

Harvard Deusto

BR

Business Review

MONOGRÁFICO

Autoliderazgo y dirección de equipos en un mundo sin certezas



EAE Business
School
Barcelona

READY FOR THE NEW WORLD

APRENDER ES UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

Una escuela de negocios,
infinitas posibilidades globales.

MBA's · MASTERS · GRADOS

eaebarcelona.com

RED DE EDUCACIÓN SUPERIOR

 Planeta Formación y Universidades

Número 363 • Febrero 2026



HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW es un programa para el desarrollo de directivos. Integra los trabajos de mayor interés para el empresariado español de los principales expertos y las mejores escuelas de negocios a nivel nacional e internacional.

Comité editorial

Luisa Alemany, Gayle Allard, José Luis Álvarez, Manuel Becerra, Pascual Berrone, Salvador Carmona, Alberto Díaz, Casilda Güell, Oriol Iglesias, Laura Illia, Marcelo Leporati, Francisco J. López Lubián, Segundo Piriz, Ahmad Rahnama, Josep Valor y Jonathan Wareham.

Edita

MG Agnesi Training, S.L.
Consell de Cent, 357-359, 1.ª A. 08007 Barcelona
Tel.: 902 114 558

Directora editorial

Angi González Vives • agonzalezv@prismapublicaciones.com

Directora de negocio

Laia Foradada Massanas • laia.foradada@harvard-deusto.com

Consultor editorial

Luis Vives

Responsable de redacción

Jordi Navarrete • jorge.navarrete@prismapublicaciones.com

Diseño y maquetación

Susana Domínguez • sudominguez@prismapublicaciones.com

Suscripciones

Tel.: 902 114 558 • info@harvard-deusto.com

Publicidad y eventos

Xulia Oliveira
xulia.oliveira@harvard-deusto.com
Tel.: 626 051 782

Prisma Publicaciones 2002, S. L.

Av. Diagonal, 662, 4.ª planta. 08034 Barcelona
Tel.: 93 492 67 85 • www.factoriaprisma.com

© MG Agnesi Training, S.L.

ISSN: 0210-900-X
ISSN DIGITAL: 2565-294X
DEPÓSITO LEGAL: B 5745-2013
Impreso en España

Ningún artículo de esta revista puede ser reproducido, total o parcialmente, en cualquier forma o por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.

Los editores no se hacen responsables de las opiniones vertidas por los autores en esta publicación, ni comparten necesariamente sus criterios.

>>EDITORIAL>>

Autoliderazgo y dirección de equipos en un mundo sin certezas

El liderazgo atraviesa una transformación profunda impulsada por la aceleración del cambio, la complejidad de los entornos y la revisión de los modelos de gestión tradicionales. En este contexto, deja de ser una cuestión de control para convertirse en un ejercicio de conciencia, responsabilidad y adaptación continua. ¿Qué tipos de liderazgo son los más efectivos cuando las certezas se diluyen y el cambio es la única constante? ¿Cómo gestionar equipos en escenarios marcados por la necesidad permanente de reinventarse?

Esto es precisamente lo que analizamos en este número monográfico de *Harvard Deusto Business Review*. De la mano de académicos y expertos en la materia, exploramos los elementos esenciales de un buen liderazgo, de aquel que sitúa al directivo no solo como responsable de resultados, sino también como guía y referente dentro de la organización. Para ello, partimos de una convicción clara: hoy, liderar debe empezar por uno mismo; por el autoconocimiento, la coherencia interna y la habilidad para manejar la propia incertidumbre. Solo desde ahí es posible generar confianza y construir equipos sólidos, resilientes y capaces de aprender en entornos donde, cada vez más, hay que integrar la inteligencia humana con la artificial sin perder sentido ni propósito.

Además, exponemos nuevas formas de ejercer la autoridad sin caer en el autoritarismo, convertir el conflicto en un motor de crecimiento y dotar a las organizaciones de narrativas que aporten estabilidad emocional en medio del cambio.

Esperamos que la lectura de este número resulte tan provechosa como inspiradora.

Angi González
Directora editorial



Conecta con nosotros:

Web: www.harvard-deusto.com
e-mail: info@harvard-deusto.com

Síguenos:

Harvard Deusto @harvard__deusto Harvard Deusto
 @HarvardDeusto @revistashd Harvard Deusto

SUMARIO

Autoliderazgo



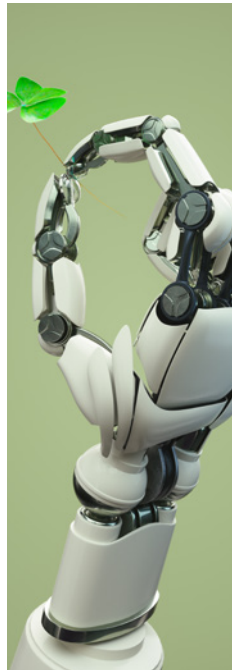
06

Las claves de un liderazgo transformador

Por Ludovica Chiesa y Cosimo Chiesa

La responsabilidad personal, la coherencia con los valores, el equilibrio vital, la gestión emocional y los hábitos transformadores pueden convertirse en pilares de un liderazgo que genere impacto real y deje una huella significativa en personas y organizaciones. ¿Qué dinámicas internas frenan el cambio real? ¿Cuáles son las cinco claves de un liderazgo realmente transformador?

Habilidades directivas



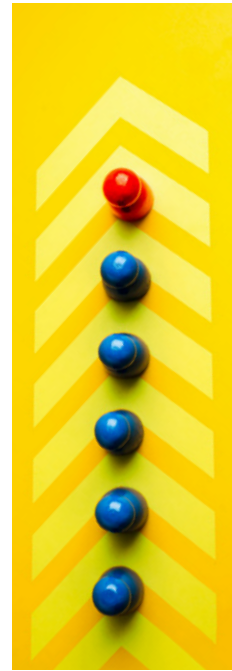
16

Cuatro competencias esenciales para liderar en la era de la IA

Por Pilar Rojo y Julián Lorenzo Farrapeira

¿Qué competencias se necesitan para construir un liderazgo más sostenible, consciente y capaz de regenerar las organizaciones en un momento en que la IA está redefiniendo el mercado laboral? No se trata de técnicas accesorias, sino de capacidades profundas de observación, escucha, aprendizaje y relación que permiten al líder *coach* acompañar a su equipo hacia su mejor versión.

