ICL no solo sirve para medir la calidad de sus líderes, sino también para transformar la forma en que se gobierna el liderazgo. Las métricas se convierten en un lenguaje compartido entre la alta dirección y los equipos, y el dato en punto de partida para una cultura más consciente y responsable. A partir de aquí pueden extraerse algunas conclusiones que resumen el valor y las aplicaciones del ICL en la práctica empresarial.

- **Definir la cultura de liderazgo al servicio de la estrategia.** El ICL forma parte de la traducción operativa de la

estrategia. Conecta propósito, valores y comportamientos, ofreciendo a los líderes referencias claras sobre lo que la organización espera de ellos como constructores de cultura.

- **Evaluar la calidad del liderazgo.** El índice mide el ajuste real entre el perfil de liderazgo deseado y los resultados obtenidos. Complementa otras evaluaciones, pero con una ventaja decisiva: mide resultados, no medios. Permite expresar la calidad directiva en una sola cifra y compararla a lo largo del tiempo.
- **Facilitar la comprensión de la cultura.** Hablar de cultura suele generar interpretaciones diversas. El ICL simplifica el discurso mediante hechos y datos con una sola lectura posible. Su claridad convierte los valores en práctica observable.
- **Medir la evolución y consolidación de la cultura.** El progreso del ICL refleja el avance de la cultura de liderazgo. Un aumento sostenido del índice indica alineamiento y madurez; un retroceso, pérdida de coherencia. El ICL complementa otras métricas culturales y permite verificar el ajuste del liderazgo al modelo deseado.
- **Fijar objetivos de calidad de liderazgo y evaluar su progreso.** Si algo puede medirse, puede gestionarse. El ICL hace posible incluir metas de calidad de liderazgo entre los objetivos corporativos y vincularlas al sistema de dirección por objetivos, integrando la dimensión humana en la estrategia.
- **Enriquecer los cuadros de mando de talento con métricas de liderazgo.** El ICL amplía las métricas de *people analytics*, incorporando una medida de coherencia directiva. Puede utilizarse para mapear líderes, analizar corre-

laciones entre calidad del liderazgo y resultados, o fundamentar decisiones de promoción y sucesión.

- **Sustentar políticas corporativas consecuentes.** Las políticas de reconocimiento, desarrollo y promoción encuentran en el ICL una base objetiva. Combinar su lectura con la evaluación de desempeño en resultados de negocio permite tomar decisiones más justas y transparentes.
- **Orientar la formación hacia la calidad del liderazgo.** El análisis de las puntuaciones por componentes del ICL revela necesidades formativas reales. A partir de ellas pueden diseñarse programas de desarrollo en escuelas corporativas centrados en comportamientos y resultados observables.

El ICL termina convirtiéndose en un lenguaje común. Cuando los líderes y sus equipos hablan con datos sobre comportamientos y resultados, desaparecen los juicios subjetivos. Cada revisión del índice se vuelve una conversación de mejora que refuerza la confianza interna y consolida la responsabilidad compartida. El liderazgo deja de ser un atributo personal para convertirse en una práctica colectiva de coherencia.

El Índice de Calidad del Liderazgo completa la segunda gran fase del Sistema de Gestión del Liderazgo. Con él, la organización dispone de una medida verificable de coherencia entre los valores que declara y los comportamientos que practica. A partir de aquí, el SGL continúa con el Sistema de Consecuentes, que traduce los resultados del ICL en políticas de reconocimiento, reconducción, desarrollo y promoción

Sin embargo, **el propósito de este escrito** no es detenerse en esa mecánica, sino avanzar hacia la comprensión más profunda de lo que significa **gestionar conscientemente con evidencia**

**basada en datos objetivos no solo la cantidad sino también la calidad del liderazgo.**

**Claves para integrar la medición del liderazgo en la gestión**

Una vez medido el liderazgo mediante el ICL, el reto es integrar esa evidencia en la gestión diaria. Medir el liderazgo solo tiene valor si la información obtenida se utiliza para gestionar mejor. Convertir los datos en decisiones exige integrar las métricas en los procesos de dirección y gobierno corporativo.

- **Incorporar la calidad del liderazgo al cuadro de mando**

El indicador de calidad del liderazgo debe revisarse con la misma disciplina que los financieros. Lo que se mide regularmente gana legitimidad y se convierte en parte del lenguaje de gestión.

- **Definir estándares observables**

Traducir valores y propósito en comportamientos verificables —por ejemplo, reconocer públicamente los logros del equipo— evita evaluaciones subjetivas. Lo esencial es la observación de evidencias, no la opinión.

- **Medir para aprender, no para sancionar**

El sistema no busca sancionar, sino promover mejora continua. La medición se orienta al aprendizaje colectivo.

- **Auditar la calidad del liderazgo periódicamente**

La revisión periódica permite detectar riesgos culturales y anticipar desviaciones estratégicas. La coherencia se preserva cuando se vigila con datos.

- **Conectar propósito y evidencia**

El propósito sin datos es retórica. Los datos sin propósito, vacío. Integrar ambos planos permite gobernar la cultura directiva con rigor y sentido.

Las organizaciones que adoptan estas prácticas convierten el liderazgo en un componente de su sistema de gestión. No se trata de gestionar líderes, sino de gobernar la calidad del liderazgo que sostiene el modelo empresarial. Revisar la calidad del liderazgo junto con los KPIs clave aumenta la consistencia de la estrategia y la legitimidad de la dirección.

---

### **Preguntas para reflexionar sobre la calidad del liderazgo**

**“Medir la calidad del liderazgo solo tiene sentido si impulsa la reflexión y el cambio.”**

Las siguientes preguntas sirven para que el lector contraste su propia práctica y evalúe en qué medida la dirección de su organización refleja la calidad de liderazgo que declara. El objetivo no es responderlas de inmediato, sino usarlas como guía para la reflexión directiva. Cada lector puede aplicarlas a su realidad o utilizarlas como base de conversación en su organización. Responder a estas preguntas no es un ejercicio académico, sino una práctica de gobierno: convierte la evidencia en aprendizaje y el liderazgo en cultura.

#### **Estrategia**

– ¿Qué tipo de liderazgo requiere hoy nuestra estrategia?

#### **Cultura**

– ¿Cómo sabemos si los comportamientos directivos reflejan los valores que declaramos?

#### **Evidencias**

– ¿Qué evidencias objetivas demuestran calidad en el liderazgo ejercido?

– ¿Qué riesgos y brechas genera no medir la calidad del liderazgo con la misma exigencia que otros indicadores?

## Aprendizaje

- ¿Cómo utilizamos los datos de liderazgo para aprender y no para sancionar?
  - ¿De qué forma vinculamos los resultados del liderazgo con la experiencia del empleado?
- 

Medir la calidad del liderazgo fue solo el punto de partida. Permitir que una organización conozca cómo se ejerce la influencia, cómo se toman las decisiones y hasta qué punto los comportamientos directivos reflejan los valores declarados representa un avance decisivo. El Índice de Calidad del Liderazgo (ICL) demostró que el liderazgo puede observarse y evaluarse con la misma objetividad que cualquier otro proceso crítico.

El siguiente paso consiste en dar sentido a esos datos. En las organizaciones maduras, las métricas de liderazgo no se utilizan para controlar, sino para comprender y aprender. Medir ya no consiste en calificar directivos, sino en hacer visible la calidad del liderazgo que sostiene los resultados.

**“Cuando los indicadores se interpretan colectivamente,  
la medición se transforma en aprendizaje  
y el aprendizaje en consciencia.”**

La evidencia actúa como espejo; el análisis, como aprendizaje colectivo. Este es el verdadero salto: pasar de observar comportamientos a gobernar la calidad del liderazgo. Cuando la organización entiende que los indicadores no son un fin, la medición deja de ser técnica. Se convierte en práctica de gobierno. En las organizaciones maduras, medir con propósito convierte la información en criterio y el criterio en cultura.



## ❖ CAPÍTULO 8. LEADERSHIP ANALYTICS: DEL DATO A LA CONSCIENCIA (I)

Leadership Analytics define este enfoque como el uso sistemático de datos, modelos y evidencias para comprender cómo el liderazgo influye en los resultados, la cultura y la sostenibilidad. Mientras el SGL ordena el sistema y el ICL lo cuantifica, Leadership Analytics explica patrones y escenarios de decisión.

El objetivo no es el dato, sino decisiones mejores con menor sesgo. No se trata solo de medir comportamientos, sino de revelar patrones; por ejemplo, relacionar calidad de liderazgo con rotación y satisfacción del cliente por unidad. Evidencia de firmas como McKinsey (2023), Deloitte (2024) y BCG (2024) respalda el impacto del liderazgo de calidad en resultados y confianza.

El análisis deja de ser estático y se convierte en herramienta para orientar decisiones. La disciplina se consolida como campo aplicado de analítica organizativa que traduce la cultura directiva en evidencia verificable y permite observar qué tipo de liderazgo genera innovación, compromiso o sostenibilidad con series temporales. Cuando se interpreta colectivamente, la medición se transforma en aprendizaje y consciencia.

**“Los datos no sirven para vigilar, sino para aprender.”**

### **CASO · EMPRESA DE SERVICIOS**

Una empresa europea de servicios profesionales (5.000 empleados, presencia en 12 países) enfrentó una caída del 20 % en el compromiso interno. La dirección había invertido más de una década en programas de liderazgo, pero no disponía de evidencias sobre su impacto. Se implantó el **Sistema de Gestión del Liderazgo (SGL)** en toda la empresa, acompañado del Índice de Calidad del Liderazgo (ICL) para obtener métricas homogéneas. Los resultados se observaron a partir del segundo año: se registró una correlación del 0,68 entre calidad del liderazgo y rotación, y del 0,72 con satisfacción del cliente interno. La dirección resumió el aprendizaje en una frase: *“Medir no cambia nada, salvo que se actúe sobre lo que se mide.”* El **ICL corporativo** se incorporó como indicador estable en el cuadro de mando ejecutivo. El caso muestra que la medición rigurosa puede transformar la cultura sin necesidad de discursos.

