

HUMAN LEADERSHIP HUB

La Guía del Líder Humanista

Un marco práctico para liderar sin romperte, y sin romper a tu equipo

Por Jordi Alemany — Human Leadership Hub

Antes de empezar

Llevo más de veinte años observando el mismo error, repetido en tres continentes y en organizaciones que no se parecen en nada entre sí: las empresas siguen tratando el liderazgo como un cargo, cuando en realidad es una competencia. Y las competencias, a diferencia de los cargos, se entrenan, se pierden y se vuelven a entrenar.

Esta guía no es un resumen de mis libros. Es la síntesis operativa de tres de ellos: *Liderazgo Imperfecto*, que desmonta la fantasía del líder infalible; *El Efecto Láser*, que explica por qué la dispersión mata más equipos que la incompetencia; y *La Posición Más Jodida del Organigrama*, el libro que estoy escribiendo ahora mismo sobre el mando intermedio, la bisagra que sostiene o rompe cualquier estrategia corporativa.

Si has llegado hasta aquí después de leer sobre el ego, sobre la delegación o sobre cualquiera de los temas que trato cada semana, ya sabes cómo pienso. Esta guía organiza ese pensamiento en un marco de tres focos que uso literalmente en cada sesión de mentoring y en cada programa de formación que imparto: autoliderazgo, liderazgo de equipos de alto rendimiento, y el equilibrio entre bienestar y resultados. No son tres temas sueltos. Son tres capas de la misma competencia, y fallar en la primera garantiza fallar en las otras dos.

Hay un motivo por el que ordeno la guía así, y no al revés. La mayoría de programas de liderazgo empiezan por el equipo: cómo motivar, cómo delegar, cómo dar feedback. Y fracasan, uno tras otro, porque intentan enseñar a gestionar a otros a alguien que todavía no se gestiona a sí mismo. En las formaciones que imparto lo compruebo sesión tras sesión: un mando que no reconoce sus propios sesgos los proyecta sobre su equipo sin darse cuenta. Por eso el primer foco no es opcional. Es la base sobre la que se sostiene todo lo demás.

Una advertencia antes de seguir: esta guía no promete transformarte. Promete darte un mapa más honesto de dónde estás parado. Lo que hagas con ese mapa es responsabilidad tuya, no mía. Empecemos.

Parte 1 — Autoliderazgo

La competencia que nadie evalúa en un proceso de ascenso

A nadie le hacen un test de autoconocimiento antes de darle un equipo. Se asciende por resultados individuales, por antigüedad o por no decir que no en el momento equivocado. Y de un día para otro, la misma persona que gestionaba su propia agenda pasa a gestionar la de seis, diez o veinte personas más, sin que nadie se haya molestado en comprobar si esa persona se conoce a sí misma lo suficiente como para no proyectar sus propias carencias sobre el equipo.

Según un estudio de Cornell University citado repetidamente en la literatura sobre sesgos cognitivos, el 65% de los directivos sobreestima su propio desempeño respecto a la evaluación real de sus equipos. No es un problema de ego vanidoso. Es un problema de falta de datos: nadie se sienta a mirar de frente sus propios patrones de comportamiento porque duele, y porque el sistema no lo exige hasta que ya es tarde.

Autoliderazgo es, en términos simples, la capacidad de dirigir tu propia energía, tus sesgos y tus hábitos antes de intentar dirigir los de otra persona. Y aquí es donde aplico la metodología FAUNA, mi matriz de diagnóstico de perfiles de liderazgo, no como etiqueta cerrada sino como espejo situacional.

Jaguar: ejecutor de alta energía, orientado a resultados. Su autoliderazgo falla cuando confunde velocidad con dirección, y atropella al equipo en el camino sin darse cuenta de que ya no le siguen, solo le obedecen. Un Jaguar sin autoconciencia mide su valor por cuánto produce, y arrastra a su equipo a ese mismo error de medición.

Orangután: navega el sistema con habilidad política. Su autoliderazgo falla cuando prioriza el estatus sobre el resultado real, y empieza a gestionar percepciones en lugar de gestionar personas. Sabe leer una sala mejor que nadie, pero esa misma habilidad, sin conciencia, se convierte en un ejercicio permanente de quedar bien por encima de hacer bien.