Gestión de conflictos



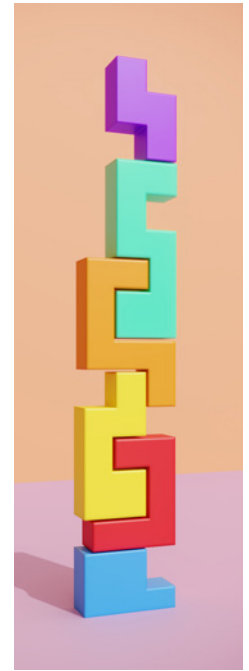
26

El liderazgo antiautoritario como base para resolver conflictos

Por Alberto González Pascual

Muchos líderes procrastinan los conflictos por temor a equivocarse y perder autoridad. ¿Cómo se puede convertir esa tensión en oportunidad a través de un liderazgo antiautoritario? ¿Qué valores tienen que guiar este tipo de dirección? Un líder ético está obligado a afrontar esos conflictos sin miedo, como parte de un proceso de crecimiento interno y transformación de la realidad externa.

Coordinación



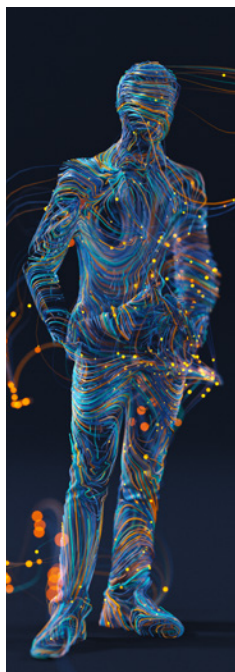
34

Los cuatro pilares de los equipos efectivos: de la alineación a la adaptación

Por Mar Guerrero Busquets

En entornos complejos, no gana quien más sabe, sino quien mejor se coordina. En lugar de trabajar más, hay que trabajar mejor juntos, algo que se diseña y se entrena. ¿Qué elementos permiten optimizar el engranaje de los equipos? La IA puede automatizar tareas, pero no alinear visiones, resolver fricciones o generar compromiso. Y esos aspectos son los que de verdad definen el rendimiento de los equipos.

Equipos híbridos



42

Dirección de equipos: cómo integrar la inteligencia humana y la artificial

Por Elena Méndez Díaz-Vilabella

A pesar de lo que suele pensarse, existen muchos paralelismos entre la gestión de la IA y el liderazgo de personas. ¿Qué diez recomendaciones permiten la dirección exitosa de los equipos híbridos, formados por personas y agentes de IA? No olvidemos que lo que decidimos delegar, cómo formulamos instrucciones, cuánto contexto aportamos o el *feedback* condicionan a personas y algoritmos por igual.

Organizaciones antifrágiles



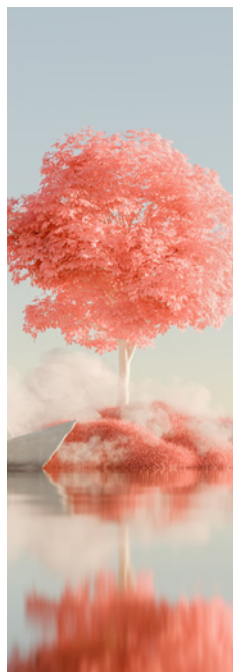
50

Ocho palancas para convertir la incertidumbre en una ventaja estratégica

Por Gonzalo Indacochea

Ya no basta con ser resilientes para afrontar un futuro que se redibuja a velocidad de vértigo. Las organizaciones necesitan desarrollar sistemas antifrágiles que les permitan evolucionar y fortalecerse con las disrupciones para seguir siendo sostenibles en el largo plazo. ¿Cómo rediseñar la empresa para que el cambio deje de ser una amenaza y se convierta en su principal fuente de ventaja presente y futura?

Neurosemiótica aplicada



60

El liderazgo silencioso: qué aporta la neurosemiótica a la gestión de equipos

Por Alejandro López García

¿Cómo instalar confianza y ordenar la complejidad en organizaciones sometidas a una volatilidad estructural? ¿Cuáles son las claves del liderazgo axial para mejorar la cohesión y la estabilidad de los equipos? Gracias a la neurosemiótica aplicada, el autoliderazgo se convierte en un punto de partida, y la resiliencia organizacional, en la consecuencia de una narrativa coherente.

Comunicación



68

Estrategias para dialogar con tus colaboradores con autenticidad y propósito

Por Carlos Rey

Cuando el líder se comunica sin imposiciones, genera un entorno de confianza que facilita el aprendizaje, la apertura y el crecimiento propio y de sus colaboradores. El modelo de este artículo ayuda a identificar las diferencias y similitudes entre ambas partes para adaptar el estilo de conversación y lograr conversaciones más constructivas y fructíferas. Así cada persona podrá brillar desde sus fortalezas.

Optimización del talento



76

Cuando el talento no basta: lecciones de la épica conquista del Polo Sur

Por Pablo Antonio García Hernández

¿Qué podemos aprender sobre gestión de equipos a partir de la carrera entre Scott y Amundsen por la conquista del Polo Sur? Este punto geográfico, como la cima de cualquier mercado competitivo, no se alcanza con héroes solitarios ni planes rígidos, sino con equipos que saben adónde van, entienden por qué están allí y son capaces de adaptarse cuando el hielo se quiebra bajo sus pies.

Harvard Deusto

www.harvard-deusto.com

SUSCRÍBETE Y ALCANZA TUS METAS



¿Qué incluye la suscripción?