**“El liderazgo dejó de ser relato y se convirtió en indicador.”**

### **CASO · ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL**

Una compañía industrial europea del sector energético (10.000 empleados) afrontaba una brecha entre la cultura de seguridad y el liderazgo operativo. El proyecto se inició tras detectar incidentes recurrentes que evidenciaban una falta de alineación entre discurso y práctica de seguridad. El **Sistema de Gestión del Liderazgo (SGL)** se desplegó durante 18 meses en plantas de tres países, con todo su equipo directivo involucrado. El Índice de Calidad del Liderazgo (ICL) permitió identificar patrones de coherencia entre líderes con puntuaciones superiores al 90 % y una reducción del 25 % en incidentes. La dirección definió métricas de liderazgo preventivo, como frecuencia de observaciones de seguridad y participación en briefings de riesgo.



El **ICL redefinido** se integró en el **SGL** de las plantas como indicador de madurez cultural. El caso ilustra cómo medir liderazgo puede reducir riesgos operativos y fortalecer la cultura preventiva.

**“El liderazgo dejó de ser discurso corporativo y pasó a ser evidencia de seguridad.”**

## **Herramientas de Leadership Analytics al servicio del liderazgo consciente**

“Medir liderazgo no consiste en acumular datos, sino en extraer sentido de ellos.” Leadership Analytics sostiene que el valor de la información depende del nivel de análisis que permite alcanzar. Cada nivel representa un grado de madurez en el uso de datos para dirigir con consciencia. Distingue tres niveles de madurez analítica: descriptivo, correlacional y prescriptivo, que avanzan desde la descripción hasta la acción.

- **Nivel descriptivo: qué está ocurriendo.**

En este nivel se traduce el diagnóstico en indicadores tangibles, como la puntuación media del ICL o su distribución por niveles jerárquicos.

Algunas preguntas orientadoras son:

- ¿Cuál es la calidad media del liderazgo en la organización?
- ¿Qué unidades presentan mayor solidez directiva?
- ¿Cómo evoluciona el liderazgo por niveles jerárquicos?

- **Nivel correlacional: por qué ocurre.**

Explora relaciones entre la calidad del liderazgo, el desempeño y los resultados estratégicos. Ayuda a descubrir cómo el estilo directivo influye en talento, innovación y confianza.

- ¿Qué impacto tiene la calidad del liderazgo en la rotación y el compromiso?

– ¿Cómo se relacionan los estilos de liderazgo con la satisfacción del cliente o la innovación?

- **Nivel prescriptivo: anticipar escenarios.**

Utiliza modelos predictivos para anticipar escenarios culturales y orientar decisiones de liderazgo.

– ¿Qué efectos tendría elevar en un 10 % la calidad media del liderazgo?

– ¿Qué riesgos culturales emergerían si disminuye el ICL en una división clave?

Leadership Analytics permite operar en estos tres niveles, ofreciendo una lectura gradual: primero describe el estado del liderazgo, luego explica sus causas y finalmente ayuda a proyectar escenarios de mejora.

Entre sus instrumentos más útiles destaca la **Matriz de Calidad del Liderazgo (MCL)** y diseñada para evaluar la adecuación entre resultados y cultura en el núcleo de la organización. La MCL evalúa el equilibrio entre eficacia y valores, y permite visualizar la consistencia del modelo directivo. Estas herramientas no sustituyen al juicio directivo: lo fortalecen con evidencia.

## LA MATRIZ DE CALIDAD DEL LIDERAZGO (MCL)

La **Matriz de Calidad del Liderazgo (MCL)** es una herramienta visual y analítica que cruza dos dimensiones objetivas: los resultados de desempeño y la calidad del liderazgo, medida mediante el Índice de Calidad del Liderazgo (ICL). Inspirada en la clásica *nine-box grid*, sustituye el potencial por la calidad directiva, desplazando el foco desde la capacidad individual hacia la alineación entre valores, decisiones y resultados. La **MCL**

traduce el análisis de Leadership Analytics en una herramienta de gestión visual para la toma de decisiones.

El propósito de la **MCL** es situar a cada directivo —y al conjunto de la organización— en relación con la cultura de liderazgo necesaria. El cuadrante superior derecho agrupa a los líderes de alta calidad: coherentes y eficaces, que encarnan los valores de la empresa mientras alcanzan resultados sostenibles. Representan la coherencia entre valores y resultados sostenibles. En el extremo opuesto se encuentra la zona de riesgo: líderes con alto desempeño, pero baja calidad de liderazgo, cuyo impacto puede deteriorar la cultura o la cohesión de los equipos. Entre ambos extremos aparecen las zonas de desarrollo y consolidación, donde la finalidad es guiar la mejora continua del liderazgo.

La **MCL** muestra en qué medida la actuación directiva se ajusta al perfil de liderazgo definido por la estrategia. Permite visualizar cómo se distribuye la calidad del liderazgo, qué perfiles fortalecen o tensionan la cultura y cómo evoluciona ese equilibrio a lo largo del tiempo. Cada aplicación anual genera una nueva fotografía que revela el avance o retroceso hacia la calidad deseada.

Su aplicación práctica abarca tanto la gestión del talento como la gobernanza. En los proyectos de implantación del **ICL**, la **MCL** se utiliza en las revisiones anuales para conectar conversaciones de desempeño con conversaciones sobre calidad directiva. Los comités pueden analizar conjuntamente qué comportamientos están alineados con el propósito, cuáles se desvían y qué acciones de desarrollo conviene emprender.

**Figura 1: Matriz MCL. Objetivo corporativo a 2 años y MCL por nivel Hoy**  
(no corresponde al caso comentado: Empresa de Servicios)



### CASO • EMPRESA DE SERVICIOS

En una empresa industrial europea, la primera aplicación de la **MCL** permitió identificar que los líderes con alta calidad obtenían un 20 % más de satisfacción en sus equipos y menor rotación. Este hallazgo llevó a incorporar la **MCL** como herramienta de diálogo en las evaluaciones anuales y a redefinir los criterios de promoción, priorizando la calidad del liderazgo sobre la visibilidad política. La **MCL** convierte la evaluación del liderazgo en conversación estratégica sobre cultura y resultados.

### DE LA REFLEXIÓN A LA PRÁCTICA

Pasar de la reflexión a la práctica exige pasos concretos y verificables desde la dirección. Algunas acciones posibles son:

- Definir el perfil de liderazgo que la estrategia necesita y asegurar que los sistemas de talento lo refuercen.

- Incorporar la calidad del liderazgo en el cuadro de mando y revisarla con la misma disciplina que los indicadores financieros.
- Medir periódicamente el ICL para identificar avances y áreas de mejora.
- Usar la MCL en las revisiones de desempeño para alinear comportamientos y resultados.
- Crear espacios de conversación donde los datos de liderazgo se interpreten colectivamente para generar aprendizaje organizativo.

Iniciar con cualquiera de estas acciones basta para activar el cambio organizativo.

El liderazgo consciente no se implanta, se cultiva y se sostiene con coherencia en cada decisión directiva. Cada medición es una oportunidad de aprendizaje que fortalece la cultura de liderazgo y su coherencia en el tiempo.

Dicho esto, disponer de evidencia no basta: **la cuestión es cómo esa evidencia transforma la forma de dirigir, de decidir y de aprender dentro de la organización.** El siguiente capítulo abordará precisamente esta dimensión: cómo convertir la medición en consciencia y la consciencia en coherencia sostenida.





## ❖ CAPÍTULO 9. LEADERSHIP ANALYTICS: DEL DATO A LA CONSCIENCIA (Y II)

### La Tabla de “Densidad de Liderazgo” (TDL).

La segunda de las herramientas de reporte y gestión que presento tiene que ver con la “densidad” de talento directivo o de liderazgo. ¿A qué me refiero? El término “densidad de talento” aparece por primera vez en la literatura de management en la década de 1990 de la mano de M.E. Porter, quien la incluyó en sus consideraciones sobre estrategia y en concreto en su teoría del clúster empresarial. Porter sostiene que las empresas y los emprendedores tienden a establecerse en lugares donde pueden aprovechar las ventajas de estar cerca de otros actores de la misma industria o sector, incluyendo la disponibilidad de recursos humanos especializados, la existencia de proveedores y clientes cercanos y la proximidad a universidades e instituciones de investigación. En el ámbito empresarial, la noción de densidad de talento ha sido utilizada por diversas organizaciones y consultoras para medir la **disponibilidad y calidad de los recursos humanos**.

Hoy día se está popularizando y ha entrado en la terminología habitual en el terreno de la gestión del talento e incluso se habla en el ámbito de la cultura organizacional de “**Talent-dense cultures**” **como aquellas culturas que tienen -y no es fácil- una alta densidad de colaboradores con alto desempeño**. ¿Cómo lo consiguen?: siendo intransigentes con el desempeño mediocre. “Siempre que se habla de densidad de talento se cita el

ejemplo de la empresa Netflix que aplica a rajatabla el principio básico para lograr dicha densidad: por ejemplo, si en un equipo de ocho personas hay seis con alto desempeño y dos con menor, éstos acaban por desaparecer del equipo.

La idea es aplicar lo que hemos conocido en el campo del comportamiento organizacional durante mucho tiempo: el desempeño es contagioso”. En el terreno experimental se comprobó que, si se ponen a trabajar sobre los mismos resultados a dos equipos con igual cantidad de miembros de alto desempeño en cada uno, pero en uno hay uno con un desempeño mediocre, que no sigue el ritmo o que muestra comportamientos que apartan al grupo del trabajo sobre el resultado, pronto habrá contagiado el rendimiento desviante del equipo. El desempeño mediocre tiende a extenderse en equipos en los que hay miembros de rendimiento mediocre. Casos como este son comentados extensamente en la obra *No Rules: Netflix and the Culture of Reinvention* de Red Hasting, E. Meyer. Penguin et al. Penguin Readers, 2021.

