

# LA FUERZA TRANSFORMADORA DEL TALENTO

## DOCUMENTACIÓN

Prof. Luis Huete, IESE Business School  
Bravo Murillo Business School  
2025





# PERSONA Y PERSONAJE: ¿Amigos o enemigos?



**Persona y personaje.** A nadie se le oculta que son cosas distintas. No es lo mismo lo que eres y lo que aparentas. Lo privado y lo público. La persona real y el *curriculum vitae*. Lo espontáneo y lo correcto socialmente. Lo que uno espera de sí y lo que otros esperan de uno.

Persona y personaje. Dos realidades con compleción y estatura diferentes. Dos realidades que pueden desarrollar entre sí una entrañable **amistad** o una terrible **enemistad**. Todo dependerá de cómo se gestionen como puede verse en la Figura 1.

Figura 1



Si la gestión de la relación entre ambas realidades es buena se creará una simbiosis, **lo cual es la mejor de las amistades. La suma de persona y personaje altos crearán un gigante.** Para que sea simbiótica, la persona ha de hacer mejor al personaje y el personaje a la persona. Esa retroalimentación crea **gigantes**. Por ejemplo, una persona que se esfuerza en privado por ser inteligente, empático o ser más alegre puede generar un gran personaje. Igualmente, un personaje con un "halo" de dignidad o con una responsabilidad singular puede ayudar a que la persona se sienta en el deber de ganar en altura. No en vano hay familias que llevan a gala el aforismo de "nobleza obliga".

Si la relación entre ambas es parásita, serán enemigos. Se **dañarán el uno al otro y crearán enanos**. Ello ocurre cuando el personaje **lesiona** a la persona o la persona al personaje. La dinámica en la que la persona está lesionada crea **enanos** o **personajes fraudulentos**. Hay personajes, o roles en la vida, que te empujan a ser "malote", es decir, interesado, cínico, malhumorado, mentiroso y un largo etcétera. De igual forma hay personas de por sí "malotas",

con poco control de sí mismas, sin escrúpulos, o egoístas, que acabarán lesionando al personaje por muy deslumbrante que aparente ser.

La altura y hechura del **personaje** es observable en su **vida pública**. Vida pública acaba siendo la suma de la **imagen** en las redes sociales, del **rol** que se representa en la vida profesional y familiar, y de lo que se quiere **aparentar** en las relaciones profesionales y sociales. Es la "máscara", impuesta o no, con la que actuamos en sociedad.

La altura de la **persona** tiene su medida, en cambio, en su **vida privada, en el tipo de persona que se es**, y en lo que se **quiere y puede llegar a ser**. Persona es lo que se cuece en la cabeza, el corazón y las manos; es la fuerza de voluntad que se consiga desarrollar; es lo que se piensa, se siente y se hace espontáneamente, sin los condicionamientos externos.

### La voz interior y el autoconcepto

Todos somos escultores de nuestra persona y personaje. Al menos en una parte importante. El cincel son los perfiles de pensamientos, emociones y decisiones que decidimos tener. No las circunstancias, sino la manera en la que interpretamos y reaccionamos ante esas circunstancias.

El **nexo** entre personaje y persona es el **autoconcepto**. Se expresa en la voz interior con la que nos hablamos de nosotros y de lo que nos ocurre. **El autoconcepto es el relato que reproduce nuestra "grabadora" mental. Es el relato sobre el propio pasado, presente y futuro que uno, por acción u omisión, ha tenido a bien crear. Y ese relato determina la valoración y afecto que se tienen las personas a sí mismas, e indirectamente la capacidad de dar y recibir afecto.**

**El relato tiene su origen**, en gran parte, en la interpretación grabada en la mente y en el corazón de los sucesos emocionalmente más intensos que han marcado la vida. En lo que hemos oído decir de nosotros en casa, en el colegio y en el trabajo.

El autoconcepto **anima** o **bloquea** la mejora de la persona y el personaje. ¿Cómo hacer que anime a ser gigantes? Sanando el pasado, encajando el presente y abordando con ilusión todo lo que queda por hacer en el futuro. La falta de ilusión genera vacío y en ocasiones depresión.

Un mal autoconcepto, un relato pobre sobre uno, boicotea todo intento de ganar altura.

### ***Como evitar el riesgo de que el personaje lesione a la persona o la persona al personaje***

No es infrecuente que el personaje acabe **lesionando** a la persona. Lo cual es muy visible en el mundo de *celebrities* y en la política. Hay personas que están tan ocupadas en hacer el bien (personaje) que se olvidan de ser buenas (persona). Es la lógica, consciente o no, de que el fin justifica los medios. Además, hay ocupaciones o roles que resultan lesivos para la persona, y personas que no dan la talla para determinados roles. El resultado es una situación de impostura o fraude.

Hay trabajos (personajes) estresantes hasta un punto que enferman a la persona. Un dato: la ingestión de ansiolíticos, por ejemplo, es desconcertantemente alta en la población adulta. ¿Tiene la culpa el **estrés**? La fórmula dice que estrés es igual a la **complejidad** que conlleva el personaje **menos** el **control** que tenga la persona. Ambos términos pueden ser gestionados. El primero delegando o simplificando; el segundo con más control de **cuatro elementos internos**: el foco donde se pone la mente, la interpretación, la reacción emocional y la respuesta conductual.

Otra de las maneras habituales en las que el personaje lesiona a la persona es cuando uno se ve obligado, por razón del cargo o de la presión externa, a tomar **decisiones** o a hacer cosas en las que **no cree**, o son intrínsecamente perjudiciales. El desgaste que eso supone acaba pasando factura en el plano psíquico y con síntomas somáticos.

Una cita del Dalai Lama habla de lo sorprendente que le resulta ver cómo muchas personas se dejan la salud para ganar dinero y después pierden el dinero para recuperar la salud. Viven ansiosos con su futuro, sin disfrutar del presente. Y al final viven como si no fueran a morir y lo que les acaba pasando es que **mueren sin de verdad haber vivido**.

Igualmente hay personas cuya calidad humana dista mucho del nivel deseado para el rol que desempeñan. Son **"manzanas podridas"** que deterioran las relaciones de respeto y confianza o **"leña seca"**, es decir, personas carentes de las

competencias mínimas para desempeñar esa responsabilidad.

Si el personaje acaba lesionando a la persona, o la persona al personaje, habrá que tomar **medidas** antes de que la situación degenere y empiece el incómodo oler a calcetín usado.

¿Medidas?

Una es irse **desprendiendo** de alguna de las **máscaras** y mostrarse más como es uno. Las máscaras pueden ir desde una autoexigencia excesiva por perfeccionismo hasta un deseo de destacar patológico. Cada uno sabrá la razón de las suyas. Reducir la impostura alivia.

Otra posibilidad es hacer **crecer a la persona** para que tenga la altura del personaje. Lleva tiempo, pero es la mejor opción sin duda. Para ello hay que activar la iniciativa, el ingenio y la inventiva, y construir una mejor cabeza, corazón y voluntad. Si se crece como persona se evita la "maldición" que dice que a quien se hace pequeño (persona) todo le acabara quedando grande (personaje).

Una última estrategia es trabajar **simultáneamente** en las dos anterior. Quitarse máscaras y añadir altura a la persona, hasta que la altura sea similar y la relación entre ambas sea simbiótica.

Otra situación que aparece en la Figura 1 es la de personaje bajo y persona alta. Es un feliz hallazgo; un tesoro escondido. Puede que el perfil bajo en personaje sea el pago que se ha de pagar por cultivar una persona de altura. Si fuera así sería una elección respetable. Ahora bien, a la sociedad le interesa que las personas de altura se conviertan en personajes de referencia.

### **Las máscaras y la tentación de lo "fake"**

Las máscaras habitualmente se utilizan para ocultar vulnerabilidades, miedos, ambiciones o debilidades. Las máscaras sirven para evitar los juicios negativos o fomentar los positivos de nuestros entornos. El problema es que **vivir excesivamente pendiente de la opinión de terceros fomenta lo "fake"**; la impostura.

¿Solución? Vivir más en la realidad y menos en un mundo irreal con menos material "por ocultar" en el armario, aumentando la seguridad en uno mismo, ganando en independencia de la

opinión de otros, y sobre todo dedicando más tiempo a la reflexión para clarificar lo que de verdad importa.

El **instinto** que mueve la creación de personajes falsos es el deseo emocional de recibir aceptación, seguridad, diversión y reconocimiento de otros (Ver Figura 2).

Figura 2



¿Cómo vehiculizar esos deseos? Una opción es a través de **sensaciones externas** como pueda ser el poder, el dinero, el sexo o la fama. Una mejor opción es vehiculizar el deseo de seguridad, aceptación, diversión y reconocimiento desde el interior; basta para ello tener claridad en el propósito, sentido de superación y urgencia por contribuir.