- Revista *Harvard Deusto Business Review* en papel y/o digital* (11 núm./año).
- Revista digital *Harvard Deusto Management & Innovation* (10 núm./año).
- Acceso a los artículos de la hemeroteca.
- Recepción de *newsletters*.
- Invitaciones en exclusiva a los eventos que organiza Harvard Deusto.

*Consulta las modalidades de suscripción en www.harvard-deusto.com/suscribete





Cuatro competencias esenciales para **liderar en la era de la IA**

El vertiginoso desarrollo de la inteligencia artificial, la diversidad generacional y el agotamiento organizativo, entre otras variables, están redefiniendo la forma de liderar. Este artículo identifica cuatro competencias esenciales del líder 'coach', con un enfoque que integra rendimiento y humanidad para construir un liderazgo más sostenible, consciente y capaz de regenerar las organizaciones en la era de la IA.

Pilar Rojo

Profesora en IE University y directora del HR Center y del Programa de Coaching de IE Business School

Julián Lorenzo Farrapeira

CEO de Wellbeing Leadership y socio fundador de Marshall Goldsmith Leadership

E

stamos inmersos en una revisión profunda del orden mundial, una auténtica reconfiguración de la forma en que operan los países, las empresas y las personas. Las tensiones geopolíticas, la transición energética, la disrupción tecnológica y la creciente diversidad generacional y cultural son señales de una evolución estructural que está redibujando las organizaciones y el trabajo.

En este contexto, las empresas necesitan líderes capaces de transitar la incertidumbre, sostener el compromiso y promover la innovación en entornos líquidos y complejos. Pero cabe preguntarse: ¿están los líderes realmente preparados para dirigir en un mundo en constante cambio?

En una era en la que la IA redefine el mapa profesional y acentúa la necesidad de procesos de adaptación, se hacen imprescindibles nuevas capacidades, se revalorizan las habilidades blandas y aparecen nuevas exigencias organizacionales. Las personas requieren líderes que sepan acompañarlas en el aprendizaje continuo, ayudarlas a reinterpretar su valor y conectar el propósito colectivo con el desarrollo individual, aportándoles confianza como base de la seguridad psicológica necesaria en un entorno profundamente incierto.

LOS VECTORES QUE EXIGEN UN NUEVO LIDERAZGO

Diversos factores condicionan los requisitos necesarios para liderar equipos de forma efectiva en el contexto actual:

La era de la IA: el hipercambio como nueva normalidad

El impacto de la IA en la economía mundial es ya tangible. Según McKinsey, la IA generativa podría añadir hasta 4,4 billones de dólares anuales a la productividad global¹. Sin embargo, el salto tecnológico también introduce nuevas fuentes



La velocidad de la disrupción convierte el aprendizaje continuo en una necesidad estructural, no en una alternativa

de incertidumbre: desde los riesgos de ciberseguridad hasta la creciente brecha entre quienes se adaptan con agilidad y quienes quedan rezagados. La velocidad de la disrupción convierte el aprendizaje continuo en una necesidad estructural, no en una alternativa.

En este contexto, el liderazgo debe evolucionar hacia una comprensión más profunda del impacto humano de la tecnología. El reto ya no es solo implementar la IA, sino acompañar

a las personas en su integración, ayudándolas a desarrollar nuevas capacidades, confianza y sentido en medio del hipercambio. Solo así podrá consolidarse un liderazgo verdaderamente transformador y sostenible en esta nueva era.

Nuevo mapa de competencias para un nuevo entorno laboral

De acuerdo con el World Economic Forum, el 39 % de las habilidades esenciales en el trabajo habrán



cambiado para 2030, con un aumento especialmente significativo de las relacionadas con IA y *big data*; redes y ciberseguridad; conocimientos tecnológicos; pensamiento creativo, resiliencia, flexibilidad, empatía, liderazgo y agilidad².

Frente a este panorama, las organizaciones que quieran sobresalir se verán obligadas a invertir en desarrollarlas activamente. Iniciativas como programas internos de mentoría cruzada, laboratorios de aprendizaje entre pares y *coaching* adaptativo para los líderes están mostrando resultados positivos en compromiso y retención.

El trabajo como fuente de agotamiento

El desarrollo de las nuevas competencias exige un nivel sostenido de

atención, aprendizaje y gestión emocional que puede derivar en fatiga adaptativa. Según una encuesta de Unobravo, el 55 % de los trabajadores españoles ya ha sufrido agotamiento laboral (*burnout*)³. Al mismo tiempo, España figura entre los países europeos con mayor absentismo laboral, con un 7,4 % a finales de 2024, de acuerdo con datos de Adecco⁴.

Las organizaciones que exigen resultados sostenidos pero operan bajo sistemas que generan agotamiento corren el riesgo de erosionar la cultura, debilitar el sentido de pertenencia y comprometer los resultados del negocio. Si el trabajo está agotando a una parte importante de la fuerza laboral, no sorprende que el compromiso caiga.

El compromiso se desploma

Según un estudio de Gallup, solo el 21 % de los empleados en todo el mundo se siente comprometido con su trabajo, dos puntos porcentuales menos que el año anterior, y el nivel entre los propios líderes está cayendo aún más rápido⁵. Cuando las personas están agotadas, desconectan: se vuelven apáticas o simplemente dejan de implicarse emocionalmente.

En muchos casos, el reto ya no es atraer y desarrollar talento, sino evitar que se apague. Y cuando hablamos de las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral, el desafío se intensifica.

La generación Z y el nuevo contrato con el liderazgo

La generación Z representa ya el 27 % de la fuerza laboral global, pero solo el 6 % aspira a ocupar roles de liderazgo, según una encuesta de Deloitte⁶. No se trata de falta de ambición, sino de aprendizaje emocional intergeneracional: los trabajadores más jóvenes han observado el coste personal que el modelo tradicional de liderazgo ha tenido para las generaciones anteriores y buscan una relación diferente con el trabajo y con las organizaciones.