Camaleón: se adapta a cualquier contexto con una flexibilidad envidiable. Su autoliderazgo falla cuando esa adaptación se convierte en ausencia de criterio propio, y el equipo deja de saber qué defiende de verdad. Un Camaleón agota a su equipo de una forma silenciosa: nadie sabe nunca con certeza qué versión suya se van a encontrar mañana.

Cocodrilo: observa, mide, actúa con ventaja. Su autoliderazgo falla cuando esa paciencia calculada se convierte en cinismo crónico, y deja de creer que algo puede cambiar. Es, de los cuatro, el perfil que más tarda en pedir ayuda, y el que más se beneficia de hacerlo.

Ninguno de estos cuatro perfiles es mejor que otro. Cada uno tiene una fortaleza que, sin autoconciencia, se convierte en su propio techo de cristal. Léelos otra vez. Probablemente te has reconocido en más de uno.

El coste de no autoliderar

No es una cuestión filosófica. Según datos de Deloitte, los mandos intermedios que reportan bajos niveles de autoconciencia tienen una probabilidad un 34% mayor de generar rotación voluntaria en su equipo directo, comparado con mandos con alta autoconciencia evaluada por sus propios colaboradores. Ese dato, en una empresa mediana, se traduce en costes de selección, formación y pérdida de conocimiento que fácilmente superan el salario anual del propio mando. El autoliderazgo no es una cuestión de desarrollo personal. Es una línea del balance que nadie audita hasta que ya ha explotado.

Inteligencia emocional aplicada, no de manual

La inteligencia emocional lleva treinta años en las portadas de revistas de management y sigue siendo, en la práctica, la competencia más citada y menos entrenada de verdad. No hablo de sonreír más en las reuniones. Hablo de la capacidad concreta de identificar qué emoción está condicionando tu decisión ahora mismo, antes de tomarla.

En las formaciones que imparto, cuando pido a una sala de cien mandos intermedios que describan la última decisión importante que tomaron bajo presión, menos de un 15% es capaz de nombrar la emoción que la acompañaba. La mayoría describe la lógica que usó para justificarla a posteriori. Ese es exactamente el problema: gestionamos las emociones a toro pasado, cuando ya han hecho su trabajo.

Un ejercicio simple que uso en mentoring: antes de responder a un email que te ha alterado, a una crítica de un superior o a un conflicto con un compañero, nombra por escrito la emoción concreta que sientes. No "estoy mal". Concreto: frustración, humillación, miedo a quedar en evidencia, rabia por sentirte ignorado. Nombrar con precisión reduce la intensidad de la emoción entre un 20 y un 30%, según

investigaciones de neurociencia afectiva de la UCLA. No elimina el problema. Te da los tres segundos de margen que necesitas para responder en lugar de reaccionar.

Sesgos cognitivos: los atajos que te traicionan

El cerebro humano no está diseñado para tomar decisiones racionales bajo presión. Está diseñado para sobrevivir, y sobrevivir significa atajos. El sesgo de confirmación te hace buscar solo la información que ya confirma lo que piensas de una persona de tu equipo. El sesgo de disponibilidad te hace sobrevalorar el último incidente que recuerdas, por encima de un patrón de meses. El efecto halo te hace asumir que alguien bueno en una cosa es bueno en todo.

Ninguno de estos sesgos desaparece por leer sobre ellos. Desaparecen, parcialmente, cuando construyes procesos que los neutralizan: una segunda opinión antes de una decisión de despido, un registro escrito de desempeño antes de una evaluación, una pausa de 24 horas antes de responder a un conflicto en caliente.

Autorreflexión: la disciplina que nadie programa en su agenda

Preguntas a cualquier directivo si es autocrítico y te dirá que sí. Le pides que dedique quince minutos semanales a revisar por escrito sus propias decisiones, y descubres que su agenda no tiene ni un solo hueco para eso. La autorreflexión no es una virtud de carácter. Es un hábito calendarizado, y como todo hábito, si no está en la agenda, no existe.

Transformación de hábitos: por qué la fuerza de voluntad no es la respuesta

La ciencia del comportamiento lleva décadas siendo clara en esto: los hábitos no se cambian por voluntad, se cambian por diseño de entorno. Si quieres dejar de responder emails a las 23h, la solución no es "tener más disciplina". Es cerrar la aplicación del correo en el móvil a partir de esa hora. El entorno gana siempre a la voluntad, tarde o temprano. Diseña el entorno, no la fuerza de voluntad.