Depender en exceso del estímulo externo acaba siendo caro, ya que todo lo que te altera te controla. La transición hacia la **madurez humana** empieza en la dependencia, acaba en la interdependencia y ha de pasar por la independencia.

La tentación de crear personajes falsos va impresa en la naturaleza humana; es parte de nuestros instintos más primitivos. **“Todos ven lo que tú aparentas; pocos advierten lo que eres”** observaba Maquiavelo. Y eso venimos haciendo desde hace tiempo y lo seguiremos haciendo hasta que alguien, por ejemplo tú, decida vivir de otra manera. Decida vivir sin fraude, sin impostura, sin apelar a hacer propaganda, con la connotación de doblez, fraude y manipulación que lleva consigo.

Se puede y se debe evitar que el personaje lesione a la persona o al revés. La diferencia de alturas daña. A uno mismo, porque implica vivir en la mentira con lo que conlleva de fricción, desgaste y riesgo de rotura. A la sociedad porque genera escépticos; personas que asumen que detrás de lo que ven hay una mentira. Y **una sociedad con escépticos es una**

## **sociedad envejecida.**

### **Creando altura en la persona y en el personaje: manual para gigantes.**

Un gigante es una gran persona y un gran personaje. **¿Cómo hacerse un gigante?**

Primero trabajando en la persona para estar a la altura de los roles que le correspondan a uno en la vida. Y en paralelo crear un personaje de mayor altura que el actual, con fuerza aspiracional, que actúe de palanca para acelerar la altura de la persona.

Dos procesos con voluntad de convergencia y de retroalimentarse de manera positiva. Dos procesos con los que crear un gigante con reputación sólida y duradera.

La integración de una buena persona y un buen personaje es mágica para todos. Proporciona estabilidad y oportunidades para uno, y es luz que alumbra y faro que orienta para otros. También ejemplo que conmueve y brújula que guía.

La **altura de la persona** requiere material de calidad, es decir buenos hábitos, tanto en la cabeza, como en el corazón y en las manos. Hacer crecer e integrar estos elementos es conquistarse a sí mismo. Y la historia nos enseña que **quién se conquista a sí mismo se vuelve invencible**. Quien se conquista a sí mismo no habrá personaje que le quede grande.

Cabeza, corazón y manos son piezas interdependientes que configuran la altura de la persona si se crea entre ellas una dinámica de mejora. Veamos cada una de estas piezas en particular para que el mejor encaje entre las tres permita que la persona tome altura.

**Cabeza** son las reglas mentales con las que se opera, el filtro interpretativo de la realidad que se utiliza, el conocimiento y/o la sabiduría acumulado, la operatividad de la conciencia, la dirección a la que apuntan las intenciones, la capacidad de concentración, la resolución de problemas, el control sobre los impulsos, etc. Añadir altura conlleva más cabeza.

**Corazón** son los patrones emocionales con los que se sienten las circunstancias; y la capacidad de querer el bien, de disfrutar de lo bueno y de admirar lo bello. Las emociones nos instalan en

energía, que cuando es positiva construye y cuando es negativa destruye.

Buena cabeza y empatía crean un **corazón inteligente**. Un corazón capaz de quererse a uno mismo tal y como se es, aceptando las limitaciones y perdonando los errores propios y ajenos. Un corazón que desea también superarse y contribuir al bien propio y al de los demás, en el corto y en el largo plazo. Aumentar la altura de la persona pasa por tener un mejor corazón.

**Manos** son, por último, las conductas. Las conductas son la parte visible del iceberg de lo que se cuece en la cabeza y el corazón. Las manos incluyen los estándares de exigencia con los que se opera; los hábitos de conducta, tanto públicos como privados; el reparto del tiempo que se realiza. Aumentar la altura de la persona requiere mejores manos

La **altura del personaje** requiere ambición en la vida pública, un **relato** poderoso de quién es uno y un enfoque de comunicación que posicione ese relato en la opinión pública.

La estrategia de comunicación ha de conseguir que el personaje **hable con fuerza** a su audiencia, y para ello el relato ha de ser relevante, creíble, emocionalmente atractivo y novedoso.

**Relevante** para despertar el interés y conectar con las prioridades de la audiencia.

**Creíble** para que genere confianza y no cueste "comprarlo".

**Emocional** para suscitar emociones que generen sentimiento de pertenencia como afecto, inspiración y admiración.

**Novedoso** para evitar confusiones con otros personajes y lograr una identidad y un territorio de marca propio.

### **Mensaje final.**

Persona y personaje son las dos realidades de la vida que, bien gestionadas, pueden disfrutar de una amistad entrañable; de una relación simbiótica que haga que se mejoren simultáneamente.

No parece que ello sea lo habitual y por lo tanto el empeño en lograr esa amistad no será fácil. No dejemos que el personaje asfixie a la persona por no haber vivido la vida en nuestros propios términos; en los términos de una persona inteligente, con buen corazón y con una buena voluntad.

Una persona y un personaje altos hacen un gigante. Gigante al que encaramarse a sus hombros para ver más lejos. Gigante que se convierta en un ejemplo a imitar.





*Artículo*

# LOS CUATRO TRABAJOS DEL DIRECTIVO

La épica del liderazgo ambidiestro

## Introducción: Más allá del “día a día”, hacia un liderazgo ambidiestro

En un mundo empresarial que se acelera más rápido de lo que muchas organizaciones pueden asimilar, dirigir ya no consiste solo en **obtener resultados inmediatos** ni basta con tener una gran **visión estratégica** a futuro. El verdadero liderazgo se ha convertido en una compleja coreografía entre **ejecución y transformación**, combinando la *cabeza fría* para la eficiencia presente con el *corazón caliente* para impulsar cambios de futuro.

Hoy se exige al directivo ser, simultáneamente, **gestor de la eficiencia del presente y arquitecto del futuro por construir**. Esta dualidad demanda asumir **cuatro trabajos distintos que no deben delegarse ni subcontratarse, y en los que hay que sumar compromisos entre los miembros del equipo**. Son cuatro territorios de acción, cuatro batallas que librar de forma paralela, cuatro responsabilidades que, orquestadas con equilibrio, convierten a un ejecutivo en un auténtico líder transformador capaz de lidiar con la velocidad del cambio y las exigencias de los mercados de capitales.

Los líderes sobresalientes del siglo XXI cultivan una especie de *ambidestreza directiva*, término acuñado por Charles O'Reilly III y Michael Tushman en 1996 para describir la capacidad de gestionar simultáneamente la **explotación del negocio actual y la exploración de nuevas oportunidades**. Esto implica **exigir resultados hoy** sin comprometer la **versatilidad para el mañana**. Sin embargo, esta ambidestreza no se logra con una sola mano ni desde una sola dirección: requiere equilibrar el **impulso top-down** (de arriba hacia abajo) con la **energía bottom-up** (de abajo hacia arriba), combinando la claridad directiva con la inteligencia colectiva distribuida de manera granular en la organización. En otras palabras, el liderazgo contemporáneo demanda tanto **autoridad formal** como **participación distribuida**, tanto *visión* como *escucha*.

En este contexto, presentamos el modelo de **Los Cuatro Trabajos del Directivo**, un marco conceptual inspirado en la integración de diversas escuelas de pensamiento: los roles

P-A-E-I de Ichak Adizes, los cuadrantes de comportamiento de modelos como DISC (Dominancia, Influencia, Estabilidad, Conciencia) o INSIGHTS, y los estudios sobre organizaciones ambidiestras y liderazgo distribuido (O'Reilly & Tushman).

En el modelo que proponemos se identifican cuatro trabajos fundamentales e interdependientes que todo líder debe asumir. No se trata de elegir uno u otro según el estilo personal, **sino de atender simultáneamente a los cuatro frentes** como dimensiones complementarias e interdependientes de la acción directiva. A continuación, explicamos en qué consisten estos cuatro trabajos, sus desafíos y cómo integrarlos para ejercer un liderazgo 360 grados.

## El modelo de los cuatro trabajos: Perform vs. Transform × Top-Down vs. Bottom-Up

El modelo de los Cuatro Trabajos del Directivo se articula sobre una matriz bidimensional que cruza dos ejes clave de la labor ejecutiva:

### Eje temporal – Perform vs. Transform:

distingue el **corto plazo** orientado a *perform* (desempeñar y explotar el negocio actual con efectividad y eficiencia, cumpliendo objetivos inmediatos) frente al **largo plazo** orientado a *transform* (explorar, adaptarse y reinventar la organización para el futuro). Este eje refleja la tensión entre la **efectividad** (hacer lo correcto) y la **eficiencia operativa** (hacerlo bien) y la **evolución estratégica**, o entre entregar resultados hoy y construir la sostenibilidad de mañana.