Además, el 46 % de esta generación cree que la IA podría reemplazar su empleo en los próximos cinco años, según Ipsos⁷. La lealtad y el compromiso están siendo rediseñados, y el liderazgo basado en la jerarquía o el control deja de ser aspiracional.

La irrupción de la IA, la convivencia de distintas generaciones, el aumento del absentismo y la fatiga emocional apuntan a una misma conclusión: es necesario un liderazgo más sostenible y transformador, que no solo genere rendimiento a las organizaciones, sino también valor añadido y desarrollo humano a las personas.

Por todo ello, la evolución del liderazgo no es opcional: es una necesidad estratégica. Afrontar los desafíos actuales exige una actualización en las competencias de los líderes, en línea con las capacidades clave de un líder *coach*, capaz de generar seguridad, acompañar y desarrollar a las personas en un entorno de cambio permanente.

LAS CUATRO COMPETENCIAS ESENCIALES DEL LÍDER 'COACH'

Liderar en la era de la IA exige una mentalidad diferente. Esta es la pregunta urgente que todo líder debería hacerse: ¿estoy liderando con las competencias adecuadas para esta nueva realidad?

Este artículo identifica cuatro competencias esenciales para ejercer un liderazgo efectivo y humano en este nuevo entorno: autoconocimiento, adaptabilidad, desarrollo de personas y gestión del bienestar.

Estas competencias forman un marco interconectado que permite a los líderes sostener resultados sin sacrificar la salud del equipo ni la calidad de las relaciones. Juntas, constituyen la base de un liderazgo transformador y consciente, capaz de integrar tecnología y humanidad, rendimiento organizativo y valor para las personas.

>>>

>>> 1. Autoconocimiento: la capacidad de mirarse hacia dentro

La palabra “introspección” proviene del latín *introspicere*: “mirar hacia dentro”. En esencia, eso es el autoconocimiento: reconocer nuestros patrones de pensamiento, emociones, fortalezas y áreas de mejora para poder liderarnos antes de liderar a los demás.

Como señala el libro *Primal Leadership*, el autoconocimiento permite a los líderes comprender cómo sus emociones influyen en su comportamiento y en el clima que generan. Según investigaciones de Richard E. Boyatzis, uno de sus autores, se trata de una de las competencias que mejor predice la calidad del liderazgo, porque posibilita conectar de forma auténtica y sintonizar con las necesidades de los demás⁸.

Conocerse no es un punto de llegada, sino un proceso continuo. Los líderes más efectivos practican la “coachabilidad”: la capacidad de pedir, recibir y aplicar *feedback* de manera constructiva. Reconocen su vulnerabilidad, muestran humildad para aprender y mantienen una actitud de aprendizaje durante toda su vida que refuerza su autoconciencia y su capacidad de adaptación.

Un ejemplo lo ilustra bien. El director de tecnología de una empresa del Nasdaq destacaba por su visión estratégica y su habilidad para desarrollar personas, pero tenía dificultades con las tareas que exigían atención al detalle. En lugar de centrarse en “corregir” su debilidad, rediseñó su rol (con apoyo de un proceso de *coaching*) para delegar esas funciones y potenciar sus fortalezas. En tres años fue promocionado dos veces y mejoró significativamente el clima de su equipo.

Como demuestran Joe Folkman y Jack Zenger tras analizar a más de cien mil líderes, el 80 % de los profesionales obtiene resultados extraordinarios al potenciar sus fortalezas, mientras solo el 20 % necesita centrarse en corregir una debilidad cri-

tica (aquella que es esencial dentro de su rol)⁹. El desarrollo, por tanto, no consiste en arreglar lo que falta, sino en amplificar lo que funciona.

Para cultivar esta competencia, vale la pena pedir *feedback* a un mínimo de siete personas de nuestro entorno profesional, idealmente en formato 360°, sobre nuestras fortalezas más visibles y cómo podríamos desarrollarlas aún más. Conviene practicar la apertura al aprendizaje y dedicar tiempo a la reflexión. El *coaching* es una metodología poderosa para ampliar la mirada sobre uno mismo, explorar creencias limitantes y alinear el hacer con el ser.

El liderazgo empieza cuando reconocemos y desarrollamos el potencial que hay en nosotros para, desde ahí, hacerlo florecer en los demás. Y para sostenerlo en un entorno cambiante necesitamos la siguiente competencia: adaptabilidad.