Siguiendo esta línea de evidencia con la idea del fomento de cultura exigente en talento (en este caso talento directivo) y adaptándola libremente sería razonable pensar que **si queremos crear cultura directiva fuerte en nuestra organización deberíamos contar con una densidad elevada de líderes acordes con el perfil definido.**

**Una densidad elevada no solo en relación con el tamaño de la organización sino con la complejidad de la organización misma.** En organizaciones más complejas donde la función de liderazgo está más diseminada: hay muchas unidades de trabajo o se necesitan roles de liderazgo (desde los directivos de estructura hasta los jefes de equipo o de proyecto o de grupos



autónomos de trabajo etc.) es esencial contar con una cultura capaz de homogeneizar esos roles en torno a algo común. La densidad de ese ajuste a lo común que sería el Perfil de líder requerido y su medida son, entonces, esenciales.

Propongo de este modo disponer de una herramienta que nos informe de la densidad entendida de este modo. Si en términos físicos-químicos la densidad es una magnitud referida a la cantidad de masa en un determinado volumen de una sustancia (densidad = masa / volumen) en nuestro caso:

**La densidad de talento de liderazgo ajustado a Perfil de la organización hay que ponerla en relación con la cantidad de líderes necesarios.**

Sencillamente me parece digna de ser tenida en cuenta la idea de **la densidad de liderazgo como medida de avance en la Cultura de liderazgo requerida.**

He reunido en la siguiente tabla algunas preguntas esenciales en torno al liderazgo en la organización. Son preguntas que un buen Consejo de Administración debería hacer de vez en cuando al DG. Compongo con ellas un sencillo cuadro de mando estructurándolas con la ayuda del concepto como criterio. Ver Figura 1.

Es un esqueleto cuyo contenido apunto al objeto de que el lector que considere interesante la herramienta la acabe de componer de la manera más conveniente en su organización. Veámosla:

Figura 1: La Tabla de “Densidad de Liderazgo” (TDL).

	HOY		
AJUSTE A NUMERO	1 ¿Tenemos hoy los directivos que necesitamos para nuestra estrategia de negocio?	3 ¿Quien son nuestros mejores directivos?	AJUSTE A PERFIL
	2 ¿Estamos preparando los directivos que necesitaremos para nuestra estrategia de negocio?	4 ¿Estamos avanzando en la cultura directiva que hemos definido como necesaria para nuestra estrategia?	
	MAÑANA		

Su utilidad es descriptiva por una parte y prescriptiva por otra.  
Es decir:

Por una parte, nos va a dar una **idea de la densidad de liderazgo que poseemos** y por otra, **su análisis, nos aconsejará qué hacer para corregir o fortalecer la densidad óptima.**

La lógica de la tabla TDL no puede ser más sencilla e intuitiva:

- **Horizonte temporal en eje de ordenadas: hoy – mañana** (entendiendo por ello no una fecha determinada, sino un horizonte futuro razonable, el estratégico que considere la organización que sería el conveniente). Los indicadores de los cuadrantes superiores se refieren a hoy, a la situación actual y los indicadores de los cuadrantes inferiores se refieren a lo que estamos haciendo en relación con los objetivos referidos a al plazo que hemos marcado (¿Estamos preparando los líderes que vamos a necesitar en aquel momento? ¿Estamos avanzando en indicadores de calidad de liderazgo con respecto a los objetivos?).

- **En el eje de abscisas: “ajuste a número” vs “ajuste a perfil”** que da cuenta tanto de lo cuantitativo (número de líderes: *Headcount*) como de lo cualitativo (en qué medida los líderes se ajustan al Perfil definido y por lo tanto responden a los requerimientos de Cultura de liderazgo que hemos definido) y quienes son nuestros “mejores” líderes (con nombres y apellidos y con los porcentajes de líderes en posición verde de la matriz de calidad de liderazgo MCL).

Observemos que la calidad y el ajuste a Perfil del que hablamos es un ajuste con respecto al Perfil definido por la organización y alineado con Estrategia; NO es un ajuste con respecto a un perfil estándar cualquiera. No vale decir entonces que el ajuste es alto medido por una determinada herramienta estándar de evaluación de liderazgo.

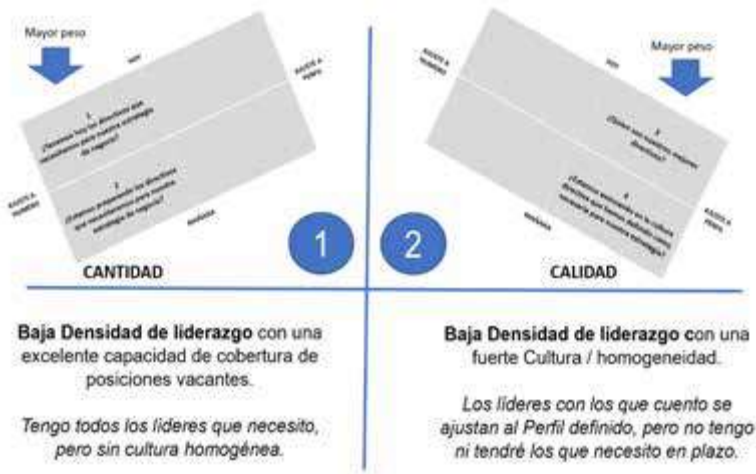
### **¿Cómo podemos evaluar la densidad de liderazgo con la ayuda de la TDL?**

La densidad está determinada por el **equilibrio entre la parte derecha y la izquierda de la tabla**. Una organización con una correcta densidad:

- Ha resuelto la parte cuantitativa (todas las posiciones de liderazgo están cubiertas y que hace lo necesario para tenerlas mañana) y
- Ha resuelto la parte derecha: homogeneidad en los resultados de sus líderes evidenciado por un elevado ICL.

Naturalmente a partir de esta configuración ideal existen casos opuestos. Veamos muy brevemente los dos extremos (Figura 2):

Figura 2: Baja y Alta Densidad de Liderazgo según la Tabla de “Densidad de Liderazgo” (TDL).



Se trata de los dos casos posibles de baja densidad.

**La organización del caso 1 tiene baja densidad debido a que descuida la parte cualitativa:** tiene los líderes que precisa hoy y es muy hábil cubriendo vacantes con unos *time to hire* espectaculares y con un *Workforce Plan* impecablemente ejecutado, pero... **descuida la parte derecha de su tabla de densidad.** Quizá debido a que:

- No tiene definido un Perfil de Líder alineado con Estrategia lo cual le impide homogeneizar suficientemente la entrada de líderes, evaluar adecuadamente a los actuales líderes y aplicar las oportunas medidas consecuentes.
- Lo tiene y puede filtrar adecuadamente la entrada de líderes de acuerdo con los requerimientos del Perfil, puede evaluar el ICL de los líderes actuales, pero las medidas consecuentes aplicadas no han surtido efecto aun (por lle-

var poco tiempo aplicándolas o por haber definido incorrectamente la Política).

**La organización del caso 2 tiene baja densidad debido a que descuida la parte cuantitativa.** Tiene unos *time to hire* desastrosos y carece de *Workforce Plan* o lo ejecuta mal. No obstante ... cuida impecablemente **la parte derecha de su tabla de densidad**. Ha definido un Perfil de Líder alineado con Estrategia lo cual le ayuda a homogeneizar suficientemente la entrada de líderes y tiene a todos sus líderes en la posición verde de la matriz de calidad de liderazgo (MCL) evaluar adecuadamente a los actuales líderes y aplicar las oportunas medidas consecuentes, etc. Tenemos en el caso 2 una organización modélica en cuanto a Cultura de Liderazgo pero que fracasa en densidad. Es como el proverbio dice “pan para hoy y hambre para mañana”; en términos técnicos: una calidad insostenible incapaz de acompañar a la Estrategia.

Lo que suele pasar, en mi opinión, es que la parte de la derecha se desconoce normalmente. La mayoría de las organizaciones tienen como mucho una intuición o algunos datos de lo que ocurre en la parte derecha de la tabla. Desconocen cómo es su Cultura de liderazgo -su Cultura organizacional en realidad- y desconocen por tanto si hay ajuste al Perfil requerido si es que lo tienen. De este modo la preocupación fundamental viene casi siempre de lo que ocurre en la parte izquierda de la tabla y los dolores de cabeza surgen por las dificultades en esa parte, sin advertir las enormes carencias que quizá hay en la parte cultural.

Ninguna de las dos situaciones es buena eso es indudable, lo que es cierto también es que la mayoría de los esfuerzos de RRHH y de dirección se vuelcan hacia la parte izquierda porque es la que se ve y la que más duele.

**Lo normal, por tanto, es que tengamos, sin percatarnos de ello, situaciones como el Caso 1.** Consecuencia: lo hemos visto y comentado ya. Una gestión impecable de la función de RRHH en cuanto a la cobertura de posiciones puede no añadir valor sin una gestión impecable de lo cultural. Puede que el crecimiento y el incremento de complejidad organizacional que la Estrategia demanda no pueda acompañarse con la calidad de liderazgo necesaria si no se cuida el pipeline de suministro de líderes en los diferentes niveles atendiendo a ambos aspectos de la densidad y evitando cuellos de botella. **La tabla DTD puede dar pie a la reflexión y a decisiones estratégicas al respecto.**



## ❧ CAPÍTULO 10. DEL CONTROL A LA CONSCIENCIA, DEL PODER A LA RESPONSABILIDAD

Durante gran parte del siglo XX, la dirección empresarial se edificó sobre el principio del control. Planificar, supervisar y corregir eran los pilares de un modelo jerárquico que identificaba autoridad con dominio. El resultado fue un tipo de organización eficaz pero rígida, más preocupada por la obediencia que por el aprendizaje. Hoy, la complejidad de los entornos económicos y sociales ha desplazado esa lógica. El nuevo paradigma del liderazgo exige pasar del control a la consciencia y del poder a la responsabilidad.