### Eje direccional – Top-Down vs. Bottom-Up:

distingue la **dirección formal de arriba hacia abajo** (top-down), es decir, el liderazgo ejercido desde la cúpula mediante decisiones estratégicas, diseño estructural y definición de visión; frente al **flujo de liderazgo desde abajo y entre pares** (bottom-up & peer-to-peer), que implica liderazgo emergente en los equipos, participación de la base y aprovechamiento de la inteligencia colectiva distribuida. Este eje refleja la tensión entre la **fuerza centrípeta** de la dirección (que da cohesión, alineamiento y control) y la **fuerza centrífuga** de la red organizativa (que impulsa autonomía, iniciativa y adaptación desde todos los rincones).



Cruzando ambos ejes, emergen **cuatro cuadrantes** que representan los **cuatro trabajos fundamentales del directivo contemporáneo**:

**Ejecutar desde la Dirección** (*Perform – Top-Down*): En este cuadrante, el directivo actúa como **impulsor de la ejecución y garante de resultados** desde la cúpula. Es el trabajo orientado al corto plazo bajo mando directo: traducir la estrategia en acción, definir prioridades operativas claras, asegurar el cumplimiento de objetivos y mantener la eficacia en la entrega. Aquí predomina la búsqueda de **claridad, consistencia y disciplina** en la implementación de planes.

**Transformar desde la Dirección** (*Transform – Top-Down*): Este cuadrante corresponde a la labor **visionaria y estratégica** del líder desde arriba. Implica cuestionar el status quo, definir el rumbo futuro, anticipar disrupciones del entorno y pilotar grandes cambios desde su capacidad de ejecución (la combinación de autoridad formal, poder e influencia). Es el trabajo de imaginar nuevos escenarios y sembrar hoy las capacidades para el mañana.

**Ejecutar desde la Base** (*Perform – Bottom-Up & Peer-to-Peer*): En este cuadrante, la atención se centra en la **ejecución impulsada por los equipos** y la mejora continua emergente desde el "terreno". El directivo aquí trabaja como facilitador: remueve obstáculos, promueve la autonomía responsable, descentraliza decisiones operativas y cultiva la agilidad y eficiencia surgidas de las buenas ideas de todos los niveles.

**Transformar desde la Base** (*Transform – Bottom-Up & Peer-to-Peer*): El último cuadrante representa el trabajo de **fomentar la transformación emergente y la innovación distribuida**. Se trata de crear las condiciones para que el cambio surja de cualquier parte de la organización: empoderar a los individuos y equipos para que experimenten, propongan mejoras disruptivas y adopten nuevos comportamientos que vayan contagiando a otros. Aquí el líder inspira, habilita, escucha y conecta, más que dirigir directamente.

Cada uno de estos trabajos requiere **mentalidades, habilidades y "energías"**

**psicológicas diferentes**. Podemos ver un paralelismo con los perfiles de personalidad del test DISC o los roles de Adizes:

**Trabajo 1 (Ejecutar desde la Dirección)** – se alinea con el arquetipo del **Productor (P)** en Adizes y con la energía del perfil **DISC Rojo (Dominancia)**. Es la orientación a la *acción* y el *resultado*: foco intenso en metas, rapidez en decisiones, impaciencia con la dilación. El líder en este modo es asertivo, exigente y orientado a que "las cosas se hagan ya". Esta energía aporta empuje y disciplina para *ver siempre resultados reales*, como describe Adizes, pero también conlleva el riesgo de caer en un sobre estrés de actividad que *confunde estar ocupado con ser efectivo*.

**Trabajo 2 (Transformar desde la Dirección)** – refleja el rol del **Emprendedor (E)** en Adizes, análogo al perfil **DISC Amarillo (Influencia)**. Aquí domina la *imaginación* y la *inspiración*: cuestionar "¿y si...?" y "¿por qué no?", proyectar visiones de futuro, entusiasmar a otros con nuevas ideas. El líder opera como **visionario** y catalizador de cambio, con creatividad y tolerancia al riesgo. Esta energía amarilla impulsa la innovación y la perspectiva de largo plazo, aunque debe cuidarse el no despegar los pies de la tierra – grandes visiones sin ejecución o sin una lógica estratégica sólida pueden quedar en ilusiones y en desorientación.

**Trabajo 3 (Ejecutar desde la Base)** – se vincula al rol del **Administrador (A)** de Adizes y al perfil **DISC Azul (Conciencia, meticulosidad)**. Es la energía de la *excelencia operativa* y el *rigor*: escuchar al terreno para detectar ineficiencias, analizar procesos, instaurar métodos, control y orden. El directivo en este trabajo actúa casi como un **ingeniero organizativo** afinando la "máquina" de la empresa. Resalta en este trabajo la humildad para aprender de la primera línea, la atención al detalle, la búsqueda de calidad y consistencia. Esta mentalidad garantiza robustez y fiabilidad, aunque un exceso de celo administrativo podría degenerar en burocracia o lentitud en la gestión del cambio.

**Trabajo 4 (Transformar desde la Base)** – encarna el rol del **Integrador (I)** de Adizes y la energía **DISC Verde (Estabilidad/Empatía)**. Es la dimensión más **humana y colaborativa** del

liderazgo: construir comunidad, tejer confianza, alinear significados compartidos, generar colaboración. El líder aquí se enfoca en **conectar personas, nutrir relaciones y facilitar cultura**, logrando que el cambio no solo venga de arriba, sino que se *geste en red, entre pares*. Es un liderazgo a veces invisible – hecho de autenticidad, escucha genuina y ejemplo – pero fundamental para que la transformación cale de forma sostenible. La energía verde aporta cohesión social y armonía, aunque si se exagera podría evitar conflictos necesarios o dificultar decisiones difíciles (el clásico riesgo de buscar un exceso de consenso o de no enfrentarse a problemas para no herir).

Vale subrayar que **ningún líder sobresale de modo natural y por igual en las cuatro dimensiones**, del mismo modo que cada persona suele tener uno o dos colores DISC predominantes y otros menos desarrollados. Sin embargo, la grandeza del liderazgo está en **desplegar las cuatro “energías” según demande la situación**, y rodearse de equipos complementarios que refuercen las áreas menos fuertes de uno mismo. Un directivo puede tener un estilo principal – por ejemplo, muy orientado a resultados a corto plazo – pero eso no le exime de dedicar tiempo e intención a los otros trabajos apoyándose en su equipo. **Liderar es integrar aparentes opuestos**: ser enérgico a la vez que reflexivo, creativo pero disciplinado, orientado a la tarea sin descuidar a las personas. En definitiva, **ejercer un liderazgo ambidiestro y distribuido, de 360 grados**.

A continuación, profundizaremos en cada uno de los cuatro trabajos del directivo, analizando su importancia, competencias clave, y los riesgos tanto de la **sobreactuación** (exceso de atención) como del **descuido** (falta de atención) en cada uno. Al final, presentaremos recomendaciones para equilibrar estos cuatro frentes en la práctica directiva.

## Los cuatro trabajos del directivo en detalle

### 1. El Trabajo de Ejecutar desde la Dirección (Perform + Top-Down): la “trampa operativa” y el garante del resultado

Este es el trabajo más **visible, inmediato y tradicionalmente asociado** al rol directivo: **asegurar la entrega de resultados**. Aquí el líder actúa desde la autoridad formal para que la estrategia y los planes se conviertan en resultados tangibles. Sus responsabilidades incluyen definir objetivos concretos, asignar recursos, supervisar el desempeño y tomar decisiones ejecutivas para corregir desvíos. Es el terreno del *hacer que las cosas pasen*, de la **claridad** en las órdenes y la **consistencia** en la ejecución. El resultado de este trabajo es la mejora de las ventas, la rentabilidad y la satisfacción de clientes. Sin la pata de la ejecución, ninguna organización sobreviviría: de poco sirve una gran visión si no se alcanzan las metas del trimestre o si la operación cotidiana se desmorona.

Las **competencias asociadas** a este cuadrante son las clásicamente vinculadas al *gestor efectivo*: habilidades de **priorización**, rapidez y agilidad en la toma de decisiones, seguimiento riguroso de planes, osadía y valentía, capacidad analítica para resolver problemas concretos, y un enfoque incansable en el **accountability** (rendición de cuentas y cumplimiento de compromisos). Por ejemplo, competencias como *orientación a resultados, decisiones basadas en datos y control de la ejecución* resultan críticas aquí. Un líder eficaz en la Ejecución suele brillar por su *determinación y enfoque*: es quien corta la maleza para que el equipo avance, quien simplifica procesos redundantes y empuja con sentido de urgencia las iniciativas que se traducirán en ingresos a corto plazo y satisfacción de clientes.

**Energía psicológica predominante**: la ya mencionada energía *roja* (Dominio) – directa, orientada a logros – junto con la mentalidad de *Productor* que describe Adizes: ese individuo impaciente por ver resultados y poco amigo de la dilación, excusas o las charlas vacías. En su mejor versión, esta energía infunde un ritmo dinámico y motivador a la organización; en su versión malsana, puede tornarse autoritaria, carente de calidez humana o cortoplacista.