2. Adaptabilidad: cambiar antes de exigir cambio

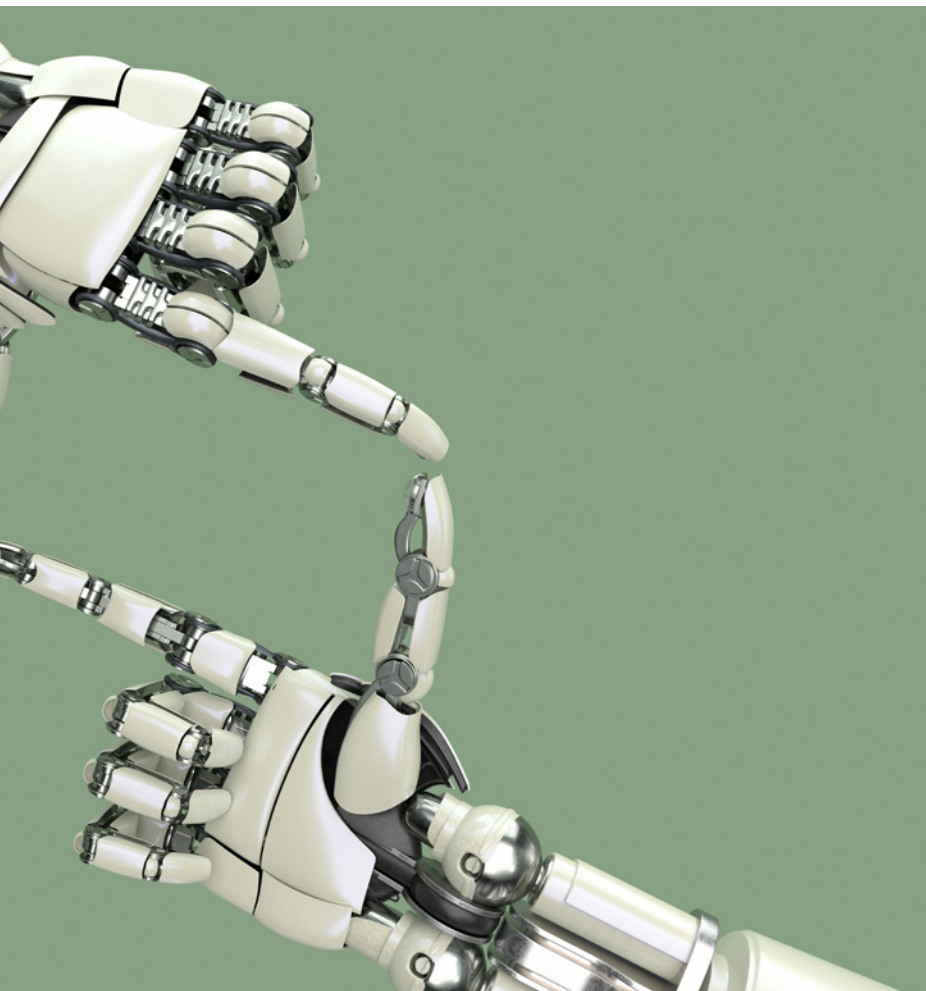
En un mundo de cambios acelerados, la adaptabilidad se ha convertido en una de las competencias más críticas del liderazgo. Como recordaba recientemente en una entrevista Santiago Íñiguez, presidente de IE University, “debemos volver a las humanidades para aprender a trabajar con la IA”¹⁰. En esa idea subyace un principio esencial: adaptarse no es solo adquirir nuevas habilidades, sino revisar las propias certezas. Esta disposición a cuestionar lo que creemos saber es la base de la mentalidad de crecimiento que permite a los líderes transformarse antes de pedir transformación a los demás.

Adaptarse no significa aceptar el cambio, sino modelarlo con intención. Muchos líderes quieren que sus equipos cambien, pero no se comprometen ellos mismos con el cambio. Esta es la pregunta más honesta que un líder puede hacerse: ¿estoy cambiando yo lo suficiente como para tener la legitimidad de pedir a otros que cambien?



Como señala Richard E. Boyatzis, “el cambio es necesario para la supervivencia, pero también es difícil”¹¹. Y, sin embargo, es posible cuando el líder encarna el cambio que promueve.

El liderazgo de Alan Mulally en Ford lo demuestra. Cuando en 2006 asumió la dirección de la compañía, que estaba al borde del colapso, su prioridad no fue una nueva estrategia, sino una nueva cultura. Introdujo un sistema simple de reporte (verde, amarillo y rojo) para mostrar el estado de los proyectos. Pese a las pérdidas millonarias, todos los directivos reportaban en verde, hasta que uno presentó una diapositiva roja. Mulally no se lo recriminó, sino que le agradeció la transparencia.



Las dos competencias que más influyen en la efectividad de un líder 'coach' son la escucha activa y la capacidad de formular preguntas poderosas

esa escucha comienza la siguiente competencia: el desarrollo de otros.

3. Desarrollo de personas: la habilidad de potenciar el talento

Como señalan Jack Zenger y Joe Folkman, el *coaching* es uno de los comportamientos de liderazgo que más se asocia con el compromiso del equipo y su rendimiento¹². Cuanto mejor *coach* es un líder, mayores son la claridad, la confianza y la energía colectiva que se generan.

Las dos competencias que más influyen en la efectividad de un líder *coach* son la escucha activa y la capacidad de formular preguntas poderosas.

- **La escucha activa requiere presencia consciente.** Es mejor una conversación de treinta minutos con atención plena que una hora mirando notificaciones. La calidad del liderazgo se mide por la calidad de la presencia.
- **Las preguntas poderosas invitan a pensar, no a responder rápido.** Como decía Peter Drucker, “el líder del pasado sabía decir; el del futuro sabrá preguntar”.

Tres prácticas ayudan a fortalecer esta competencia:

1. **Formular preguntas abiertas** que no puedan responderse con un simple “sí” o un “no”.

>>>

Este gesto cambió la cultura: la transparencia dejó de ser un riesgo y se convirtió en una fortaleza compartida. En pocos años, Ford pasó de perder 17.000 millones de dólares a ganar más de siete mil millones. La adaptabilidad comenzó arriba: el líder cambió primero, generando la confianza necesaria para que los demás también lo hicieran.

La adaptabilidad no se enseña, se entrena. Y empieza en lo cotidiano. Tres prácticas marcan la diferencia:

1. **Gestionar la propia reacción emocional ante el cambio antes de juzgar la de los demás:** la inteligencia emocional es la base.
2. **Comunicar el propósito antes que el plan,** porque las personas se com-

prometen con el sentido, no solo con las tareas.

3. **Acompañar a los equipos en el desarrollo de sus competencias y mentalidad de crecimiento,** reconociendo cada pequeño avance.

El cambio organizacional no se decreta, se contagia. Y solo puede contagiarlo quien primero se atreve a cambiar. Por tanto, es necesario preguntarnos qué necesitamos cambiar en nosotros primero para que el cambio sea posible en nuestro equipo. Y definir tres acciones concretas para entrenar nuestra adaptabilidad y convertirnos en catalizadores de transformaciones sostenibles.

Cuando un líder se permite cambiar, también se permite escuchar. Y en

La seguridad psicológica es la base del bienestar organizativo. Sin ella, la innovación se bloquea y las personas se protegen en lugar de contribuir

>>> **2. Evitar la tentación de aconsejar** de forma constante: hay que escuchar más de lo que hablamos.