El liderazgo consciente representa la madurez del liderazgo medible. Si en los capítulos anteriores la evidencia permitió convertir lo intangible en dato, ahora la consciencia lo convierte en sentido. Medir muestra la coherencia; actuar con consciencia la consolida. El liderazgo consciente no busca imponer, sino comprender; no acumula poder, sino que lo transforma en responsabilidad compartida. **Peter Drucker** afirmaba que *“el liderazgo efectivo no es cuestión de hacer discursos o de ser amado, sino de obtener resultados”*. Pero también advertía que los resultados carecen de legitimidad si no se alcanzan con integridad. La dirección moderna reconoce esa doble exigencia: producir valor económico y preservar el valor humano.

El liderazgo consciente amplía el perímetro de la gestión. Dirigir no consiste solo en cumplir objetivos, sino en generar confianza. La autoridad ya no proviene del cargo, sino de la

coherencia. Quien inspira confianza ejerce más influencia que quien impone obediencia. En las organizaciones maduras, el liderazgo deja de ser una posición jerárquica para convertirse en una práctica moral. La transición del poder a la responsabilidad redefine el propósito de dirigir. Cada decisión tiene consecuencias humanas y culturales que trascienden el resultado inmediato. Gobernar con consciencia significa integrar esas consecuencias en el cálculo directivo. Donde antes se buscaba eficacia, hoy se exige coherencia. El liderazgo consciente es, por tanto, una forma de responsabilidad ampliada: hacia la empresa, las personas y la sociedad.

La coherencia se ha convertido en la nueva legitimidad. Las organizaciones no solo deben mostrar resultados, sino demostrar que esos resultados se obtienen de manera ética y sostenible. En este sentido, la consciencia no es un atributo personal, sino un sistema de gobierno. El líder deja de ser un vigilante de procesos y se convierte en guardián del propósito.

### **El directivo consciente como garante de coherencia y ejemplo ético**

El capitalismo consciente ha introducido una visión más amplia del liderazgo. La empresa ya no se concibe únicamente como generadora de beneficios, sino como espacio donde se construye sentido. El directivo consciente es quien traduce ese sentido en práctica diaria. Su función es custodiar la coherencia entre propósito, valores y decisiones. El liderazgo consciente no separa ética y eficacia. Ambas dimensiones se refuerzan. Cuando una empresa actúa en coherencia con sus principios, mejora la confianza de sus grupos de interés, atrae talento y consolida su reputación. La ética deja de ser un coste y se convierte en fuente de eficiencia.



**Raj Sisodia** escribió que *“el propósito es al líder lo que el alma es al ser humano”*. Esa comparación ilustra la tarea del directivo: sostener la integridad moral de la organización. Cuando el propósito se debilita, la empresa pierde identidad. Cuando el líder lo encarna, la cultura se fortalece. **John Mackey** añadió que *“los líderes conscientes no gobiernan; sirven. No controlan; inspiran. Su autoridad proviene de la autenticidad”*. Esta idea resume el paso del liderazgo tradicional al liderazgo consciente. El directivo deja de ser un controlador de tareas y pasa a ser un inspirador de coherencia.

El ejemplo ético se convierte en el principal instrumento de gobierno. Las normas, los códigos y los procedimientos solo tienen fuerza cuando encuentran un espejo visible en la conducta directiva. En tiempos de transparencia radical, los comportamientos son el lenguaje más poderoso de la organización. Por eso, el líder consciente actúa con la misma atención con la que comunica: cada decisión es un mensaje. La ética, entendida como coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, es también una forma de inteligencia organizativa. Las decisiones correctas simplifican la gestión porque eliminan la necesidad de justificaciones. La claridad moral produce eficiencia.

En la práctica, el **directivo consciente es el primer auditor de la cultura corporativa**. Vigila que las prioridades estratégicas no contradigan los valores que las sustentan. Comprende que la reputación de una empresa es, en realidad, la suma de sus decisiones morales. Allí donde los líderes actúan con coherencia, los valores se convierten en práctica y la confianza se multiplica. La coherencia también protege frente a la volatilidad. En contextos de incertidumbre, las personas necesitan referentes estables. El ejemplo ético del líder cumple esa función. No ofrece certezas, pero sí orientación. Su consistencia genera previsibilidad y reduce la ansiedad colectiva.

El liderazgo consciente exige autoconocimiento. Sin autoconciencia, el líder reacciona en lugar de comprender. Quien no se conoce reproduce sus inseguridades en la organización y termina gestionando desde el miedo o el ego. La autoconciencia permite convertir la autoridad en influencia genuina.

**David Ulrich** define esta competencia como *“la capacidad de verse a sí mismo como los demás lo hacen y de ajustar el comportamiento en consecuencia”*. La autoconciencia convierte la mirada externa en espejo de mejora. No busca perfección, sino congruencia. **Edgar Schein**, al estudiar la cultura organizativa, observó que *“los líderes crean cultura, y luego la cultura crea a los líderes”*. Esa relación circular explica por qué el cambio real comienza en el interior del directivo. La autoconciencia no es introspección narcisista, sino una forma de responsabilidad. Conocer las propias motivaciones y sesgos permite evitar decisiones impulsivas y actuar con mayor lucidez.

El desarrollo de la autoconciencia requiere método. La reflexión estructurada, el feedback continuo y la práctica de la atención plena son herramientas que ayudan a integrar experiencia y propósito. Cada error se transforma en una lección. La autoconciencia convierte la experiencia en conocimiento y el conocimiento en mejora. El líder consciente sabe que el autoconocimiento es un proceso, no un estado. Practica la escucha activa, acepta la crítica y revisa sus propias convicciones. Su fortaleza no proviene de la infalibilidad, sino de la capacidad de aprender. Un líder que se observa a sí mismo genera entornos más seguros porque transmite humanidad y autenticidad.

El impacto de la autoconciencia se refleja en la cultura organizativa. Los líderes que se conocen mejor gestionan mejor las emociones colectivas, toleran la diversidad y facilitan la innovación. La humildad se convierte en una forma de inteligencia.

El líder que admite su vulnerabilidad legitima la de los demás y fortalece la confianza del grupo. La autoconciencia es también una fuente de legitimidad social. Los directivos que reflexionan sobre su papel en el entorno comprenden que su responsabilidad trasciende la empresa. La conciencia de interdependencia —entre personas, organizaciones y ecosistemas— amplía el horizonte de la decisión. En última instancia, el autoconocimiento personal se transforma en responsabilidad colectiva. El directivo consciente cultiva la cultura como un jardinero cuida su terreno: elimina prácticas tóxicas, fertiliza la confianza y protege el crecimiento de los demás. Cada decisión refuerza o debilita el propósito; cada gesto transmite un mensaje cultural. La cultura se convierte en su principal herramienta de gestión.

La empresa consciente es, a su vez, el resultado de muchos líderes conscientes que actúan de forma coherente. El capitalismo consciente, formulado por Sisodia y Mackey, sostiene que toda empresa debe orientarse por cuatro principios:

- propósito superior,
- liderazgo consciente,
- orientación a las personas y
- creación de valor para todos los *Stakeholders*.

Cuando estos principios se encarnan en la práctica directiva, la empresa adquiere legitimidad social y moral.

La acción coordinada de directivos conscientes convierte a la empresa en un actor cívico. Su propósito trasciende la producción de bienes o servicios y se orienta a fortalecer la comunidad en la que opera. Cada política de empleo, innovación o sostenibilidad se entiende como contribución al bien común. De esta manera, la organización actúa como nodo de un ecosistema más amplio de cooperación social.

Cuando todos los líderes de una organización comprenden que su responsabilidad va más allá del balance anual, la empresa se transforma. Su cultura se vuelve coherente, su reputación sólida y su influencia social legítima. La suma de conciencias individuales da lugar a una conciencia institucional: la empresa se convierte en sujeto moral de confianza pública.

El liderazgo consciente, así entendido, no es un ideal ético aislado, sino un modo de gestión avanzado que integra la sostenibilidad en la estrategia y la ética en el día a día. Su poder transformador radica en la acción coordinada de muchos líderes que, desde la autoconciencia, deciden servir. El liderazgo consciente constituye la madurez del liderazgo medible y gestionado. Integra la evidencia en el método y el método en el propósito.

El próximo capítulo abordará cómo esta convergencia se traduce en la síntesis final del modelo de liderazgo sostenible y verificable, donde la conciencia se consolida como principio rector del sistema.



## ❧ CAPÍTULO 11.

### IDEAS PARA LA PRÁCTICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL LIDERAZGO

El recorrido de los capítulos anteriores ha demostrado que el liderazgo puede transformarse en una disciplina verificable y consciente. No basta con inspirar: hay que medir, gestionar y demostrar coherencia. Este capítulo sintetiza las principales lecciones del modelo *Leadership Analytics* en **veintiuna conclusiones orientadas a la acción**, dirigidas a empresas, directivos y Consejos de Administración. Cada una incluye una referencia a su desarrollo previo dentro de la obra.

---

#### **1. Elevar la calidad del liderazgo a asunto de gobierno corporativo**

El liderazgo debe ocupar un lugar estructural en la gobernanza. Los Consejos de Administración han de incluir indicadores de calidad del liderazgo en sus cuadros de mando y revisarlos con la misma frecuencia que los financieros o ESG. Solo así la coherencia cultural se convierte en variable de control estratégico. Peter Drucker recordaba que “lo que no se mide no se gestiona”.

**(Este principio se planteó en el capítulo 3, donde se explicó la necesidad de pasar del liderazgo invisible al medible.)**

---

#### **2. Definir con precisión el liderazgo que la organización necesita**

Cada empresa debe formular su perfil aspiracional de liderazgo, derivado de su propósito y valores. Sin una definición clara no

puede existir medición ni desarrollo coherente. Edgar Schein demostró que la cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda.