**Riesgo de sobreactuación:** caer en la “**trampa operativa**”, un fenómeno tan común que merece especial atención. Ocurre cuando el directivo **hipertrofia su rol de ejecutor** dedicando, digamos, el 70–80% (o más) de su tiempo y atención a las urgencias operativas del día a día, en detrimento de las demás responsabilidades. Esta sobrecarga operativa produce **miopía funcional**: se pierde la visión estratégica de largo plazo, se relega la innovación (“ya habrá tiempo después”), y con ello la organización puede estar **entregando el presente mientras hipoteca su futuro**. Las señales típicas de la trampa operativa incluyen agendas de ejecutivos **abarrotadas de reuniones y asuntos urgentes**, e incapacidad para atender temas importantes, pero no inmediatos (estrategia, formación, reflexión, conexión con otros). También suele ir acompañada de una cultura que **premia la reactividad** (el “apagafuegos” es el héroe) y **penaliza la pausa y la planificación**. Como advierte un principio atribuido a Peter Drucker, *lo urgente desplaza a lo importante* si no se toman medidas.

Estar atrapado en este bucle de urgencias **no es solo un fallo personal del líder, sino un síntoma de una patología estructural**: muchas organizaciones fomentan inadvertidamente esta trampa al recompensar la *apariencia de actividad* sobre el *impacto real*. Si todos los incentivos apuntan a los resultados trimestrales, es natural que los directivos se refugien en el cuadrante de ejecución top-down, donde esos resultados se producen, descuidando lo demás. **Salir de la trampa operativa** requiere primero *conciencia* – darse cuenta del desequilibrio – y luego *coraje* para romper el círculo vicioso: delegar más operaciones rutinarias, **rediseñar la agenda** para reservar espacios al pensamiento estratégico, y quizás lo más difícil, cambiar la narrativa interna de qué significa “ser un buen líder”. No es solo el que más horas trabaja o más corre tras cada bola, sino el que sabe **traccionar todos los frentes** y preparar la empresa para el mañana.

Como dice un refrán empresarial: “*Trabaja inteligente, no solo duro*”. En términos de riesgos por **descuido del trabajo de Ejecución**, está claro que, si un directivo llegase a volcarse solo en ideas y descuidar este frente, la organización pronto sufriría problemas operacionales y metas

incumplidas – pero sinceramente, este riesgo es menos habitual porque la presión por los resultados y la tipología de incentivos tiende a mantener vivo este cuadrante. Lo más común es el caso inverso: exceso de ejecución directa y falta de lo demás.

En suma, **el Trabajo de la Ejecución** es indispensable para entregar hoy lo prometido. El líder debe *abrazar* este rol con excelencia, pero **sin quedar preso** en él. La disciplina para el corto plazo debe acompañarse de la visión para el largo plazo. Quien solo ejecuta y nunca reflexiona se convierte en gerente del ayer; quien ejecuta *mientras* prepara el cambio será el líder de mañana.

## 2. El Trabajo de la Transformación desde la Dirección (Transform + Top-Down): el arquitecto del futuro en el “invernadero” estratégico

Si el primer cuadrante nos ancla al presente, el segundo nos proyecta hacia el **futuro**.

**Transformar desde la Dirección** significa que el directivo asume su papel de **estratega y agente de cambio** principal, usando su posición de liderazgo formal para orientar a la empresa hacia nuevos horizontes. Es el trabajo de *construir futuros*: desafiar el plan vigente cuando el contexto lo exige, sembrar nuevas iniciativas, explorar tecnologías, mercados o modelos de negocio emergentes y, en general, **garantizar que la organización gane hoy el derecho a existir mañana por su conexión con la demanda futura**.

En este territorio – que metafóricamente llamaremos **el “invernadero estratégico”** – el líder cultiva las ideas y proyectos que, aunque frágiles inicialmente como plántulas, pueden convertirse en los bosques que sustentarán la empresa en el porvenir. Requiere ante todo **visión**: la capacidad de ver lo que otros aún no ven, de anticipar tendencias o disrupciones. Implica preguntas incisivas: *¿Qué viene después? ¿Cómo podemos ser nosotros quienes rompamos las reglas del juego antes de que otros nos dejen obsoletos?* Como bien se ha dicho, **no basta con cumplir el plan; hay que atreverse a cuestionar el plan cuando los mercados cambian** y diseñar uno nuevo cuando las circunstancias lo requieran.

Las **competencias clave** en este cuadrante incluyen el *pensamiento sistémico* (ver la empresa como un todo dentro de un ecosistema que es el mercado), la *creatividad estratégica*, la *tolerancia a la ambigüedad* y *capacidad de relato*. Esta última es importante: un líder transformador necesita **narrar una visión de futuro convincente** que dé sentido a los cambios y motive a la organización a seguirle en lo incierto. Hay que convencer y conmover. También requiere coraje para tomar decisiones impopulares en el corto plazo a fin de asegurar la salud a largo plazo (por ejemplo, desinvertir en líneas históricas pero declinantes, o invertir recursos significativos en I+D sin garantía de retorno inmediato).

**Energía psicológica predominante:** aquí domina la energía *amarilla* de DISC (Influencia) y el perfil *Emprendedor* de Adizes. Pensemos en ese ejecutivo que trae una nueva idea de una conferencia, que inspira a otros hablando de posibilidades futuras, que se aburre con la rutina y busca agitar el status quo. Es un **visionario inquieto**. Puede tener tintes de carisma y un optimismo contagioso que impulsa a la gente a querer cambiar. Este tipo de líder encarna la frase de George Bernard Shaw: *“Algunas personas ven las cosas y dicen: ¿por qué? Yo sueño cosas que nunca fueron y digo: ¿por qué no?”*.

**Riesgo de sobreactuación:** el arquetipo del *soñador permanente*. Un directivo demasiado volcado en transformar top-down podría lanzar una iniciativa tras otra, grandes anuncios de cambio, “revoluciones” constantes... y dejar a la organización exhausta o confundida, sin terminar de consolidar nada. El riesgo es la **disonancia estratégica**: cuando cada poco tiempo se redefine la visión o se emprenden proyectos disruptivos sin foco, la gente pierde la brújula (¿qué debemos hacer hoy? ¿cuál es la prioridad real?) y la credibilidad del líder puede resentirse. También existe el riesgo de *desconexión con la realidad operativa*: pintar el futuro en power point es fácil, pero aterrizarlo es difícil. Si este líder no equilibra con el cuadrante de ejecución o no se rodea de buenos operadores, puede construir *“castillos en el aire”*.

**Riesgo de descuido:** si un directivo no atiende suficientemente este frente, la empresa corre peligro de **obsolescencia por éxito** – vivir de rentas hasta que la disrupción externa la sobrepase.

La historia corporativa está llena de ejemplos: Kodak enfocada al desempeño en películas fotográficas y sin impulsar la transformación digital a tiempo; Blockbuster ejecutando su modelo hasta el final sin transformarse hacia el streaming.

No reservar tiempo y recursos para imaginar y construir el mañana es una receta segura para *no tener mañana*. Por eso *transformar* es inherente al liderazgo: **“ganarse el derecho a existir en el futuro”** exige actuar antes de que la necesidad sea apremiante.

En suma, **el Trabajo de la Transformación desde la Dirección** es la brújula a largo plazo de la empresa. El directivo, desde su posición privilegiada para ver el panorama completo, debe ejercer de **arquitecto del futuro**: cuestionar paradigmas, explorar nuevas vías de valor y movilizar a la organización hacia la adaptación continua. O como lo expresábamos en un artículo anterior, debe dedicarse a *“emprender e integrar”* dentro de la organización para transformarla. *Emprender*, en este contexto, significa impulsar la renovación estratégica, y *integrar* se refiere a alinear los cambios en todos los subsistemas internos para que la nueva visión funcione en la práctica. Más adelante profundizaremos en esta dualidad emprendimiento-integración. Por ahora, queda claro que un líder que solo ejecuta, pero no transforma es un gestor, mientras que el que hace ambas cosas alcanza la categoría de líder-gestor ambidiestro.

### 3. El Trabajo de Ejecutar desde la Base (Perform + Bottom-Up): el “cuarto de máquinas” y la mejora desde el terreno

Este tercer trabajo desplaza el foco desde la cúspide hacia la base de la organización.

**Ejecutar desde la Base** significa asegurar que la **excelencia operativa emerja de todos los rincones** de la empresa, no solo impuesta desde arriba. Aquí el directivo asume el rol de **facilitador y catalizador del rendimiento colectivo**: su misión es diseñar sistemas, procesos y culturas que permitan a las personas en primera línea *desplegar todo su potencial productivo*.