Cuando el autoliderazgo se confunde con perfeccionismo

Hay una versión distorsionada del autoliderazgo que veo constantemente en mandos de alto rendimiento, y que suele pasar desapercibida porque parece disciplina en lugar de lo que realmente es: perfeccionismo disfrazado de exigencia profesional. La diferencia es sutil pero determinante. Quien practica autoliderazgo

real se exige, revisa sus errores y sigue adelante. Quien confunde autoliderazgo con perfeccionismo se castiga por cada error, revisa el mismo informe quince veces antes de enviarlo, y traslada esa misma exigencia imposible a su equipo, generando el tipo exacto de ansiedad que un liderazgo humanista está intentando eliminar.

El test que propongo en mentoring es simple: cuando cometes un error, ¿la primera pregunta que te haces es "qué puedo aprender de esto" o es "qué van a pensar de mí ahora"? Si la respuesta habitual es la segunda, no estás liderándote a ti mismo. Estás gestionando tu imagen, y ese es un trabajo agotador que nunca termina porque la imagen nunca queda del todo protegida.

Pensamiento crítico: la competencia que más se erosiona bajo presión

Cuanto más alto subes en una organización, más decisiones tomas con menos tiempo y menos información. El pensamiento crítico, precisamente la competencia que más necesitas en ese contexto, es la primera que se sacrifica cuando el reloj aprieta. Un ejercicio que recomiendo: antes de cualquier decisión con impacto en personas, escribe la opción contraria a la que estás a punto de tomar y busca tres argumentos reales a su favor. Si no encuentras ninguno, probablemente ya tenías razón. Si encuentras dos o tres, acabas de evitar un error caro.

Cómo tus decisiones bajo estrés revelan tu perfil real

En una sesión de mentoring tranquila, cualquier directivo suena razonable, reflexivo y humano. El verdadero perfil de liderazgo no aparece en esa sala tranquila. Aparece un viernes a las siete de la tarde, con un cliente enfadado al teléfono y un informe que llega tarde. Ahí es donde el Jaguar acelera y atropella, donde el Orangután empieza a repartir responsabilidades para cubrirse, donde el Camaleón dice lo que cree que quieren oír, y donde el Cocodrilo se calla y espera a ver qué pasa. Ninguna de esas cuatro reacciones es la mentira. La mentira es la versión tranquila de ti mismo que muestras en la sesión de feedback anual. Si de verdad quieres conocer tu perfil, no te preguntes cómo actúas en calma. Pregúntate cómo actuaste la última vez que todo se torció a la vez, y compáralo con cómo te gustaría haber actuado.

Un ejercicio de autodiagnóstico para esta semana

No hace falta un test de cuarenta preguntas para empezar. Responde por escrito, con honestidad, a tres preguntas concretas. Qué perfil FAUNA reconoces con más frecuencia en ti bajo presión, y no en tu mejor versión de ti mismo, sino en un mal día. Qué decisión reciente tomaste sin nombrar antes la emoción que la

acompañaba, y qué habría cambiado si lo hubieras hecho. Y, la más incómoda de las tres: qué feedback llevas meses evitando dar, o evitando pedir, por miedo a lo que puedas escuchar. Las respuestas no se comparten con nadie. Se escriben, y se vuelve a ellas dentro de tres meses para comprobar si algo cambió de verdad.

Parte 2 — Liderazgo de Equipos de Alto Rendimiento

El líder mentor: la figura que sustituye al jefe tradicional

El modelo de mando y control, el que premia la autoridad por encima de la competencia, sigue vivo en la mayoría de organigramas, aunque el discurso corporativo diga lo contrario. El líder mentor es el modelo opuesto: no dirige desde la superioridad jerárquica, dirige desde la utilidad real que aporta al desarrollo de cada persona de su equipo.

Un líder mentor no tiene todas las respuestas. Tiene las preguntas correctas, y la humildad de admitir cuándo no sabe algo. Según datos de Gallup, los equipos con líderes que actúan como mentores presentan un 27% menos de rotación voluntaria y una productividad percibida un 21% superior a la de equipos con liderazgo puramente directivo. La cifra no es sorprendente: las personas no dejan las empresas, dejan a los jefes que nunca invirtieron en su desarrollo.