**(Este principio se abordó en el capítulo 6 al describir el SGL y su primer elemento: el perfil aspiracional de liderazgo.)**

---

### **3. Medir lo esencial: coherencia, no carisma**

El liderazgo no se prueba en la oratoria ni en el estilo, sino en los resultados y la forma de lograrlos. El ICL permite evaluar la coherencia entre valores, comportamientos y efectos reales. No se trata de adjetivar el liderazgo, sino de medir sus consecuencias.

**(Este principio se fundamentó en el capítulo 7, dedicado al Índice de Calidad del Liderazgo.)**

---

### **4. Incorporar la calidad del liderazgo al cuadro de mando ejecutivo**

El liderazgo debe auditarse con la misma disciplina que las finanzas. Revisar periódicamente el ICL por áreas o unidades permite anticipar riesgos y corregir incoherencias. La transparencia, según John Mackey, es la forma más alta de confianza.

**(Este principio se desarrolló en el capítulo 7 al describir los usos estratégicos del ICL.)**

---

### **5. Convertir los datos en decisiones de desarrollo, no en control**

Medir no equivale a sancionar. Los indicadores del liderazgo deben servir para aprender, orientar y mejorar. David Ulrich propuso tratarlos como “diálogos de mejora”. La evidencia es valiosa solo cuando genera aprendizaje colectivo.

**(Este principio se explicó en el capítulo 6 al presentar el ciclo del SGL)**

---

## **6. Promover una cultura de coherencia y confianza**

El liderazgo consciente florece en culturas donde la coherencia es operativa. Los CEOs deben actuar como guardianes del propósito, garantizando que cada decisión refleje los valores de la organización. Raj Sisodia sostiene que “la conciencia genera confianza y la confianza, sostenibilidad”.

**(Este principio se introdujo en el capítulo 5 al describir el paso de la gestión por resultados a la gestión con propósito.)**

---

## **7. Integrar propósito, valores y evidencia en todas las decisiones**

El propósito marca el rumbo, los valores delimitan el marco y la evidencia verifica la coherencia. Cuando los tres convergen, la organización alcanza madurez cultural. Juan Emilio Ballesteros resumió: “la conciencia bien gestionada se convierte en un factor de eficiencia”.

**(Este principio se analizó en el capítulo 5)**

---

## **8. Reforzar el papel del CEO como garante de coherencia**

El liderazgo de calidad se legitima desde la cúspide. El CEO no puede delegar la gestión del liderazgo en Recursos Humanos: debe integrar sus indicadores en la conversación de resultados. Drucker advertía que “la cultura se come la estrategia para desayunar”.

**(Este principio se apoyó en el capítulo 6, al subrayar el papel del CEO y del Consejo en la gobernanza del SGL.)**

---

## **9. Convertir el liderazgo en un sistema de sostenibilidad humana**

La sostenibilidad también es humana. Las empresas deberían reportar su “huella de liderazgo”: confianza interna, rotación voluntaria y desarrollo de talento. Jorge Neri Bonilla afirmó que “un liderazgo desde el alma produce resultados económicos y bienestar para las personas y la naturaleza”.

**(Este principio se anticipó en el capítulo 4, al vincular liderazgo, cultura y resultados.)**

---

## **10. Enlazar el modelo de liderazgo con los criterios ESG**

El liderazgo consciente complementa los factores ESG. Sin coherencia directiva no hay sostenibilidad real. Incorporar el ICL en los informes ESG refuerza las dimensiones social y de gobernanza.

**(Este principio se planteó en el capítulo 7 al definir el ICL como KPI estratégico y de sostenibilidad.)**

---

## **11. Revisar la política de incentivos bajo criterios de coherencia**

Las compensaciones deben reconocer no solo los resultados, sino la manera de alcanzarlos. En el capitalismo consciente, el éxito no justifica la incoherencia. Mackey señalaba que “el liderazgo consciente no gobierna; sirve”.

**(Este principio se exploró en el capítulo 5, al tratar la empresa consciente y sus mecanismos de alineación ética.)**

---

## **12. Impulsar la autoconciencia directiva como competencia crítica**

El liderazgo consciente empieza en el autoconocimiento. Sin reflexión personal no hay coherencia colectiva. Edgar Schein observó que los líderes crean cultura y la cultura crea líderes.



**(Este principio se explicó en el capítulo 8, dedicado a la autoconsciencia como nueva competencia crítica.)**

---

### **13. Tratar la ética como variable de gestión, no como discurso**

La ética debe tener trazabilidad. Las decisiones correctas reducen costes ocultos de conflicto y error. Raj Sisodia y Mackey recuerdan que la coherencia ética elimina fricción organizativa.

**(Este principio se argumentó en el capítulo 8, al analizar el directivo como ejemplo ético y garante de actuación consciente.)**

---

### **14. Consolidar una gobernanza del liderazgo basada en evidencias**

Los Consejos deberían revisar anualmente la coherencia del liderazgo, igual que auditan sostenibilidad o riesgos. Un comité de liderazgo consciente refuerza legitimidad y previene crisis reputacionales.

**(Este principio se fundamentó en el capítulo 6 al definir la revisión periódica del SGL como función de gobernanza.)**

---

### **15. Usar la evidencia como motor de diálogo social**

Compartir los resultados del SGL y del ICL con empleados, inversores y sociedad refuerza la confianza. La transparencia genera legitimidad. Ballesteros escribió: “la conciencia colectiva se manifiesta en la economía cuando la transparencia guía la acción”.

**(Este principio se planteó en el capítulo 4 al analizar la relación entre liderazgo, confianza y reputación interna.)**

---

## **16. Reforzar la educación y la investigación sobre liderazgo consciente**

Universidades e Instituciones de formación directiva deben integrar la medición del liderazgo en sus programas. La economía del futuro será también una economía de la conciencia. La formación directiva debe unir dato y propósito.

**(Este principio se anunció en el capítulo 1, al presentar la aportación académica del modelo *Leadership Analytics*.)**

---

## **17. Crear ecosistemas de liderazgo y aprendizaje compartido**

El liderazgo consciente se multiplica cuando se comparte. Las empresas deberían promover redes Inter organizativas para intercambiar buenas prácticas sobre medición y coherencia. La coherencia se contagia al hacerse visible.

**(Este principio se introdujo en el capítulo 5, al definir el concepto de “ecosistema de liderazgo”).**

---

## **18. Practicar la mejora continua de la calidad del liderazgo**

El liderazgo no se certifica; se cultiva. Igual que la calidad industrial, exige ciclos de revisión. Ulrich resume: “el liderazgo excelente no es estado, es proceso”. Mantener vivo el sistema garantiza coherencia sostenida.

**(Este principio se desarrolló en el capítulo 6, donde se describe el SGL como proceso de mejora continua.)**

---

## **19. Vincular liderazgo y reputación corporativa**

La reputación nace de la coherencia, no de la comunicación. Cada decisión directiva deja una huella moral. Drucker distinguió entre “hacer las cosas bien” y “hacer lo correcto”. En la era de la transparencia, la legitimidad depende de cómo se lidera.

**(Este principio se elaboró en el capítulo 4, al vincular liderazgo, resultados y confianza organizativa.)**

---

## **20. Alinear la prosperidad empresarial con el bien común**

Rentabilidad y ética no son opuestos. Raj Sisodia afirma que “las empresas conscientes elevan la humanidad”. Crear valor compartido para empleados, clientes y sociedad es la nueva legitimidad empresarial.

**(Este principio se sustentó en el capítulo 5 al analizar el capitalismo consciente y la economía del sentido.)**

---

## **21. Incorporar la innovación y la analítica avanzada en la medición del liderazgo**

La inteligencia artificial y la analítica de datos permiten fortalecer la objetividad y trazabilidad del liderazgo sin sustituir el juicio humano. Integrar tecnología y consciencia incrementa precisión y aprendizaje.

**(Este principio se anticipó en el capítulo 2, al describir el impacto de la automatización y la IA en la gestión del cambio, y se retomó en el capítulo 6 al tratar la madurez analítica del SGL.)**

---

Las conclusiones anteriores configuran una hoja de ruta práctica para empresas y directivos que deseen avanzar hacia un liderazgo consciente, verificable y sostenible. Aplicarlas supone pasar del discurso a la gobernanza, de la intención al compromiso. El siguiente capítulo abordará el plano académico y ético de ese compromiso: cómo convertir la evidencia en responsabilidad y la responsabilidad en valor perdurable.





## ❖ CAPÍTULO 12 .

### A MODO DE CONCLUSIÓN: LA CONSCIENCIA COMO NUEVA FRONTERA DEL LIDERAZGO

La evolución del liderazgo que se ha recorrido a lo largo de esta obra culmina en un punto de inflexión: el paso de la medición a la conciencia. Tras demostrar que la calidad del liderazgo puede observarse, evaluarse y gestionarse con rigor científico, surge una nueva exigencia: dotar de sentido humano a esa evidencia. La conciencia se convierte así en la frontera final del liderazgo, donde el dato se une al juicio y la gestión al propósito. Este capítulo cierra el discurso integrando ciencia, ética y práctica directiva. Si en los capítulos anteriores presenté un método para medir la coherencia del liderazgo, aquí se reconoce que la verdadera madurez consiste en actuar desde esa coherencia. La conciencia transforma la verificación en sabiduría y convierte el conocimiento en servicio. En un tiempo de incertidumbre y transparencia radical, liderar con conciencia es la forma más alta de responsabilidad.

Ingresar en la Real Academia Europea de Doctores es un honor que implica una obligación: contribuir al diálogo entre ciencia y conciencia que ha distinguido a esta institución desde su origen. Cada nuevo académico añade una voz al pensamiento que busca unir conocimiento y responsabilidad. Mi aportación se orienta a un ámbito que ha carecido hasta hoy de método científico propio: el liderazgo.