Podemos imaginar este cuadrante como el





“Hoy se exige al directivo ser, a la vez, gestor  
de la eficiencia del presente  
y arquitecto del futuro por construir.”

**“cuarto de máquinas”** del barco: no brilla bajo los reflectores como el puente de mando, pero es donde se afinan los motores, se engrasan los engranajes y se detecta cualquier ruido anómalo para corregirlo a tiempo. En una empresa, eso se traduce en **escuchar activamente al terreno** (empleados, mandos medios, clientes) para identificar ineficiencias, cuellos de botella o ideas de mejora; fomentar que los propios equipos solucionen problemas y optimicen procesos; y crear una cultura donde la calidad y la mejora continua sean responsabilidad de todos.

Un líder que cultiva este trabajo no se limita a dar órdenes, **sino que pregunta, observa, diagnostica y sirve de apoyo**. Suele bajar al “gemba” – como dicen los japoneses, el lugar real donde ocurren las cosas – para aprender de los operarios, vendedores, técnicos, etc.

**Competencias clave** aquí incluyen la *humildad* (reconocer que la planta baja a veces sabe más que la planta noble), la *escucha activa*, el seguimiento, el *pensamiento analítico* orientado a procesos, y habilidades de *gestión participativa*. También es vital la capacidad de construir *confianza* con la base: solo en un entorno de confianza los colaboradores activan sus recursos interiores y, por poner un ejemplo, se atreverán a señalar fallos o proponer cambios sin miedo.

#### **Energía psicológica predominante:**

corresponde a la mentalidad *azul* de DISC (Concienzudo/Normas) y al **Administrador (A)** de Adizes. Es una energía de orden, método y mejora incremental. Imaginemos un líder que disfruta revisando cómo se puede hacer un proceso más eficiente, que insta indicadores de desempeño operativos, que quizás no es el más extrovertido motivador, pero sí alguien fiable que *cumple lo que promete* y espera lo mismo de otros. Este estilo suele encajar con profesionales de operaciones, ingeniería, finanzas – funciones donde el diablo está en los detalles.

**Riesgo de sobreactuación:** llevado al extremo, podría generar una **micro gestión** disfuncional o una prevalencia de la forma sobre la función. Un directivo demasiado obsesionado con el rigor bottom-up podría inundar la organización de KPI's, controles y comités de mejora para todo, al punto de ahogar la agilidad. También podría

caer en *parálisis por análisis*: querer datos y perfección antes de actuar. El exceso de celo “azul” puede frustrar la iniciativa si cada idea tiene que pasar por diez aprobaciones o si cualquier desviación del proceso se ve como un error grave. Y paradójicamente, podría hacer que genere un **choque cultural** si coexiste con poca visión: se perfecciona cómo hacer productos o modelos de negocio que van quedando obsoletos (eficiencia sin eficacia).

**Riesgo de descuido:** si este trabajo se ignora, la organización puede volverse sorda y torpe. Se pierden las valiosas ideas que surgen desde abajo, las ineficiencias operativas se cronifican porque nadie las atiende, y los empleados sienten que “desde la dirección nunca nos hacen caso”. Una consecuencia típica es la

**desmoralización de la primera línea:** los que están de cara al cliente o en el taller saben qué falla, pero al no tener cauces para mejorar, acaban desmotivados (“¿para qué me esfuerzo si da igual?”). También, al descuidar el cuarto de máquinas, el sistema se vuelve frágil: pequeños problemas no resueltos a tiempo crecen hasta convertirse en grandes averías. Muchas empresas sufren no por falta de estrategia, sino por *fallas de ejecución* cotidiana – y a menudo es porque la alta dirección no bajó a engrasar las máquinas con la gente.

En la práctica, para fortalecer este cuadrante, los líderes exitosos **descentralizan ciertas decisiones** y empoderan a equipos para que tomen acción en su ámbito. Por ejemplo, **organizaciones ágiles** otorgan a equipos de proyecto autonomía para iterar y resolver sin esperar aprobaciones burocráticas. Se fomentan mecanismos de *feedback* horizontal y ascendente: *town-halls*, buzones digitales de sugerencias que sí se atienden, encuestas de clima que derivan en planes de acción, etc. Un caso ilustrativo es Toyota con su sistema de calidad total: cualquier operario puede frenar la línea de montaje al detectar un defecto, y se forman círculos de calidad donde trabajadores proponen mejoras – todo ello refleja liderazgo bottom-up en acción, aunque venga de una filosofía corporativa top-down.

En resumen, **el Trabajo de Ejecutar desde la Base** garantiza que la organización *aprenda y mejore continuamente desde su base*.



Es la fuente de la *excelencia sostenida*: mientras el cuadrante 1 (ejecución top-down) logra resultados hoy, este cuadrante 3 se asegura de que **mañana seamos un poco mejores que hoy en cómo trabajamos**. Un líder completo dedica tiempo a escuchar a sus equipos, a meterse en las tripas de la operación y a **facilitar plataformas para que otros lideren a su nivel**. Su lema podría ser: *“La calidad y el rigor no se controlan, se construyen entre todos”*. Cuando este trabajo florece, la empresa desarrolla una **cultura de mejora continua** y agilidad operativa que es difícil de imitar por la competencia.

#### 4. El Trabajo de Transformar desde la Base (Transform + Bottom-Up): el territorio multicéntrico y el contagio cultural positivo

Llegamos al cuarto y último cuadrante, con frecuencia el más olvidado, pero potencialmente el más poderoso: **Transformar desde la Base**. Este trabajo se sitúa en la intersección de la transformación y el liderazgo distribuido; en esencia, consiste en **cultivar una cultura y unos comportamientos colectivos que permitan que la transformación ocurra de forma emergente**.

¿Qué significa transformación emergente? A diferencia de la transformación dirigida (cuadrante 2) donde la alta dirección planifica e implementa un gran cambio, aquí el énfasis está en crear condiciones para que **las personas, voluntariamente y en red, colaboren, adopten nuevas formas de pensar y trabajar**, contagiándose unos a otros de buenas prácticas, de modo que el cambio “cale” de manera natural y profundamente. El directivo en este rol actúa más como **arquitecto social y guardián de la cultura** que como comandante. Su labor es *abrir espacios* de participación, *empoderar comunidades internas*, *reconocer y amplificar* comportamientos deseados, y en general **dar ejemplo** encarnando los valores de la transformación.

Podemos llamar a este ámbito el **“territorio multicéntrico”** porque el liderazgo aquí es *policéntrico*: no emana solo del centro, sino que está distribuido en nodos por toda la organización (equipos autónomos, líderes informales, embajadores del cambio, etc.). Es un **liderazgo invisible** muchas veces – hecho de

influencia sin rango, de conversaciones, de cultura viva. Pero es fundamental: las transformaciones más profundas (sobre todo las de mentalidad y cultura) no se logran únicamente con directrices desde el CEO; requieren que la gente se apropie del cambio y lo lleve adelante mutuamente.

Un hermoso ejemplo histórico de liderazgo multicéntrico es la **Expedición Balmis** de 1803–1806. El médico real de Carlos IV, Dr. Francisco Xavier de Balmis lideró una misión para llevar la vacuna de la viruela desde España a América y Asia. ¿Cómo lo logró en esa época, sin cadena de frío? **Creando una cadena humana de contagio: 22 niños huérfanos fueron vacunados sucesivamente “brazo a brazo” y de dos en dos durante la travesía**, de modo que el virus vivo de la vacuna (en este caso de viruela de la vaca, que disparaba la enfermedad, pero sin efectos mortales) se mantuviera activo todo el viaje. Cada niño contagiaba al siguiente de la forma controlada, y así la vacuna llegó eficazmente a miles de personas en ultramar. La metáfora es poderosa: **el cambio se propaga de persona a persona**, no a través de órdenes reales únicamente, sino gracias a una red de “agentes” (en este caso los niños vacuníferos) comprometidos con la misión.

En las organizaciones modernas, pasa algo similar: las nuevas ideas, comportamientos o valores *prenden* realmente cuando se difunden **entre pares, de forma viral**. El líder que entiende esto enfocará parte de sus esfuerzos en **activar y canalizar esos procesos de contagio interno** para lograr transformaciones culturales duraderas, tal como Leandro Herrero lo describe en su enfoque de *Viral Change* y en el libro *Homo Imitans*, donde sostiene que “*el cambio se contagia*” y que las conductas se difunden por imitación social más eficazmente que por imposición.