Ser mentor no significa ser blando. Significa exigir con acompañamiento, en lugar de exigir con abandono. La diferencia entre ambos modelos se nota en una sola pregunta: cuando algo sale mal, ¿el líder pregunta primero "qué necesitas para que esto no vuelva a pasar" o pregunta primero "de quién es la culpa"? La primera pregunta construye equipos de alto rendimiento. La segunda construye equipos que ocultan sus errores hasta que es demasiado tarde para corregirlos.

Seguridad psicológica: el activo invisible que decide todo lo demás

Amy Edmondson, profesora de Harvard, lleva veinticinco años demostrando lo mismo: los equipos de mayor rendimiento no son los que tienen menos errores, son los que tienen la seguridad suficiente para hablar de esos errores sin miedo a represalias. El proyecto Aristotle de Google, uno de los estudios internos más citados en gestión de equipos, llegó a la misma conclusión analizando 180 equipos: la seguridad psicológica fue el factor más determinante del rendimiento, por encima del talento individual, la experiencia o los recursos disponibles.

La seguridad psicológica no se decreta en una reunión. Se construye o se destruye en momentos muy concretos: cómo reacciona el líder ante la primera mala noticia que le dan, cómo trata a quien discrepa en público, y si castiga o premia a quien admite un error antes de que se convierta en una crisis mayor.

Un dato que suelo compartir en mis sesiones de mentoring ejecutivo: las organizaciones con alta seguridad psicológica reportan, según Deloitte, hasta un 76% más de compromiso de sus empleados con la innovación. Sin seguridad psicológica, la innovación no es un problema de talento. Es un problema de miedo.

Confianza y pertenencia: la base que nadie construye a propósito

La confianza en un equipo no aparece por decreto ni por una dinámica de teambuilding de un día. Se construye con consistencia entre lo que se dice y lo que se hace, sesión tras sesión, mes tras mes. La pertenencia, por su parte, no depende de si el equipo hace actividades juntos fuera del trabajo. Depende de si cada persona siente que su contribución específica es vista y valorada, y no solo el resultado colectivo del equipo.

Talento complementario: dejar de contratar a tu propio reflejo

Un error habitual en la construcción de equipos de alto rendimiento es rodearse de gente parecida a uno mismo. Se siente cómodo, se comunica fácil, y es, precisamente por eso, un error estratégico. Los equipos con mayor diversidad cognitiva real (no solo demográfica) resuelven problemas complejos con más rapidez, según investigación publicada en la Harvard Business Review. Un equipo de cuatro Jaguar es un equipo que corre muy rápido en la dirección equivocada. Un equipo con los cuatro perfiles FAUNA representados, bien liderado, es un equipo que se corrige a sí mismo.

El coste de la rotación silenciosa

Hay una rotación que sale en los informes de recursos humanos, la de quien se va formalmente de la empresa. Y hay otra que no sale en ningún informe: la rotación silenciosa de quien sigue físicamente en su puesto pero ha dejado de aportar por encima de lo estrictamente exigido. Gallup la llama "quiet quitting" y estima que afecta a más de la mitad de la fuerza laboral global en algún momento de su carrera. El coste de esa rotación silenciosa no aparece en ninguna partida contable, pero se nota en la calidad de cada entrega, en cada reunión donde nadie propone nada nuevo, y en cada proyecto que se hace lo justo para no generar una queja formal.

Feedback de desempeño: la conversación que casi nadie hace bien

El feedback tradicional, una evaluación anual, formal, unidireccional, ha demostrado su ineficacia una y otra vez. El feedback que funciona es frecuente, específico y

bidireccional. No es "lo estás haciendo bien" ni "esto no funciona". Es "en la reunión del martes, cuando interrumpiste a María antes de que terminara su propuesta, el resto del equipo dejó de proponer ideas durante el resto de la sesión". Concreto, verificable, sin juicio de carácter.

Un patrón que veo repetirse en las formaciones que imparto: los mandos intermedios acumulan meses de feedback no dado, hasta que estalla todo junto en una evaluación anual que el otro no ve venir. El feedback acumulado no es feedback. Es una factura que llega sin previo aviso, y la reacción natural de quien la recibe no es aprendizaje, es defensa.