La RAED encarna la aspiración de elevar lo humano a categoría de conocimiento verificable. En ella confluyen economis-

tas, juristas, médicos, ingenieros y filósofos que comparten una misma convicción: lo que no se comprende con rigor termina degradándose. Esa idea inspira este trabajo. El liderazgo, motor de la economía y de la cultura organizativa, no puede seguir sustentado en la intuición. Necesita fundamento empírico, disciplina de medición y coherencia ética.

Presentar este modelo ante la Academia supone afirmar que **la ciencia del liderazgo existe y puede ser enseñada, gestionada y evaluada**. No se trata de reducir la condición humana a un conjunto de indicadores, sino de dotar de método a su observación. Solo aquello que se mide con propósito puede mejorarse con conciencia.

Los capítulos anteriores han mostrado el tránsito de una práctica intuitiva a una disciplina verificable. El capítulo 2 describió la crisis del liderazgo contemporáneo: exceso de discurso, carencia de evidencia y pérdida de legitimidad. El cambio acelerado, la presión tecnológica y la fatiga organizativa revelaron la necesidad de pasar de la retórica a los datos.

El capítulo 3 formuló el principio rector del modelo: lo que no se mide no se gobierna. Convertir el liderazgo en un elemento observable permitió distinguir cantidad de líderes y calidad del liderazgo. Esa diferencia abrió el camino al Índice de Calidad del Liderazgo (ICL) y al Sistema de Gestión del Liderazgo (SGL), pilares metodológicos expuestos en los capítulos 6 y 7.

El capítulo 4 demostró que el liderazgo solo se valida en los resultados que provoca sobre personas, equipos y cultura. El capítulo 5 amplió la perspectiva al situar el liderazgo medible dentro del capitalismo consciente y de la nueva economía del sentido: una empresa coherente no renuncia al beneficio, sino que lo integra en una lógica de propósito.

Los capítulos 8 y 9 completaron la evolución: del liderazgo medible al liderazgo consciente y de la evidencia a la acción. La autoconsciencia directiva se reconoció como competencia crítica y la ética, como variable de gestión. Las veintiuna conclusiones prácticas del capítulo 9 ofrecieron una hoja de ruta para integrar propósito, valores y evidencia en la gobernanza empresarial. Este capítulo final no añade teoría, sino contexto. Cierra el recorrido devolviendo el liderazgo a su lugar natural: el encuentro entre ciencia, ética y servicio.

La incorporación de un modelo verificable de liderazgo al pensamiento económico supone una ampliación del campo de la economía aplicada. Si la economía mide la eficiencia con que se emplean los recursos, el liderazgo mide la coherencia con que se emplea el poder. Ambos persiguen un mismo fin: la sostenibilidad del valor.

El enfoque de *Leadership Analytics* propone un marco en el que la coherencia directiva se convierte en variable económica y moral. La evidencia empírica muestra que la calidad del liderazgo influye de manera directa en la rentabilidad, la confianza interna y la estabilidad reputacional. Gestionar esa calidad con método es, por tanto, un acto de responsabilidad social y científica.

La RAED ofrece el espacio idóneo para esta síntesis. Aquí, el dato y el sentido no se excluyen: se complementan. La verificación da solidez a la conciencia, y la conciencia confiere dirección al dato. El liderazgo consciente se inscribe así en la tradición académica que une conocimiento y virtud, desde Aristóteles hasta Drucker, y que hoy necesita nuevas herramientas para responder a los desafíos de la transparencia y la sostenibilidad.

El modelo propuesto une tres planos que hasta ahora se estudiaban por separado: el empírico, que convierte la coherencia en evidencia mediante el ICL y el SGL; el organizativo, que integra esos datos en la gestión diaria y en la gobernanza corporativa; y el ético, que asegura que la medición sirva al aprendizaje y no al control. Con esta arquitectura, el liderazgo deja de ser un relato inspirador y se convierte en una práctica científica con impacto social verificable.

El ingreso académico no es un punto final, sino el inicio de un compromiso prolongado. La misión que asumo ante esta Real Academia es triple: difundir el conocimiento sobre liderazgo verificable y consciente en la comunidad académica y empresarial; promover la aplicación práctica de los sistemas de medición y gestión de la calidad del liderazgo en organizaciones públicas y privadas; y contribuir a una economía de la conciencia, donde la prosperidad se mida también por la calidad moral de las decisiones que la producen.

El liderazgo consciente representa una nueva frontera entre ciencia y ética. Permite a las organizaciones rendir cuentas no solo de lo que logran, sino de cómo lo logran. Esa trazabilidad ética constituye la base de la confianza pública.

El papel de la RAED, como garante del rigor científico y del pensamiento humanista, es esencial para consolidar esta visión. Elevar el liderazgo al rango de disciplina académica significa reconocer que la gestión del poder y de la influencia pertenece al dominio de la ciencia aplicada y que su impacto puede evaluarse con los mismos criterios de validez que los de la economía o la ingeniería.

El recorrido de este proyecto se resume en una idea: liderar bien es una forma de conocimiento verificable y una expre-



sión de consciencia responsable. Cuando los datos describen la coherencia y la coherencia orienta los datos, la organización se convierte en un espacio de aprendizaje moral y técnico a la vez.

El liderazgo consciente y verificable no busca héroes, sino sistemas que produzcan coherencia colectiva. En un tiempo de complejidad y desconfianza, esa coherencia es el nuevo capital. Las empresas que la gestionen con método y propósito serán las que merezcan perdurar.

El pensamiento académico tiene ahora el reto de acompañar este cambio. La ciencia del liderazgo debe unir las herramientas del análisis con la profundidad del juicio ético. Solo así la economía podrá recuperar su sentido original: servir al bienestar común.

Con esta convicción concluye mi discurso de ingreso: medir para comprender, comprender para mejorar y mejorar para servir. Ese es el compromiso que vincula a la ciencia con la conciencia, y a la Real Academia Europea de Doctores con la tarea de iluminar el futuro del liderazgo. En definitiva, el propósito de esta obra y de la Real Academia que la acoge es el mismo: unir ciencia, conciencia y servicio. La ciencia aporta método, la conciencia confiere dirección y el servicio da sentido al conocimiento. Solo cuando estas tres dimensiones convergen, el liderazgo se eleva a su forma más plena: un ejercicio de responsabilidad intelectual y moral al servicio del bien común.





## ❧ REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Autores y obras citadas en el presente documento

- **Peter F. Drucker**  
*The Practice of Management*. Harper & Row, 1954.  
*Management Challenges for the 21st Century*. Harper Business, 2001.
- **Edgar H. Schein**  
*Organizational Culture and Leadership*. 4.<sup>a</sup> ed., Jossey-Bass, 2010.
- **David Ulrich**  
*The Leadership Code Revisited: Principles for Results and Responsibility*. Berrett-Koehler Publishers, 2022.
- **Raj Sisodia y John Mackey**  
*Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Harvard Business Review Press, 2014.
- **Raj Sisodia**  
*The Healing Organization: Awakening the Conscious of Business to Help Save the World*. Harper Collins, 2019.
- **Juan Emilio Ballesteros**  
“Liderazgo consciente para la economía sostenible.” *Cambio* 16, n.º 2314 (febrero 2025), pp. 28-31.
- **Jorge Neri Bonilla**  
“Liderazgo consciente.” *Cambio* 16, n.º 2314 (febrero 2025).
- **Edelman Trust Barometer 2024**  
*Business and Trust*. Edelman Global Research, 2024.

- **Deloitte Insights (2024)**  
*Global Human Capital Trends 2024: Trust and Leadership in the New Economy.*
- **Harvard Business Review (2023)**  
*The State of Leadership Measurement.*
- **McKinsey & Company (2023)**  
*Leadership Analytics and Organizational Performance.*
- **Juan Pablo Ventosa**  
*Leadership Analytics: Hacia un liderazgo consciente.* Profit Editorial, 2024.

### Otras obras consultadas

- **John Mackey, Steve McIntosh y Carter Phipps**  
*Conscious Leadership: Elevating Humanity Through Business.* Portfolio / Penguin Random House, 2020.
- **Jagdish N. Sheth, Can Uslay y Raj Sisodia**  
*The Global Rule of Three: Competing with Conscious Strategy.* Routledge, 2020.
- **Sarah Hawley**  
*Conscious Leadership.* Mandala Tree Press, 2021.
- **David Potter y Jeff Starke**  
*Building a Culture of Conscious Leadership.* Routledge, 2022.
- **Jitka Kubátová y Ondřej Kročil**  
“A Conscious Leadership Competency Framework for Leadership Training.” *Industrial and Commercial Training* (2022).
- **Nadeem Khan y Dave Millner**  
*Introduction to People Analytics: A Practical Guide to Data-Driven HR.* 2.<sup>a</sup> ed., Kogan Page, 2023.

- **Carl Napper**  
*People Analytics: Using Data-Driven HR and Gen AI to Enhance Business Value.* Kogan Page, 2023.
- **Jonathan Ferrar y David Green**  
*Excellence in People Analytics: How to Use Workforce Data to Create Business Value.* Kogan Page, 2021.
- **Wiley Editorial**  
*Leading in Analytics: The Seven Critical Tasks for Executives to Master in the Age of Big Data.* Wiley, 2022.
- **Anil Gupta, Gerry George y Thomas J. Fewer**  
*Venture Meets Mission: Aligning People, Purpose, and Profit to Innovate and Transform Society.* Stanford University Press, 2024.