Volviendo al día a día empresarial, ¿qué **competencias y acciones** caracterizan a un directivo fuerte en el cuadrante cultural bottom-up? Destacan la *comunicación auténtica*, la *empatía* y *cercanía* con todos los niveles, la habilidad de *identificar influenciadores internos* (empleados respetados e imitados por sus compañeros) y convertirlos en aliados del cambio, y desde luego la *coherencia ética* (el ejemplo personal). También entra aquí la capacidad de *diseñar contextos* que fomenten la

la colaboración: por ejemplo, promover, programas de mentoring cruzado, espacios donde aflore el liderazgo natural de la gente. Un líder centrado en este trabajo dedica tiempo a **reforzar valores compartidos**, contar historias que unan, celebrar comportamientos alineados con la cultura deseada y construir un fuerte **sentido de pertenencia** a un proyecto común.

**Energía psicológica predominante:** claramente la *verde* (estabilidad, armonía) y el perfil *Integrador (I)*. Es la energía de la “sensibilidad humana”. Piénsese en líderes que son recordados no por sus cifras sino por cómo hicieron sentir a su gente, cómo crearon equipos unidos. Son aquellos directivos que saben que *primero sigue la gente, después la estrategia*, porque sin gente comprometida la mejor estrategia fracasa. Esta orientación verde-integradora busca conciliar posturas, fomentar la colaboración, la seguridad psicológica y motivar a través de la implicación. Un líder integrador genuino valora la **diversidad de voces** y cree en el poder de una organización donde todos importan.

**Riesgo de sobreactuación:** curiosamente, “demasiada cultura” rara vez se señala como problema, pero puede haberlo si un directivo se enfoca tanto en la cohesión y el bienestar que evita conflictos necesarios o demora decisiones duras (por ejemplo, no confrontar bajo desempeño por no romper la armonía). Otra trampa sería el **paternalismo**: confundir integrar con sobreproteger, no exigir accountability por querer caer bien a todos. También un exceso de procesos participativos puede volver lento el avance si todo se negocia interminablemente buscando unanimidad. En resumen, el exceso verde sin balance rojo/azul puede llevar a una organización cómoda pero complaciente.

**Riesgo de descuido:** este es grave y, lamentablemente, común. Si la alta dirección ignora este cuadrante, la cultura de la empresa queda a la deriva o, peor, se hace tóxica. Se instala el “sálvese quien pueda”, surgen reinos de taifas, falta un propósito inspirador y los intentos de cambio top-down tropiezan con resistencia pasiva. Sin liderazgo distribuido, la transformación suele ser *superficial*: la gente hace como si cumple, pero no pone su corazón en ello, con lo cual en cuanto la presión afloja, todo vuelve a como estaba.

Por eso muchas **transformaciones organizativas fracasan**: se enfocaron en estructuras, procesos y KPI (que son importantes), pero no lograron *mover el comportamiento real de las personas*. **Ignorar el factor orgánico** es enterrar las semillas del cambio en terreno infértil.

Activar el trabajo del vínculo implica reconocer que **cada empleado puede y debe ser un líder desde su posición** y que la función del directivo es, en parte, ser “líder de líderes”. En la práctica, empresas que han logrado cambios culturales exitosos suelen identificar a decenas de *agentes del cambio* internamente – no necesariamente con cargo, sino con influencia – y trabajar con ellos para diseminar nuevas prácticas. Se crea así un **ejército distribuido de agentes de cambio** que llegan a la mayoría por capilaridad y contagio. Esta es la esencia de **liderazgo distribuido**: empoderar a muchos para que lideren en sus círculos, manteniendo coherencia con la visión general.

En resumen, **el Trabajo de la Transformación desde la Base** aporta *alma* y *sostenibilidad* a la organización. Es la palanca muchas veces silenciosa pero decisiva para que los cambios perduren y para que el desempeño no sea a costa de la gente sino con la gente. Como acuñó Peter Druker: “*La cultura se come a la estrategia en el desayuno*”. Podríamos añadir: pero el líder ambidiestro cocina con tino ambos platos.

## Hacia un liderazgo integral: seis consejos para equilibrar y activar los cuatro trabajos

Habiendo identificado los cuatro trabajos y sus desafíos, surge la pregunta práctica: **¿cómo puede un directivo desarrollar esta ambidestreza cuádruple?** No basta con una exhortación a “haz todo”; lograr el equilibrio requiere **sistema y conciencia intencional**. A continuación, proponemos varias palancas y reflexiones – inspiradas en la obra *Dirigir y Gobernar* (Luis Huete & Carlos Escario, 2025) y en nuestra experiencia – para pasar de la **intuición** a la **arquitectura** deliberada del liderazgo ambidiestro.

**1. Relectura del rol y simbiosis gestor-líder:** El primer paso es *mental*. Implica redefinir qué significa “ser un buen directivo” en la propia concepción. Tradicionalmente se ha encumbrado al *gestor* (eficaz en el corto plazo) o al *líder* (carismático transformador) casi como arquetipos separados. En realidad, la empresa moderna necesita **directivos que sean gestores y líderes a la vez**, integrando ambas almas en una **coexistencia simbiótica**. Esto supone valorar por igual tareas que antes podían verse de segunda línea: por ejemplo, dedicar una mañana a reflexionar con el equipo sobre tendencias de futuro es tan “trabajo” como revisar el presupuesto mensual. Reservar tiempo para caminar por la fábrica escuchando operarios es liderazgo, no una pérdida de tiempo frente al Excel. Cuando un CEO equilibra los “hemisferios izquierdo y derecho” de su función (gestión operativa vs. innovación estratégica), inspira a su vez a su equipo directivo a hacer lo mismo. En pocas palabras: **ampliar la definición de liderazgo** para integrar los cuatro trabajos como inseparables. No uno u otro, **sino todos**.

Este cambio de chip también involucra a los **Consejos de Administración** y propietarios: deben exigir y modelar esta ambidestreza. Si solo piden cuentas trimestrales y pocas veces preguntan por la cultura o la estrategia a 5 años, envían la señal equivocada. La alta gobernanza ha de velar por lo que podríamos llamar la **gestión del múltiplo** de la empresa, no solo de los beneficios. Es decir, atender tanto al “a los números de hoy como al relato del mañana para que sea sólido y creíble.

Los buenos consejeros trabajan con la dirección para mejorar esos intangibles (innovación, marca, talento, cultura) que elevan el múltiplo, siguiendo el patrón de los mejores CEOs descritos por William Thorndike en *The Outsiders*: aquellos que supieron **crear valor extraordinario** no solo aumentando ganancias, sino tomando decisiones estratégicas de largo aliento y asignando recursos de forma poco convencional. En suma, *dirigir* (gestionar operaciones) y *gobernar* (orientar la empresa hacia el futuro) son dos caras de la misma moneda directiva.

**2. Diseño consciente de la agenda directiva:** Lo que no está en la agenda, simplemente *no existe*. Revisar cómo uno reparte el tiempo es un ejercicio revelador. ¿Qué proporción de tu semana dedicas a cada uno de los cuatro cuadrantes? ¿Cuántos temas de largo plazo hay en tu calendario versus reuniones operativas? ¿Cuánto interactúas directamente con niveles inferiores o con clientes en comparación con tu equipo inmediato? Es útil, como recomendación práctica, **codificar la agenda semanal o mensual por colores** asociados a los 4 trabajos. Por ejemplo, marcar en rojo las actividades de ejecución top-down (revisiones de resultados, decisiones operativas), en amarillo las de transformación estratégica (sesiones de planificación, exploración de ideas nuevas, formación en tendencias), en azul las de mejora bottom-up (visitas de campo, reuniones de seguimiento de calidad, talleres de procesos con equipos) y en verde las de vínculo cultural (one-to-ones de coaching, reuniones informales con equipos, comunicación de valores). Si al cabo del mes se ve puro rojo... ya sabemos el desequilibrio. **Equilibrar la inversión de tiempo y energía** requiere quizás agendar bloques específicos para pensar y crear (eje de transformación), o para salir de la oficina y escuchar (eje bottom-up). Bloquear en el calendario esas prioridades “no urgentes” es clave, de otro modo las urgencias las devoran. Un directivo nos comentaba que estableció la regla de tener *una mañana a la semana sin reuniones operativas* para dedicarse a reflexión estratégica y a caminar por la empresa conversando con personas de distintos departamentos – le costó al principio, pero luego lo defendía como su ritual sagrado. Cada líder deberá encontrar su fórmula, pero la idea central es: **gestiona tu agenda o ella te gestionará a ti**.

**3. Mapeo organizativo y alineación de responsabilidades:** Así como uno se analiza a sí mismo, conviene **mapear la organización** para ver *quién (o qué foro) está cubriendo cada cuadrante*. ¿Existen roles definidos o comités para la innovación y transformación (cuadrantes 2 y 4) o todo el organigrama está centrado en la operación presente? ¿Qué personas de nuestro equipo tienen más perfil ejecutor, cuáles más integrador, etc., y estamos aprovechando esa diversidad en lugar de tener un “monocultivo” de directivos todos cortados por el mismo patrón?