GROW: el modelo que uso en cada sesión de mentoring

GROW (Goal, Reality, Options, Will) es el modelo que aplico en cada sesión de mentoring ejecutivo que hago. No es una fórmula mágica, es una estructura de conversación: qué objetivo persigues, cuál es tu realidad actual sin autoengaño, qué opciones reales tienes sobre la mesa, y qué estás dispuesto a hacer de verdad. La mayoría de conversaciones de desarrollo fracasan porque se saltan la "R" de realidad: se fijan objetivos ambiciosos sin haber diagnosticado honestamente el punto de partida.

Mentalidad de juego infinito: dejar de jugar a ganar la última reunión

James Carse, y más tarde Simon Sinek, popularizaron esta distinción: en un juego finito juegas para ganar. En un juego infinito, juegas para seguir jugando, porque el objetivo no es vencer a un rival concreto. Es seguir en pie dentro de diez años. La mayoría de la gestión trimestral en las empresas se comporta como un juego finito: gana el trimestre, cueste lo que cueste al equipo, a la cultura o a la marca.

Un líder con mentalidad de juego infinito toma decisiones que quizás no ganan el trimestre, pero garantizan que el equipo siga existiendo, motivado y en pie, dentro de tres años.

Esa es, para mí, la diferencia entre gestionar y liderar.

Gestión de conflictos: la habilidad que se evita en lugar de entrenar

Casi ningún programa de formación en liderazgo dedica tiempo real a gestionar conflictos entre personas del propio equipo, y sin embargo es una de las tareas que más energía consume a un mando intermedio a lo largo de la semana. El error más común no es intervenir mal, es no intervenir a tiempo. Un conflicto que se ignora durante semanas no desaparece, se congela, y ese hielo acaba filtrándose a cada

reunión, a cada decisión de reparto de tareas, a cada comentario aparentemente inocente en un canal de chat compartido.

La intervención que enseño en mis programas de formación tiene un solo principio rector: separar a la persona del problema antes de sentar a las dos partes en la misma sala. Hablar primero con cada persona por separado, entender qué necesidad real hay detrás de la queja superficial, y solo después juntarlas con una pregunta compartida, no con una acusación cruzada. Un mando que evita este tipo de conversaciones incómodas no está siendo prudente. Está delegando en el tiempo un problema que el tiempo, por definición, nunca resuelve solo.

Cómo saber si tu equipo está en modo avión

Hay una señal muy concreta que uso para diagnosticar un equipo en modo avión, desconectado, reaccionando a urgencias sin capacidad real de pensar: en las reuniones, casi nadie propone nada que no le hayan pedido explícitamente. Un equipo sano discute, discrepa, propone ideas que no estaban en la agenda. Un equipo en modo avión ejecuta, responde y espera instrucciones. Si llevas semanas sin escuchar una propuesta espontánea en tu equipo, no es un problema de talento. Es un problema de seguridad, de energía, o de ambas cosas a la vez.

Parte 3 — El equilibrio entre bienestar y resultados

La falsa dicotomía que hay que enterrar

Durante décadas, el management tradicional ha vendido la idea de que bienestar y resultados son fuerzas opuestas: si cuidas a las personas, sacrificas rendimiento; si exiges rendimiento, sacrificas a las personas. Es una dicotomía falsa, y los datos lo demuestran de forma consistente. Según Gallup, las empresas con mayor bienestar reportado por sus empleados presentan un 23% más de rentabilidad y un 18% más de productividad que aquellas con bajo bienestar. No estamos hablando de cuidar por condescendencia. Estamos hablando de inteligencia estratégica pura y dura.

Neuro-productividad: el rendimiento que respeta la biología humana

El cerebro humano no rinde igual a las 9h que a las 15h, ni rinde igual después de seis horas de reuniones consecutivas que después de un bloque de trabajo profundo protegido. La neuro-productividad es, sencillamente, diseñar el trabajo respetando cómo funciona realmente el cerebro, en lugar de exigirle un rendimiento sostenido de ocho horas que ningún ser humano puede sostener sin deteriorarse.

Las organizaciones que siguen midiendo la productividad en horas de presencia, en lugar de en resultados y energía disponible, están optimizando la métrica equivocada. Un equipo que trabaja seis horas de calidad rinde más que un equipo que trabaja diez horas en modo avión, agotado, reaccionando a urgencias sin capacidad real de pensar.

El coste real de ignorar el bienestar

Según un informe de la OMS y la OIT, la depresión y la ansiedad relacionadas con el trabajo cuestan a la economía global 1 billón de dólares anuales en pérdida de productividad. No es una cifra abstracta. Es el coste directo de organizaciones que han decidido que el bienestar es un lujo, no una inversión.