3. Hacer preguntas que generen valor, esas que obligan a detenerse y reflexionar.

Practicar el desarrollo de otros significa cambiar el foco de convencer a comprender. El líder *coach* ayuda a las personas a ver lo que aún no pueden ver, les ofrece apoyo para avanzar desde ahí y desplegar su potencial.

Cuando un líder se compromete con el crecimiento de los demás, debe también cuidar la energía, el ritmo y la salud emocional de su entorno. Y ahí surge la cuarta competencia esencial: la gestión del bienestar.

4. Gestión del bienestar: cuidar el rendimiento sin sacrificar la salud

Teniendo en cuenta el alto coste del absentismo en las organizaciones y su impacto directo en la productividad, la pregunta clave no es cómo alcanzar resultados, sino cómo sostenerlos sin que nadie se quede por el camino, añadiendo, además, valor a las personas.

A menudo se asocia el bienestar con meditación, *mindfulness* o beneficios corporativos como las iniciativas de salud mental. Sin embargo, la verdadera gestión del bienestar tiene más



que ver con la forma de liderar que con los programas que se ofrecen.

Una organización puede tener múltiples iniciativas, pero si el líder envía mensajes el fin de semana, solicita entregas urgentes por la noche o ignora señales de agotamiento, el impacto será limitado. El bienestar empieza en la relación cotidiana entre el líder y el equipo.

Google lo demostró con el Proyecto Oxygen, que identificó los comportamientos de los líderes más efectivos. Uno de ellos resultó determinante: crear un entorno de equipo inclusivo, mostrando interés por el bienestar y el éxito de las personas. Los equipos con líderes de alta calidad eran más productivos, colaboraban mejor y permanecían más tiempo en la organización¹³.

Más tarde, el Proyecto Aristotle analizó más de ciento ochenta equipos

para comprender qué explicaba su rendimiento. Ni la experiencia previa ni la composición del equipo fueron suficientes. El factor más importante era la seguridad psicológica: la sensación de que es seguro asumir riesgos, hacer preguntas o admitir errores sin temor a consecuencias negativas¹⁴.

La seguridad psicológica es la base del bienestar organizativo. Sin ella, la innovación se bloquea y las personas se protegen en lugar de contribuir. Liderar el bienestar implica crear entornos donde la verdad no tiene coste social. Como ilustraba el caso de Alan Mulally en Ford, cuando un líder es capaz de escuchar verdades incómodas sin castigarlas, construye confianza y genera progreso.

Otro pilar esencial del bienestar es la claridad de expectativas. Cuando el líder no define lo esencial, el



equipo intenta adivinarlo y la energía se dispersa. La claridad no solo reduce el estrés: también acelera los resultados.

Una práctica sencilla y poderosa consiste en preguntar a cada persona de nuestro equipo qué cree que esperamos de ella. Hay que escuchar la respuesta sin justificar ni corregir. Si la respuesta es confusa, hay que aclararla. La claridad es bienestar. Y el bienestar es rendimiento sostenido.

Finalmente, gestionar el bienestar implica desarrollar una sensibilidad profunda hacia cómo se sienten las personas y qué necesitan para rendir bien. Mostrar un interés genuino por su salud y bienestar en todas las dimensiones –física, emocional, relacional, espiritual e intelectual– es una forma de liderazgo que genera confianza, compromiso y permanencia.

EL LIDERAZGO DEL FUTURO SE CONSTRUYE HOY

Aquí se cierra el círculo: estas cuatro competencias –autoconocimiento, adaptabilidad, desarrollo de personas y gestión del bienestar– son, en esencia, competencias del líder *coach*. No son técnicas accesorias, sino capacidades profundas de observación, escucha, aprendizaje y relación que permiten al líder acompañar a otros hacia su mejor versión. El líder *coach* no dirige desde la jerarquía, sino que transforma desde la consciencia, sosteniendo resultados duraderos sin sacrificar la humanidad que los hace posibles. Porque cuando los líderes cuidan de las personas, las personas cuidan del rendimiento. El liderazgo más humano es también el más efectivo.

Cuando los líderes acompañan, escuchan y desarrollan, las perso-

nas crecen. Y cuando las personas crecen, las organizaciones prosperan. Ese es el propósito del líder *coach*: generar resultados sostenibles impulsando el desarrollo y el bienestar de los demás.

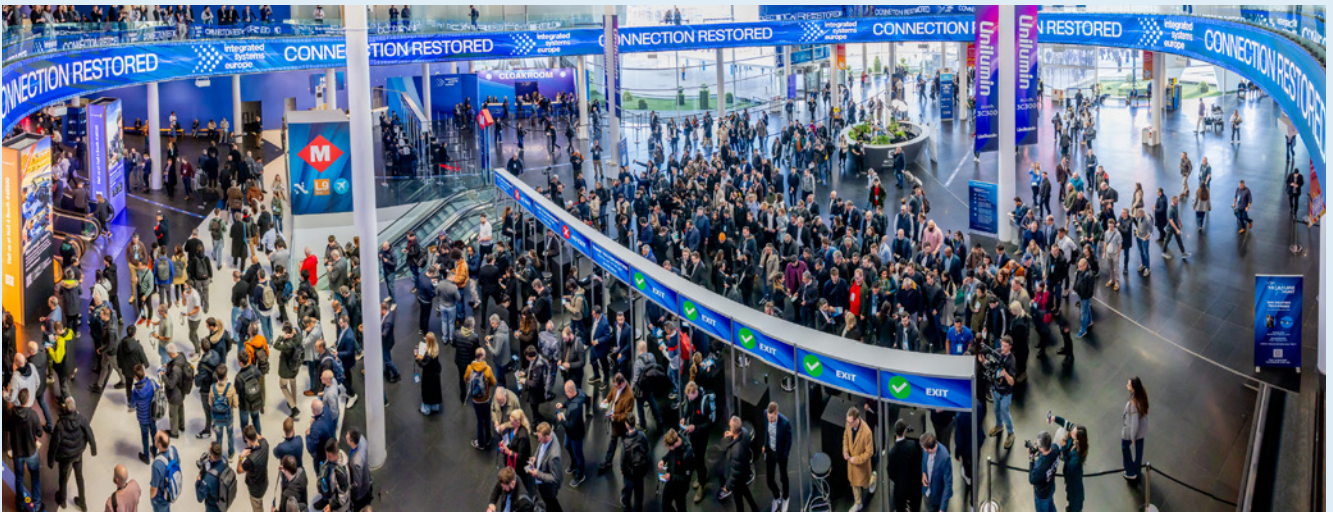
El futuro del liderazgo no será tecnológico, sino conscientemente humano: líderes capaces de integrar inteligencia artificial con inteligencia emocional, estrategia con empatía, rendimiento con bienestar. Ese es el verdadero desafío –y la mayor oportunidad– del nuevo liderazgo. ■