### Referencias complementarias del Dr. D. Juan Pablo Ventosa

- Ventosa, J. P. (2025). “Liderazgo humano, la verdadera ventaja competitiva.” RRHH Digital, 18 ago 2025.  
[https://www.rrhhdigital.mx/ampliar.php?id\\_noticia=4407](https://www.rrhhdigital.mx/ampliar.php?id_noticia=4407)
- Ventosa, J. P. (2025). “El liderazgo consciente nos permitirá construir las organizaciones del futuro.” Cambio 16, 12 feb 2025.  
<https://www.cambio16.com/juan-pablo-ventosa-el-liderazgo-consciente-nos-permitira-construir-las-organizaciones-del-futuro/>
- Ventosa, J. P. (2025). “Leadership Analytics: medir lo que importa para transformar el liderazgo.” Podcast Future for Work, 19 ago 2025.  
<https://www.futureforwork.com/leadership-analytics/>
- Ventosa, J. P. (2025). “¿Cómo se mide el liderazgo consciente?” Podcast Humanos con Recursos, 2 jun 2025.  
<https://hcr.inusual.com/episodes/como-se-mide-el-liderazgo-consciente-con-juan-pablo-ventosa>

- Ventosa, J. P. (2025). “El futuro del liderazgo es consciente.” YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=caO58vS86Hg>
- Ventosa, J. P. (2025). “Cómo usar datos para liderar mejor | #142.” YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=sDPzoLNU6o8>
- Ventosa, J. P. (2025). “Liderazgo consciente: medir lo que realmente importa.” Blog HPS Consultores, 18 jul 2025.  
<https://www.hpsconsultores.com/liderazgo-consciente-medir-lo-que-realmente-importa-de-vida-en-el-trabajo-2/>
- Ventosa, J. P. (s.f.). Publicaciones, entrevistas y recursos sobre liderazgo consciente y analítico.  
<https://www.juanpabloventosa.com/publicaciones/>



# **Discurso de contestación**

**Excmo. Sr. Dr. David López López**





## **Apertura institucional.**

Excelentísimo señor Presidente de la Real Academia Europea de Doctores, señoras y señores académicos, autoridades, familiares y amigos, señoras y señores.

Nos convoca hoy un acto de especial significado para esta Academia: el ingreso de un nuevo académico de número. Un acto que, más allá de su dimensión protocolaria, expresa la voluntad de esta corporación de reconocer una trayectoria intelectual y de incorporar una aportación relevante al diálogo académico y social de nuestro tiempo.

El discurso de contestación no es una réplica ni una mera glosa, sino un gesto de acogida. A través de él, la Academia responde, reconoce e integra al nuevo miembro en una comunidad que se define por el rigor, el pensamiento crítico y el compromiso con el conocimiento.

Con este espíritu, tengo el honor de dar la bienvenida al doctor **Juan Pablo Ventosa**, y de responder a su discurso de ingreso, que hoy nos ha invitado a reflexionar sobre el liderazgo, la medición y la responsabilidad en contextos de creciente complejidad.

## **Presentación del recipiendario**

Permítanme, a continuación, referirme brevemente a la trayectoria y a la aportación intelectual que fundamentan su incorporación a esta Real Academia.

La incorporación del doctor Juan Pablo Ventosa a esta Real Academia se apoya en una trayectoria construida con una notable coherencia entre formación académica rigurosa, práctica profesional de alto nivel y una reflexión sostenida sobre el liderazgo y la eficiencia organizacional.

El doctor Ventosa es doctor en Economía y Empresa por la Universidad Abat Oliba de Barcelona, institución en la que cursó también sus estudios de Administración y Dirección de Empresas y de Ciencias Económicas. A esta base universitaria sólida se añade una formación previa y/o concurrente igualmente relevante, que incluye el Diplomado en Ciencias Empresariales por la Universidad de Barcelona, así como estudios de posgrado en finanzas y dirección en ESADE, y el Programa de Dirección General en IESE Business School, donde profundizó en los retos estratégicos y de gobierno de la alta dirección.

Su perfil académico se completa con una clara vocación internacional. El doctor Ventosa ha cursado programas ejecutivos en Harvard University, en la Kennedy School of Government, y en la University of California, San Diego, centrados en liderazgo y planificación estratégica, incorporando así una perspectiva comparada y global a su aproximación al desarrollo directivo. Asimismo, es máster en Desarrollo Organizacional por la Universidad Ramón Llull, en colaboración con el Instituto GR de Israel, y máster en Marketing por la Universidad Rey Juan Carlos I de Madrid, lo que refuerza su mirada transversal sobre organización, personas y mercado.

Esta formación académica amplia y diversa no ha sido para él un mero ejercicio acumulativo, sino el soporte intelectual desde el que interrogar la práctica real del liderazgo. En paralelo a su recorrido formativo, el doctor Ventosa ha desarrollado una extensa carrera profesional como asesor, consejero, coach eje-

cutivo y profesor, acompañando durante más de tres décadas a consejos de administración, comités de dirección y altos ejecutivos en procesos de transformación estratégica, desarrollo del talento y mejora de la gobernanza.

Su experiencia se ha desplegado en contextos organizativos complejos y culturalmente diversos, con una presencia especialmente significativa en España y América Latina, lo que le ha permitido contrastar estilos de liderazgo, modelos de gestión y culturas organizativas muy distintas. Esta exposición continuada a la complejidad ha alimentado una preocupación intelectual constante: comprender el liderazgo no solo como un atributo personal, sino como un fenómeno estructural, con impacto directo en los resultados, en la sostenibilidad de las organizaciones y en las personas que las integran.

Fruto de ese recorrido es una producción intelectual orientada a sistematizar la experiencia, traducirla en modelos conceptuales y proponer marcos de análisis que permitan pasar del liderazgo entendido como carisma o relato inspiracional al liderazgo concebido como objeto de conocimiento, susceptible de ser observado, evaluado y mejorado. En este sentido, el doctor Ventosa ha contribuido de manera significativa a profesionalizar un ámbito tradicionalmente dominado por la intuición y la retórica.

Su perfil no es, por tanto, el del teórico desvinculado de la realidad, ni tampoco el del profesional ajeno a la reflexión académica. Es el de quien ha hecho de la experiencia un laboratorio intelectual y del pensamiento una herramienta al servicio de la acción responsable. Esa coherencia entre formación universitaria, práctica directiva y elaboración conceptual es la que explica la solidez de la propuesta que hoy presenta ante esta Academia y la que fundamenta plenamente su incorporación a la Real Academia Europea de Doctores.

## Lectura y síntesis del discurso de ingreso

El discurso de ingreso que hoy hemos escuchado, y la obra que lo sustenta, se articulan en torno a una preocupación central: **cómo ejercer el liderazgo de manera responsable, eficaz y consciente** en contextos organizativos caracterizados por una complejidad creciente, una elevada presión por los resultados y una progresiva pérdida de referentes estables.

El doctor Ventosa parte de un diagnóstico claro y ampliamente compartido: el liderazgo se ha convertido en un concepto omnipresente y, al mismo tiempo, difuso. Se invoca con frecuencia, se celebra retóricamente y se atribuye de forma casi intuitiva, pero rara vez se somete a un análisis sistemático que permita comprender su calidad, su coherencia y su impacto real en las organizaciones. Frente a esta paradoja —liderazgo omnipresente y, a la vez, poco gobernado—, su propuesta introduce un cambio de enfoque sustantivo.

La tesis central que recorre su discurso puede formularse de manera sintética: **el liderazgo debe dejar de ser únicamente un relato para convertirse en un sistema**, y como tal ha de poder ser observado, evaluado y mejorado de forma deliberada. No se trata, como el propio autor subraya, de reducir lo humano a métricas, sino de dotar a las organizaciones de herramientas que permitan hacer visible aquello que, durante demasiado tiempo, ha permanecido implícito o relegado al ámbito de la intuición.

A partir de esta tesis, la obra del doctor Ventosa realiza, a mi juicio, **tres aportaciones principales**, que merecen ser destacadas ante esta Academia por su relevancia intelectual, su aplicabilidad práctica y su coherencia con una concepción responsable del liderazgo.

## Aportación 1 · Del liderazgo inspiracional al liderazgo profesionalizado

La primera gran aportación de la obra del doctor Ventosa reside en el paso explícito y fundamentado **del liderazgo entendido como inspiración personal al liderazgo concebido como una práctica profesional**. Durante décadas, el liderazgo ha sido abordado principalmente desde el terreno del carisma, la motivación o la intuición individual, lo que ha generado discursos atractivos, pero a menudo escasamente operativos y difíciles de evaluar.

Frente a este enfoque, *Leadership Analytics* propone un cambio de paradigma: tratar el liderazgo con el mismo rigor con el que las organizaciones gestionan otras funciones críticas. Ello implica reconocer que el liderazgo no es únicamente una cualidad del individuo, sino una **práctica que puede y debe ser desarrollada, observada y mejorada** a partir de criterios explícitos.

Esta profesionalización no supone despojar al liderazgo de su dimensión humana. Al contrario, parte de la convicción de que aquello que no se hace visible ni se somete a reflexión corre el riesgo de quedar atrapado en la arbitrariedad. Al introducir marcos de análisis claros, el autor busca reducir la dependencia del relato subjetivo y ofrecer a directivos y organizaciones un lenguaje común para hablar de liderazgo con mayor precisión.

En este sentido, la obra se distancia tanto de los enfoques puramente motivacionales como de las aproximaciones excesivamente normativas. El liderazgo profesionalizado que aquí se defiende no se impone como un modelo único, sino como un **marco de responsabilidad**, en el que los directivos pueden contrastar su actuación, identificar incoherencias y orientar su desarrollo de manera consciente.

El valor de esta aportación es especialmente relevante en contextos organizativos complejos, donde la ambigüedad, la presión por los resultados y la velocidad del cambio hacen insuficiente un liderazgo basado exclusivamente en la intuición. Profesionalizar el liderazgo significa, en última instancia, **reconocer su impacto** y asumir que, como toda práctica con consecuencias relevantes, debe ser ejercida con método, criterio y rendición de cuentas.