He visto este patrón repetirse en las tres décadas que llevo trabajando dentro y fuera de multinacionales: los equipos se rompen por el medio. Los mandos intermedios son la bisagra que traduce estrategia en resultados, sosteniendo al mismo tiempo el equilibrio entre bienestar y rentabilidad. Si esa bisagra se quema, arde la casa entera. Si va como pollo sin cabeza, saltando de urgencia en urgencia,

la organización entra en una espiral de deterioro que impacta directamente en la última línea del balance.

Buenismo corporativo: la trampa que hay que evitar

Cuidar a las personas no significa poner fruta en la oficina y llamarlo cultura. El buenismo corporativo es ese falso humanismo que decora la superficie mientras la cultura de fondo sigue siendo tóxica: jornadas imposibles, jefes que microgestionan, objetivos que cambian cada semana sin explicación. El equilibrio real entre bienestar y resultados no se construye con gestos decorativos. Se construye con decisiones estructurales: cargas de trabajo razonables, autonomía real, y líderes que preguntan antes de exigir.

En una de las últimas formaciones que impartí a un comité de dirección, pregunté cuántos de los presentes habían tomado vacaciones completas, sin revisar el correo ni una sola vez, en el último año. Levantaron la mano dos personas de catorce. Ese dato, por sí solo, explica más sobre la cultura real de esa empresa que cualquier encuesta de clima laboral que hayan pasado nunca.

Cómo medir el equilibrio, no solo intuirlo

El bienestar no se mide con una encuesta anual de clima que nadie lee con atención. Se mide con indicadores concretos y verificables: absentismo por motivos de salud mental, rotación voluntaria en los primeros dos años de un puesto, horas de conexión fuera de jornada, y algo que casi ninguna empresa mide, la frecuencia con la que un mando intermedio cancela su propio descanso para cubrir una urgencia ajena. Estos cuatro indicadores, cruzados trimestre a trimestre, dicen más sobre la salud real de una organización que cualquier declaración de valores colgada en la pared de recepción.

El rol del líder en la prevención del agotamiento

El agotamiento no llega de golpe. Llega en tres fases que cualquier mando intermedio puede aprender a reconocer, en su equipo y en sí mismo, antes de que se convierta en una baja médica. La primera fase es la sobreactivación: la persona trabaja más horas, responde más rápido, parece incluso más comprometida que nunca. La segunda fase es el cinismo: empieza a distanciarse emocionalmente, las tareas que antes le importaban ahora le dan igual, y el sarcasmo sustituye al compromiso. La tercera fase es el colapso: la persona deja de rendir, con o sin baja médica formal, aunque siga físicamente presente en su puesto.

La mayoría de líderes solo detectan el agotamiento en la tercera fase, cuando ya es tarde y caro de revertir. Detectarlo en la primera fase, la de la sobreactivación aparentemente productiva, es precisamente el trabajo que nadie quiere hacer porque en ese momento la persona todavía "rinde bien". Ahí es donde el liderazgo humanista se diferencia del management tradicional: interviene cuando los números todavía son buenos, no cuando ya se han desplomado.

El silencio como síntoma

Hay un indicador de equilibrio que no aparece en ninguna encuesta y que cualquier mando puede observar sin herramientas ni presupuesto: el silencio en las reuniones. No el silencio respetuoso de quien escucha, sino el silencio de quien ya ha decidido que no vale la pena hablar. Se reconoce porque no es incómodo, es plano. Nadie discrepa, nadie pregunta, nadie propone. Un equipo con equilibrio real entre bienestar y resultados discute con energía, incluso se acalora a veces. Un equipo desequilibrado asiente en silencio y espera a que termine la reunión para volver a lo suyo. Si tus reuniones llevan meses siendo tranquilas y ordenadas, no lo celebres todavía. Pregúntate primero si esa calma es paz o es resignación.

Un marco simple para empezar mañana mismo

No hace falta una transformación cultural completa para empezar a mover la aguja. Tres preguntas que puedes hacerte esta semana, con tu equipo real:

Primera: ¿Sabe cada persona de mi equipo por qué hace lo que hace, más allá de la tarea concreta? La falta de propósito es, según múltiples estudios, uno de los mayores predictores de desafección, por encima incluso del salario.