Referencias

1. Chui, M., Hazan, E., Roberts, R., Singla, A., Smaje, K., Sukharevsky, A., Yee, L. y Zimmel, R. (2023). *The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier*. McKinsey.
2. World Economic Forum (2025). *Future of Jobs Report 2025*.
3. Unobravo (2025, 27 de junio). El impacto psicológico del *burnout* en España. www.unobravo.com
4. Adecco Group Institute (2025). *Informe trimestral: absentismo, siniestralidad laboral y enfermedades profesionales – abril 2025*.
5. Gallup (2025). *State of the Global Workplace: 2025 Report*.
6. Deloitte (2025). *2025 Gen Z and Millennial Survey*.
7. Ipsos (2024). *The Ipsos AI Monitor 2024*.
8. Boyatzis, R. *Inspirar el liderazgo a través de la inteligencia emocional* [curso online]. www.coursera.org
9. Folkman, J. y Zenger, J. (2025, 14 de octubre). Why Strengths-Based Leadership Development Outperforms Traditional Methods. www.zengerfolkman.com
10. Velasco, L. E. (2025, 15 de octubre). Santiago Íñiguez (IE University): "Debemos volver a las humanidades para aprender a trabajar con la IA". *El País*.
11. Farrapeira, J. L. (2024, 24 de octubre). The Science of Change Applied to Wellbeing Leadership with Richard Boyatzis. *Liderança & Bem-estar*. Wellbeing Leadership. www.youtube.com
12. Zenger, J. y Folkman, J. (2024). *How Developing a Coaching Culture Pays Off*. www.zengerfolkman.com
13. Garvin, D. A., Berkley, A. y Kind, L. (2013). *Google's Project Oxygen: Do Managers Matter?* Harvard Business School.
14. Google re:Work. *Understand team effectiveness*. www.rework.withgoogle.com

Michael Blackman

“Muchas tecnologías excelentes no llegan al mercado porque carecen de la visibilidad necesaria”



Integrated Systems Europe (ISE), la principal feria mundial de tecnología audiovisual e integración de sistemas, congregó el año pasado en Barcelona a más de ochenta y cinco mil visitantes, cifra que se superará en la edición de este año. Michael Blackman, su director, reflexiona sobre el papel de este encuentro en un sector que evoluciona a velocidad de vértigo.

¿Qué se siente al mirar atrás a la primera edición de 2004 y compararla con el enorme evento en el que se ha convertido?

Es impresionante constatar la transformación, tanto del evento como de la industria del audiovisual profesional. Aunque se trataba ya de un sector muy dinámico, la escala, la diversidad y el alcance global que vemos hoy apenas se encontraban entonces en una fase incipiente. El ISE ha pasado de ser una gran reunión europea a convertirse en un referente global, con más de mil setecientos expositores en 2026. Más allá de su tamaño, este evento pone de manifiesto la abundante innovación, desde las experiencias audiovisuales inmersivas y los espacios de trabajo colaborativos hasta las tecnologías educativas y de entretenimiento de próxima generación, convirtiéndose en un verdadero catalizador para la colaboración y el liderazgo en esta industria.

¿Por qué el ISE se ha convertido en uno de los mayores eventos audiovisuales del mundo?

Su éxito surge de su combinación de gran escala, cuidada selección e interactividad. Al reunir a fabricantes, integradores, creadores

de contenido, desarrolladores de software y usuarios finales, refleja las necesidades cambiantes del mercado y presenta las tecnologías emergentes y funcionalidades que abarcan numerosos sectores. Los visitantes no solo ven productos, sino que experimentan cómo las tecnologías se integran para resolver retos reales, creando un entorno que resulta a la vez inspirador y práctico.

En un mundo que parece estar pasando de la colaboración a la confrontación, ¿permiten este tipo de eventos buscar oportunidades de fomentar un progreso global?

El ISE ofrece un espacio neutral para el diálogo y la colaboración, permitiendo que personas de diferentes mercados, culturas y disciplinas intercambien ideas y cocreen soluciones. Iniciativas como el ELAF (European Latin American AV Forum) ponen de manifiesto cómo el ISE fomenta activamente la colaboración internacional, abriendo las puertas a proyectos conjuntos, alianzas estratégicas y transferencia de conocimiento. Más allá de la tecnología y los negocios, este evento demuestra que la innovación se enriquece del encuentro de perspectivas diferentes, creando un impacto duradero en todas las regiones y sectores.

Con Estados Unidos y China liderando los avances en tecnologías disruptivas, ¿qué debe hacer Europa?

Europa destaca por su capacidad para integrar hardware, software y contenidos, creando soluciones prácticas y escalables. Apoyando *startups*, fomentando alianzas de investigación y pro-

moviendo iniciativas intersectoriales, Europa puede forjarse un rol de liderazgo propio, centrado en las tecnologías de alta calidad, responsables e interoperables, en vez de perseguir la mera escala.