Un buen equipo directivo, como señala Adizes, es aquel **complementario en los P-A-E-I** y consciente de sus lagunas. Por ejemplo, si ningún alto ejecutivo tiene inclinación natural por la parte integradora verde, habrá que compensarlo mediante expertos de cultura, coaches internos o involucrando más al área de recursos humanos en la estrategia.

Asimismo, identificar *agentes del cambio* en mandos medios y redes informales servirá para activar mejor el cuadrante 4. Algunas compañías crean “comités sombra” compuestos por jóvenes talentos de diversas áreas para que opinen sobre la estrategia (iniciativa bottom-up transform), o **designan “champions” en cada área** para impulsar cierto cambio cultural. Todas esas son prácticas de mapeo y activación intencional. El equilibrio implica también revisar la **estructura organizativa**. Sugerimos que *las áreas ligadas a la transformación* (p. ej., *marketing estratégico, I+D, desarrollo de negocio, gestión del talento*) tengan un poder (recursos, influencia, talento) equivalente a las áreas de explotación del corto plazo (*operaciones, ventas, administración de personas, control*). Esto puede requerir cambios en organigrama, peso en comités de dirección, métricas de éxito, etc., para que la voz del futuro pese tanto como la del presente en las decisiones.

**4. Institucionalizar una cultura de reflexión y aprendizaje:** Muchas organizaciones caen en la trampa operativa porque *no crean espacios seguros para la pausa y la reflexión*. Un líder ambidiestro debe ser guardián de ciertos **rituales** que obliguen a salir del piloto automático. Por ejemplo, instaurar *offsites estratégicos trimestrales* donde el equipo se desconecta de la rutina para pensar en visión y mejoras sistémicas. O fijar “*días de la innovación*” periódicos donde equipos multidisciplinares se juntan a generar ideas (tipo hackatones internos). O tan simple como comenzar las reuniones importantes con 5 minutos de silencio reflexivo o con alguien compartiendo un aprendizaje reciente.

La idea es **meter en el ADN corporativo el hábito de la reflexión y el aprendizaje continuo**. Herramientas como las retrospectivas ágiles (post-mortems) ayudan a convertir la ejecución en insumo para la transformación, cerrando el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Otra práctica es fomentar la lectura y discusión de libros o artículos visionarios en la alta dirección, para expandir horizontes. Cuando la organización ve a sus líderes valorando pensar (no solo hacer), poco a poco emula ese comportamiento.

Además, en el plano individual, cada directivo debería cultivar su propia *higiene mental estratégica*: dedicar tiempo a leer, a formarse, a hablar con externos, a *pensar* en soledad. Como bien apuntaba Jim Rohn, “para dirigir hay que ver lo que todavía no existe, actuar antes de que todo esté claro, anticipar el final para comenzar de verdad”. Eso exige un hábito de anticipación que no surge en agendas sobrecargadas a 15 minutos por asunto. Paradójicamente, *parar a pensar* y *parar para reparar* son actos de valentía en culturas del hacer constante.

**5. Medir lo que de verdad importa (indicadores balanceados):** “Dime cómo me mides y te diré cómo me comporto”. Si todos los KPI de la empresa versan sobre ventas, costes y rentabilidad inmediata, adivina en qué cuadrante vivirá la mayoría. Para incentivar los cuatro trabajos, los sistemas de medición y recompensas deben incluir indicadores de transformación y de salud organizativa, no solo de ejecución. Muchas compañías han adoptado cuadros de mando integrales o OKR (Objectives and Key Results) que combinan métricas financieras con métricas de innovación (p.ej. % de ingresos de productos nuevos), de procesos (calidad, tiempo de ciclo), de aprendizaje (formación realizada, encuestas de empleados) y de cliente (satisfacción, NPS). Esto obliga a atender dimensiones múltiples. También se puede incorporar en evaluaciones de desempeño de líderes ítems como “contribuye a la visión de largo plazo”, “desarrolla talento en su equipo” o su “cultural fit” para reflejar esos aspectos. Es fundamental asimismo medir el progreso en cambios culturales: a través de encuestas de clima, redes sociales internas (qué se comenta), seguimiento de cuántos empleados adoptan una determinada nueva práctica, etc.

**La transparencia** sobre estos datos (otro elemento de accountability profunda) ayuda a alinear a todos. En resumen, hay que *cerrar el círculo de la accountability* incluyendo saber (tener información del contexto), poder (dar facultades para actuar), querer (incentivos correctos) y transparencia (medir y ver resultados) en cada iniciativa. Cuando los líderes saben que se les pedirá cuentas no solo por resultados financieros sino por avances en innovación, en mejoras operativas y en clima, es más probable que equilibren su atención.

## 6. Desarrollar competencias y talento

**complementario:** Por último, la formación y selección de directivos debe alinearse con este modelo. Si tradicionalmente se promocionaba al mejor “productor” a puestos altos, quizás tengamos déficit de “integradores” en la cúpula. Hay que identificar en la cantera interna personas con perfil emprendedor o integrador y darles peso. A la vez, desarrollar en los gestores existentes las habilidades menos dominantes. En *Vitaminas y Vacunas* y también en *Dirigir y Gobernar* proponemos trabajar en **cuatro áreas de competencias directivas** equivalentes a estos cuadrantes, mediante talleres, coaching y 360º feedback. La idea es que, aunque “nadie es perfecto en las cuatro áreas, un equipo bien integrado sí puede serlo”. Las empresas líderes invierten en formar a sus mandos no solo en gestión operativa, sino en liderazgo de personas, en pensamiento innovador, en gestión del cambio. Un ejemplo: Amazon obliga a todos los gerentes a rotar por roles de atención al cliente (foco base) y por proyectos estratégicos, para que ninguno se estanque con una sola perspectiva. Otra iniciativa es implementar **planes de desarrollo personalizados** donde a cada líder se le dan “vitaminas” (proyectos de emprendimiento interno para retarlo) y “vacunas” (experiencias de integración y trabajo en equipo para robustecer su aptitud de colaboración). Con esto se alude a la metáfora de que hay competencias que son vitaminas (fortalecen proactivamente) y otras que actúan como vacunas (protegen de caer en vicios nocivos de liderazgo).

También es relevante mezclar personas de distintos perfiles en **equipos cross-funcionales**. Adizes señala que la innovación suele ocurrir cuando juntas a un emprendedor con un administrador y un integrador – la diversidad bien gestionada genera conflictos creativos, pero mejores resultados que la homogeneidad de pensamiento. En comités y proyectos clave, asegurarse de que estén representadas las diferentes “energías” aumenta la calidad de decisiones.

Por último, conviene fomentar la **responsabilidad personal profunda** en cada directivo sobre su crecimiento. Un líder ambidiestro es en gran medida un *aprendiz voraz*, que aprende constantemente cuando es consciente de sus brechas. La humildad para reconocer “soy fuerte en A y flojo en B” es el inicio; buscar mentores, formación o aliados que complementen es el siguiente paso.

## Reflexiones finales: liderar hoy es ganar cuatro batallas simultaneas

La tarea de liderar una empresa en el entorno actual, volátil y acelerado, ya no se parece a la del director de orquesta que desde su pedestal controla cada nota. Se parece más a ser el **motor y a la vez el timón** de un barco en plena travesía oceánica, rodeado de una tripulación que también debe aprender a liderar en sus puestos.

**Liderar es traccionar conscientemente de los cuatro motores del sistema organizativo:** explotar y explorar, empujar desde arriba e impulsar desde abajo, todo a la vez y de forma coordinada. Solo así se evita lo que podríamos llamar *obsolescencia por éxito*: ese fenómeno por el cual empresas que fueron líderes terminan estancadas en su antigua fórmula ganadora. Solo así también se alcanza un desempeño que deja huella más allá del próximo trimestre, construyendo organizaciones ágiles, saludables y con propósito.

En definitiva, **la clave no está en elegir uno de los trabajos del directivo, sino en asumir los cuatro, sin excusas.** Tal como hemos mencionado cada uno suple un área vital y la omisión de cualquiera debilita el conjunto. Un avión vuela porque tiene **dos alas y motores.**

*Análogamente, el líder “vuela” porque ejecuta con precisión (motor de resultados), escucha y afina con rigor (estabilizador de corto plazo), transforma con visión (motor de la transformación) y conecta con el alma de su gente (estabilizador de largo plazo).* Si falla un componente, el vuelo se torna inestable.

El futuro pertenece no a los líderes que hacen más de lo mismo, sino a quienes hacen las cosas **mejor y distinto.** Los equipos directivos que sobresaldrán serán aquellos capaces de **gobernar la paradoja:** exigir y escuchar, hacer y pensar, disciplinar y motivar, explotar lo probado y explorar lo nuevo.

En sus decisiones diarias conjugarán la efectividad y eficiencia del presente con la invención de la efectividad y eficiencia del futuro. Así, con cuatro trabajos en sinfonía, *dirigirán y gobernarán* a la vez – y en ello reside la esencia del éxito directivo que necesitamos urgentemente en nuestras empresas.