Segunda: ¿Cuándo fue la última vez que alguien de mi equipo me dio una mala noticia sin miedo? Si no lo recuerdas, tu seguridad psicológica está más baja de lo que crees.

Tercera: ¿Estoy midiendo horas o estoy midiendo resultados? Si la respuesta es horas, ya sabes por dónde empezar.

Parte 4 — Un plan de acción de 90 días

Por qué 90 días y no una lista de propósitos

Los propósitos de liderazgo fracasan por la misma razón que fracasan los propósitos de año nuevo: no tienen plazo ni tienen dueño. Un plan de 90 días funciona porque obliga a secuenciar, y porque noventa días son suficientes para ver un primer resultado real sin ser tan pocos como para caer en el gesto cosmético. Esto no es una lista de buenas intenciones. Es una secuencia con un orden concreto, y ese orden importa tanto como el contenido.

Días 1 a 30: diagnóstico honesto, no acción prematura

El primer mes no es para actuar. Es para mirar de frente, con los datos delante, sin autoengaño. Completa el ejercicio de autodiagnóstico de la Parte 1. Identifica, con tu equipo real presente, cuál de las tres preguntas del marco de equilibrio de la Parte 3 te resulta más incómoda de responder. Y haz algo que casi nadie hace: pregunta directamente a dos o tres personas de tu equipo, en privado, qué es lo primero que cambiarían de tu forma de liderar si pudieran decirlo sin miedo a represalias. La mayoría de mandos intermedios se salta este mes y empieza directamente por la acción. Es el error más caro de todo el proceso, porque actúas sobre un diagnóstico equivocado.

Días 31 a 60: las primeras intervenciones, pequeñas y verificables

Con el diagnóstico en la mano, elige dos o tres intervenciones concretas, nunca diez. Si el diagnóstico apunta a seguridad psicológica baja, la intervención es tan simple como cambiar la primera pregunta que haces cuando algo sale mal, de "de quién es la culpa" a "qué necesitas para que esto no vuelva a pasar". Si apunta a sobrecarga, la intervención es auditar en qué se van realmente las horas de tu equipo durante dos semanas, sin juicio, solo con datos. Cada intervención necesita una forma de verificar si funcionó, por pequeña que sea. Si no puedes medir el cambio, no sabrás si repetirlo o abandonarlo.

Días 61 a 90: consolidar lo que funcionó, soltar lo que no

El tercer mes no es para añadir más iniciativas. Es para consolidar las dos o tres que sí funcionaron, convertirlas en hábito de equipo, y soltar con honestidad las que no dieron resultado, sin la necesidad de justificarlas para no quedar mal. Al final de

estos noventa días, repite el ejercicio de autodiagnóstico de la Parte 1 y compara tus propias respuestas con las de tres meses atrás. Si algo cambió, ya tienes la prueba de que el mapa sirve. Si nada cambió, probablemente necesites algo que esta guía, por diseño, no puede darte: acompañamiento externo, sostenido, con alguien que te haga las preguntas incómodas que tú mismo no te vas a hacer.

Parte 5 — Preguntas que me hacen en cada formación

¿Esto funciona igual en una pyme que en una multinacional?

El marco es el mismo, la escala cambia. En una multinacional el problema suele ser la distancia entre la estrategia del comité de dirección y la realidad del equipo, con capas intermedias que diluyen el mensaje. En una pyme el problema suele ser el contrario: el fundador o el mando hace de todo, y el autoliderazgo se sacrifica primero porque no hay tiempo ni estructura para practicarlo. Los tres focos siguen siendo autoliderazgo, equipo y equilibrio. Lo que cambia es qué foco duele más primero.

¿Cuánto tiempo se tarda en ver resultados reales?

Menos de lo que la mayoría cree, y más de lo que la mayoría está dispuesta a esperar. Los primeros cambios en seguridad psicológica y en calidad de las conversaciones de feedback se notan en cuatro a seis semanas. Los cambios en indicadores duros, rotación, absentismo, resultados de equipo, tardan un trimestre completo como mínimo. Cualquiera que prometa una transformación cultural en dos semanas está vendiendo humo, no liderazgo.

¿Qué pasa si mi propio jefe no cree en nada de esto?