## **Aportación 2 · El liderazgo como sistema organizativo gobernable**

La segunda gran aportación de la obra del doctor Ventosa consiste en **eleva el liderazgo del plano individual al plano sistémico**, concibiéndolo no solo como un conjunto de comportamientos personales, sino como un **fenómeno organizativo que puede y debe ser gobernado**.

En este enfoque, el liderazgo deja de ser una suma de estilos individuales para convertirse en un sistema integrado, alineado con la estrategia, la cultura y los objetivos de la organización. El autor introduce así la idea de un **Sistema de Gestión del Liderazgo**, que permite dotar de coherencia y continuidad a aquello que, en muchas organizaciones, se aborda de forma fragmentada o reactiva.

Este cambio de nivel analítico tiene implicaciones profundas. En primer lugar, desplaza la responsabilidad del liderazgo desde el individuo aislado hacia la **alta dirección y los órganos de gobierno**, especialmente los consejos de administración. Gobernar el liderazgo significa asumir que su calidad, su coherencia y su impacto no pueden delegarse exclusivamente en programas de formación o en iniciativas puntuales de recursos humanos, sino que forman parte del núcleo de la gobernanza organizativa.

El sistema propuesto articula mecanismos de observación, evaluación y mejora continua, permitiendo identificar patrones, detectar incoherencias y alinear el ejercicio del liderazgo con las prioridades estratégicas. De este modo, el liderazgo deja de depender exclusivamente de voluntades individuales y se convierte en una **palanca estructural de desempeño y sostenibilidad**.

Esta concepción sistémica resulta especialmente valiosa en organizaciones complejas, donde los efectos del liderazgo se amplifican y se distribuyen de manera no siempre visible. Al tratar el liderazgo como un sistema gobernable, la obra del doctor Ventosa aporta un marco que refuerza la coherencia organizativa, mejora la calidad de la toma de decisiones y contribuye a generar culturas más consistentes y responsables.

En definitiva, esta segunda aportación sitúa el liderazgo en el ámbito que le corresponde: el del **gobierno de la organización**, integrándolo en los procesos estratégicos y dotándolo de la misma exigencia y rigor que otras funciones críticas para el largo plazo.

### **Aportación 3 · Medir para ser consciente: la analítica del liderazgo al servicio de la responsabilidad**

La tercera gran aportación de la obra del doctor Ventosa reside en la **finalidad que atribuye a la medición del liderazgo**. En un contexto en el que la analítica organizativa se asocia con frecuencia al control, la estandarización o la comparación, *Leadership Analytics* introduce una orientación deliberadamente distinta: **medir para comprender y para ser más consciente**, no para sancionar ni para reducir la complejidad humana a indicadores simplificados.

El autor es plenamente consciente de los riesgos que entraña la medición cuando se aplica de forma acrítica. Convertida en ranking, en instrumento de poder o en mecanismo burocrático, la métrica puede empobrecer aquello que pretende mejorar. Precisamente por ello, la propuesta que se presenta ante esta Academia insiste en la necesidad de una analítica con sentido, integrada en una reflexión más amplia sobre el impacto del liderazgo en las personas y en las organizaciones.

En este enfoque, la analítica del liderazgo actúa como un **dispositivo de consciencia**, tanto individual como colectiva. Permite a los directivos confrontar la distancia entre intención y comportamiento, entre valores declarados y prácticas reales, y abre espacios para la reflexión responsable. Medir no es aquí un fin, sino un medio para mejorar la calidad de las decisiones y la coherencia del ejercicio directivo.

Esta concepción introduce un equilibrio exigente entre **evidencia y ética**. El liderazgo consciente que defiende el doctor Ventosa no renuncia al rigor metodológico, pero tampoco sacrifica la dimensión humana en nombre de la eficiencia. Al contrario, propone una integración en la que la evidencia refuerza la responsabilidad y en la que la consciencia actúa como límite y como orientación del uso de los datos.

La relevancia de esta aportación trasciende el ámbito estrictamente organizativo. En un momento en el que la confianza en las instituciones y en sus líderes se encuentra sometida a tensión, la propuesta de una analítica orientada a la responsabilidad conecta el liderazgo con su dimensión social. Medir para ser consciente es, en última instancia, una invitación a ejercer el liderazgo con mayor legitimidad, mayor transparencia y mayor compromiso con el impacto que se genera.



Con esta tercera aportación, la obra del doctor Ventosa completa un planteamiento coherente en el que el liderazgo se profesionaliza, se gobierna como sistema y se evalúa con una finalidad claramente ética, alineada con los valores que esta Real Academia promueve.

### **Síntesis y transición**

Estas tres aportaciones configuran un planteamiento coherente y articulado del liderazgo contemporáneo. Al profesionalizar su ejercicio, al concebirlo como un sistema gobernable y al situar la analítica al servicio de la consciencia y la responsabilidad, la obra del doctor Ventosa propone un marco que combina rigor metodológico, aplicabilidad práctica y una clara orientación ética.

Lejos de ofrecer soluciones cerradas o recetas universales, este enfoque abre un espacio de reflexión exigente sobre cómo se ejerce, se evalúa y se gobierna el liderazgo en organizaciones sometidas a una creciente complejidad. Precisamente por ello, su valor no reside únicamente en lo que afirma, sino también en las preguntas que plantea.

Es en ese terreno —el de las tensiones inherentes entre medición y contexto, entre sistema y singularidad, entre evidencia y juicio— donde la obra invita a continuar el diálogo académico. A algunas de esas cuestiones, formuladas no como objeción sino como **estímulo intelectual**, me referiré a continuación.

### **Inserción en la Real Academia Europea de Doctores y cierre institucional**

La propuesta intelectual que hoy incorpora el doctor Juan Pablo Ventosa se inscribe de manera natural en la misión de la

Real Academia Europea de Doctores. Su reflexión sobre el liderazgo, abordada desde el rigor analítico, la responsabilidad ética y la voluntad de impacto social, conecta con el espíritu de una institución que promueve el conocimiento al servicio de la mejora de las organizaciones y de la sociedad.

Al situar el liderazgo en el cruce entre ciencia, gobierno y conciencia, la obra que hoy nos convoca aporta un marco especialmente pertinente para el diálogo interdisciplinar que caracteriza a esta Academia. En ella convergen la economía, la gestión, la psicología organizativa y la reflexión humanista, ofreciendo una aproximación integradora a un fenómeno con profundas implicaciones sociales e institucionales.

**Señor Presidente**, la incorporación del doctor Juan Pablo Ventosa refuerza de manera especialmente clara la vocación de esta Real Academia por integrar aportaciones que combinan **rigor intelectual, relevancia práctica y responsabilidad social**. Puede, por ello, **congratularse esta Real Corporación** de acoger a un académico cuya trayectoria y obra dialogan de forma natural con los valores que la inspiran.

**Doctor Juan Pablo Ventosa Franqués**, reciba en nombre de la Real Academia Europea de Doctores una cordial bienvenida. Confiamos en que su participación contribuya a enriquecer nuestras reflexiones, a fortalecer el debate académico y a avanzar, desde el conocimiento, hacia un liderazgo más responsable, más consciente y mejor gobernado.



**PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA  
EUROPEA DE DOCTORES**

*Publicaciones*



*Revista RAED Tribuna Plural*







## **David López-López, PhD, MBA, PMP®**

*Académico de número de la Real Academia Europea de Doctores.*

*Decano Asociado del MBA en ESADE Business School, Investigador invitado de la Universidad de Boston y Co-fundador de FHIOS.*

David López-López es ingeniero en Electrónica y Telecomunicaciones y doctor en Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas. Actualmente, es *Profesor Titular* en Marketing y Decano Asociado del MBA en ESADE Business School, el cual bajo su mandato, ha conseguido su mejor posición histórica hasta la fecha colocándose en los 8 mejores del mundo y los 5 mejores de Europa, según el ranking Financial Times 2025. Además, es Investigador Visitante en la Universidad de Boston.

Es fundador y cofundador de varias empresas en el sector digital y de inteligencia artificial, destacando FHIOS, que emplea a más de 250 personas. Ha complementado su formación con un MBA por ESADE y un máster en Project Management, además de cursos y seminarios en Harvard Business School, MIT Sloan School of Management, UCLA y la Universidad de Duke.

El Dr. López-López ha sido profesor visitante en instituciones como el Politecnico di Torino, el Instituto Superior Técnico de Lisboa, la Universidad AGH de Ciencia y Tecnología en Cracovia y la Universidad de Chile, entre otras. Reconocido por su excelencia en la enseñanza, recibió el premio al Mejor Profesor de Educación Ejecutiva en EAE Business School en 2017.

Con una amplia experiencia como miembro de consejos de administración, asesor y business angel, ha desempeñado un papel fundamental en el crecimiento y éxito de más de 10 startups de alta tecnología digital. Su especialización abarca IA, marketing digital, comercio electrónico, estrategia empresarial, transformación digital y gestión de proyectos y programas digitales.

Ha escrito y coescrito numerosas publicaciones científicas en estas áreas, recibiendo reconocimiento por sus contribuciones al campo, incluyendo diversas acreditaciones del gobierno español (ANECA) y del gobierno catalán (AQU). También ha sido vicepresidente del Capítulo de Barcelona del Project Management Institute (PMI) y ha colaborado con diferentes empresas y organizaciones de máximo prestigio, entre ellas la Agencia Espacial Europea (ESA).



*«El liderazgo no es una virtud individual, sino un sistema colectivo que determina la sostenibilidad de las organizaciones y, en última instancia, el progreso de la sociedad.»*

*«Solo un liderazgo consciente puede garantizar la sostenibilidad real: aquel que une propósito y evidencia, razón y responsabilidad, para asegurar un futuro que merezca ser vivido.»*

Juan Pablo Ventosa Franqués

1914 - 2026

Col·lecció Reial Acadèmia Europea de Doctors



Generalitat  
de Catalunya



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN, CULTURA  
Y DEPORTE