¿Qué destacarías de la evolución de la industria audiovisual en los últimos años?

Ha experimentado una profunda transformación. Hemos pasado de sistemas independientes a soluciones totalmente integradas, en red e inmersivas que influyen en cómo vivimos, trabajamos, aprendemos y accedemos al entretenimiento. Lo que llama la atención es la convergencia de la creatividad y la tecnología; los ingenieros, diseñadores y creadores de contenido colaboran actualmente de forma muy integrada para ofrecer experiencias que antes eran inimaginables, incluso hace una década. El auge del trabajo híbrido, las aulas inmersivas y la innovación en eventos presenciales pone de manifiesto la adaptabilidad y relevancia de este sector.

¿Qué grandes tendencias se verán en esta edición del ISE?

La inteligencia artificial impulsa una automatización más inteligente; la robótica transforma los eventos en directo y los flujos de trabajo creativos; la ciberseguridad protege los sistemas cada vez más conectados; los espacios inteligentes muestran cómo la tecnología genera entornos adaptables e interactivos; la sostenibilidad promueve soluciones más ecológicas y eficientes desde el punto de vista energético, y los entornos comerciales revelan oportunidades de colaboración entre sectores.

La CyberSecurity Summit es una de las principales novedades del programa de 2026. ¿Es el cibercrimen una de las mayores amenazas para un mundo cada vez más digitalizado?

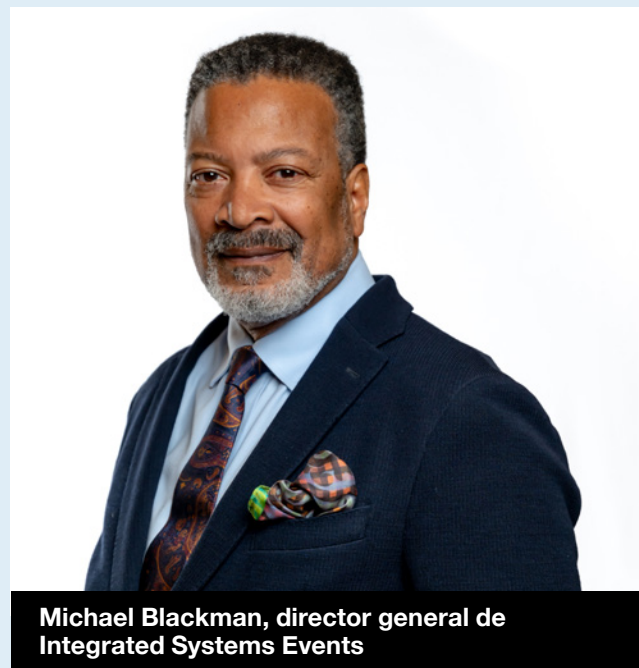
La ciberseguridad es actualmente un elemento esencial en todas las vertientes de nuestra industria. Desde redes audiovisuales corporativas hasta los sistemas de eventos en directo y las plataformas de colaboración, existen vulnerabilidades en todas partes. La CyberSecurity Summit ofrece una plataforma para intercambiar estrategias, prever amenazas emergentes y explorar soluciones para hacer que las instalaciones audiovisuales sean más seguras y resilientes. En un mundo cada vez más conectado, la seguridad ya no es un detalle a tener en cuenta, sino un requisito fundamental para la innovación.

La otra gran novedad de este año es Spark, un evento donde la creatividad se encuentra con la tecnología. ¿Qué nos puedes contar al respecto?

Se trata de un punto de encuentro para diseñadores, tecnólogos y creadores de contenido inmersivo para experimentar con nuevas herramientas, para la colaboración entre las distintas disciplinas y para explorar las posibilidades de los medios 3D, XR e interactivos en tiempo real. Es práctico, participativo e innovador, y permite comprobar cómo la tecnología puede transformar no solo los eventos, sino también las industrias creativas en un sentido más amplio.

Tras su exitoso estreno en 2025, la Connected Classroom del ISE se centrará este año en la próxima generación de las tecnologías educativas. ¿Cómo será el futuro de la educación en un mundo que exige actualizar continuamente las competencias?

La Connected Classroom presenta cómo la tecnología puede transformar la forma de aprender y enseñar. En un mundo donde el aprendizaje continuo es esencial, herramientas inmersivas como la realidad virtual o aumentada, las plataformas impulsadas



Michael Blackman, director general de Integrated Systems Events

“En un mundo cada vez más conectado, la seguridad ya no es un detalle a tener en cuenta, sino un requisito fundamental para la innovación”

por IA y los sistemas colaborativos hacen que la educación resulte más atractiva, interactiva y accesible. Este evento ilustra cómo la tecnología audiovisual puede apoyar a los docentes, empoderar a los estudiantes y crear entornos de aprendizaje adaptados a necesidades diversas, preparando a las personas para un futuro impulsado por la tecnología que evolucionará rápidamente.

El ISE también recupera Innovation Park, que conecta a inversores con startups. ¿Cuál es la clave para que las buenas ideas encuentren a los inversores necesarios y acaben convirtiéndose en productos y servicios reales?

Innovation Park tiene como objetivo facilitar que las ideas puedan tener impacto. Muchas tecnologías estupendas no llegan al mercado porque carecen de la visibilidad o del apoyo económico necesarios. Reuniendo startups con inversores, mentores y líderes del sector, creamos un espacio donde las soluciones prometedoras podrán recibir la atención y la orientación necesarias para convertir los conceptos en productos reales.

50 años siendo patrimonio

Escenario de grandes encuentros



CODORNIÚ

Espacios para eventos corporativos
A 40 minutos de Barcelona
eventos@codorniu.com

freenow 

by **lyft** for business



La App de taxis que tu empresa necesita.

Reduce costes y gestiona tus viajes de empresa sin complicaciones.

Con Freenow for Business, moverse nunca fue tan fácil.

Regístrate ahora