Pasa con más frecuencia de la que gustaría, y es la pregunta que más me hacen en las formaciones que imparto a mandos intermedios. La respuesta honesta es que puedes aplicar estos tres focos dentro de tu círculo de influencia directo, con tu propio equipo, aunque el nivel jerárquico por encima de ti no haya cambiado nada. No arreglas la empresa entera. Pero sí puedes conseguir que tu equipo concreto sea la excepción sana dentro de una cultura que no lo es, y eso, para las personas que lo viven cada día, no es un detalle menor.

¿Esto es lo mismo que el coaching o la psicología positiva?

No. El coaching trabaja objetivos individuales, la psicología positiva trabaja el bienestar subjetivo. El liderazgo humanista, tal como lo entiendo y lo aplico, cruza esas dos capas con la realidad de negocio: rentabilidad, resultados, cuenta de explotación. No es una corriente de autoayuda disfrazada de management. Es

management que se ha tomado en serio que las personas son el mecanismo, no el obstáculo, para conseguir resultados sostenidos.

¿Necesito ser CEO o director general para aplicar esto?

Al contrario. Los tres focos de esta guía están pensados, ante todo, para el mando intermedio, no para el comité de dirección. Es la posición más jodida del organigrama, la que recibe presión desde arriba y desde abajo al mismo tiempo, y paradójicamente la que menos formación específica recibe en la mayoría de empresas. Si diriges a una persona o a veinte, si tienes un título formal de manager o simplemente coordinas un proyecto con gente a tu cargo, esta guía es para ti, no para quien ya tiene un departamento entero dedicado a pensar en su desarrollo.

Cierre — Este mapa no camina solo

Esta guía te da un marco. No te da compañía en el camino, y liderar sin compañía es, precisamente, el problema que llevo describiendo desde la primera página. Por eso existe todo lo que he construido después de dejar la carrera corporativa en 2015, y todo apunta en la misma dirección: que no tengas que liderar a pelo.

Human Leadership Hub es la plataforma B2B donde diagnosticamos la cultura organizacional real de una empresa con la metodología FAUNA, cruzando datos de clima, rotación y desempeño con la percepción real de los equipos. Ahí encontrarás también los **Kits de diagnóstico** para CHRO y para mandos intermedios, pensados para ir más allá de esta guía y poner cifras concretas a lo que hoy quizás solo intuyes de tu propia organización.

Business Humanizers Academy es donde formamos, con el **programa Human Leadership**, a los mandos intermedios y ejecutivos que quieren convertir estos cuatro focos (autoliderazgo, equipos de alto rendimiento, equilibrio bienestar-resultados, y el plan de acción que los sostiene) en una competencia entrenada, no en una intención pasajera. Más de 25.000 mandos ya han pasado por ahí, en más de 20 países, y el programa se apoya en las mismas herramientas que has visto en esta guía: FAUNA, GROW, y neuro-productividad aplicada al día a día real de un equipo.

Si lo que necesitas no es formación colectiva sino acompañamiento personalizado, **Mentoring CREA**, en **mimentoria.net** y en **mentoringcrea.com**, son los espacios donde trabajo la metodología GROW uno a uno, sesión a sesión, con mandos y ejecutivos que necesitan una mirada externa antes de tomar su próxima decisión importante. No es terapia ni es coaching genérico. Es una conversación estructurada con alguien que ha estado dentro de una multinacional el tiempo suficiente para saber de qué habla.

Y si quieres profundizar en cualquiera de las 24 lecciones que sostienen el programa Human Leadership, con fuentes, herramientas y prompts profesionales de IA para cada competencia, tienes acceso libre a la **Guía de Recursos completa** en:

<https://recursosadicionalesbha.netlify.app/>

Las empresas se rompen por el medio. La cura no es cuidar a las personas por condescendencia, es cuidarlas por inteligencia estratégica. Esta guía es el primer paso. El resto, como todo lo que de verdad cambia algo, se entrena.

Si después de leer esto reconoces a tu equipo, o te reconoces a ti mismo, en más de un párrafo de los que acabas de leer, no lo archives como una lectura interesante más. Vuelve al ejercicio de autodiagnóstico de la Parte 1, y vuelve al

plan de 90 días de la Parte 4. El mapa ya lo tienes. Lo único que decide si esto cambia algo de verdad es si lo abres dentro de tres meses, o si se queda cerrado en una carpeta, como el resto.

— Jordi Alemany