## Referencias

- Vitaminas y Vacunas (2019) – Biblioteca de Luis Huete y HUETE &Co
- Dirigir y Gobernar (2025) – Luis Huete, Ichak Adizes y Carlos Escario
- Mastering Change (2015). Ichak Adizes
- El viaje de la vacuna contra la viruela: una expedición, dos océanos, tres continentes y miles de niños – BALMIS.ORG
- Outsiders (2014) – William N. Thorndike Jr.
- Homo Imitants (2012) – Leandro Herrero





# ¿PROBLEMA U OPORTUNIDAD?

12 IDEAS PARA GESTIONAR PROBLEMAS<sup>1</sup>



Los problemas son **obstáculos** en el corto plazo, pero también **oportunidades** de superación personal en el largo plazo.

Los problemas van a ser un compañero de vida lo queramos aceptar o no. Como "socios" de vida cabe preguntarse **¿para qué están?** ¿cuál es su propósito?

La respuesta es desafiante: los problemas son llamadas para aprender y crecer. La calidad de la vida la determina no del **tipo** de problemas a los que tengamos que hacer frente sino el **cómo** los abordamos; la calidad de la gestión que hagamos sobre ellos.

Un problemas bien gestionado crea "**músculo**" en la cabeza, corazón y voluntad. Con más musculo las oportunidades y el perímetro de la vida se expanden.

## ¿Cómo gestionar los problemas para convertirlos en oportunidades?

1. Gestiona la **interpretación**. Lo que signifique para ti ese problema será lo que sientas. Si lo entiendes como algo complejo que requiere de soluciones casi imposibles así lo sentirás y abordarás. Si lo ves como un desafío que llama a sacar la mejor versión de ti, pondrás el foco en solucionarlo de manera creativa.
2. Gestiona tus **creencias**. Los problemas no se eliminan, se transforman en "mejores problemas". Los problemas son una máquina para fortalecer el músculo de la resiliencia.
3. Gestiona las **preguntas** que te haces sobre los problemas. Si te preguntas constantemente, ¿por qué me pasa esto a mí?, ¿por qué no encuentro la solución? Las preguntas que nos hacemos determinan las soluciones que encontramos. Las preguntas son ordenes que le damos a nuestro cerebro. Mejor preguntar: ¿Qué tengo que hacer diferente para encontrar la solución? ¿Con quien puedo contar? ¿Qué me esta enseñando la vida con este problema?
4. Gestiona el **lenguaje**. Las palabras activan emociones bloqueantes o estimulantes. Cuando alguien nos habla de que tenemos un desafío o un reto por delante, ¿cómo nos sentimos? ¿Y cuándo nos hablan de problemas? Las emociones acaban influyendo en el perfil de conductas que se elige para hacer frente a la situación.
5. Gestiona tu **fisiología**. La fisiología también influye en las emociones que, a la vez influye en el perfil de conductas. Si quieres cambiar la forma en la que te sientes, activa tu cuerpo, levántate, respira, canta, salta, ríe. Cambia tus patrones de respiración, movimiento y activación.
6. Gestiona tu **tono de voz**. El tono refleja y a la vez crea las emociones. Emociones positivas y fuertes conllevan un determinado tono de voz en el que se expresa seguridad, compromiso y autoafirmación.
7. Gestiona tu **honestidad**. No finjas que no hay un problema. Si hay un problema, enfrentalo, gestiónalo. Los problemas no desaparecen hasta que se abordan.
8. Gestiona el foco de tu **mente**. Dedicar el 80% de tu atención en encontrar una solución. Pide ayuda, en tu familia, en tus amigos, en tus equipos, en tu compañía. Haz una lluvia de ideas sobre cómo abordarlo. No juzgues de entrada tus ideas, sácalas, escríbelas. Escribe cada día nuevas posibles soluciones.
9. Gestiona el **timing**. No pretendas resolver todos los problemas al mismo tiempo, fragmentalos. Céntrate en un aspecto tras otro. Encuentra los caminos críticos.
10. Gestiona la **anticipación**. Espera lo mejor, prepárate para lo peor y gestiona lo que vaya sucediendo. Ten identificados los riesgos. Ten un plan para abordar los potenciales problemas que sean predecibles. Ten varias posibles soluciones identificadas para cada riesgo.
11. Gestiona tus **certezas**. Debes desarrollar una sana certeza de que puedas gestionar cualquier problema que te aparezca y hacerte más grande que cualquier desafío que te ponga la vida. ¿Cómo te sentirías si supieras que pase lo que pase, vas a ser capaz de salir adelante?
12. Gestiona tus **recuerdos**. Recuerda aquellas experiencias que te han hecho sentir

seguro, problemas que ya has resuelto, desafíos a los que has encontrado la manera de encontrar la solución. Repítete este ejercicio con asiduidad y reforzarás tu sistema de creencias y la seguridad en ti mismo.

La palabra “problema”, en su origen latino, significa algo que se tiene que gestionar. Confiamos en que las ideas que hemos expuesto ayuden en los **cómo** a la hora de **gestionar** los problemas y así hacer de esos aparentes obstáculos una palanca de superación personal.

*Artículo*

# EL TALENTO DE VIVIR EN **MODO CRECIMIENTO**

El modo crecimiento exige simultanear periodos de alto rendimiento con periodos de renovación como son las vacaciones, los fines de semana y el tiempo libre si se utiliza para recargar la energía física, intelectual, emocional y espiritual



**LUIS HUETE**

Profesor de IESE Business School

Tenemos la opción y el privilegio de poder vivir en modo **crecimiento**. Ese es el vivir en el que se mantiene el mando sobre el timón de la vida a pesar del envite de las olas. Es el modo en el que las dificultades son un aliado para hacer posible la mejor versión personal. La alternativa a vivir en modo crecimiento es vivir en modo **supervivencia**. Una alternativa sustancialmente peor ya supone vivir en bloqueo mental y emocional y lo que es peor, un desgastando la energía personal sin lograr avanzar.

### ***La buena suerte de vivir en modo crecimiento***

Vivir en modo crecimiento es casi siempre una cuestión de **buena suerte**. La buena suerte ocurre cuando uno la “merece” ya que es el resultante del cruce entre la **preparación personal**, nuestra predisposición a vivir en crecimiento, con la **oportunidad** que se origina en nuestras circunstancias.

El modo **crecimiento** exige simultanear periodos de **alto rendimiento** con periodos de **renovación** como son las vacaciones, los fines de semana y el tiempo libre si se utiliza para recargar la energía física, intelectual, emocional y espiritual. Hay un sabio consejo que sugiere **vivir con alma, pero con calma. Darlo todo**, pero también **parar** precisamente para saborear lo bueno de cada día y e ir reparando lo que no acaba de funcionar.

Somos partes de distintos “todos”. Todos los sistemas de los que formamos parte están integrados por más “piezas” que se desencajan con el trajín de la vida. Y lo que se desencaja más vale **reintegrarlo** antes de que duela o genere una disfuncionalidad más seria. Los periodos de renovación son tiempos de reintegración.

Vivir en **alto rendimiento** es algo que se **siente**: energía, optimismo, foco en lo importante, positividad, sentido del humor, actitud colaborativa, flexibilidad, ilusión por el futuro. Vivir en **renovación** también se siente: receptividad, centralidad, relajación, creatividad, paz interior, autoestima, interés por las cosas... ¿Disfrutas de esos momentos de alto rendimiento y renovación? Renovación y alto rendimiento no son disociables a largo plazo. Se retroalimentan y se necesitan para poder perdurar.

El modo renovación es el que permite **regenerar** la energía personal que se desgasta en el día a día. Hay cuatro fuentes para recargar esa energía. La primera es la energía **física** que incluye el ejercicio aeróbico, la musculación, los estiramientos, la comida sana y el descanso. La segunda es la energía **intelectual**. La dieta intelectual es a la mente lo que el ejercicio es al cuerpo. Por eso es tan recomendable saborear la lectura, escribir, aprender idiomas, escuchar música y otras actividades que conlleven mover las neuronas.

También es oportuno tener un enfoque que permita recargar la tercera de las energías que es la **emocional**. El objetivo es saber querer más, y mejor. Se ejercita disfrutando y haciendo disfrutar, con un ocio sano, en familia, con amigos. La energía emocional ayuda a tener más cantidad de vida. Por el contrario, la calidad de vida depende más de la cuarta fuente de energía que es la **espiritual**. Esta energía permite encontrarle sentido a la vida, tener una mirada más holística de la realidad y filtrar las sensaciones quedándose con aquellas que tienen sentido. Permite decidir con más sabiduría y discernimiento para, entre otras cosas, ser más selectivo con las sensaciones y el sentimentalismo descartando aquellas que sean autolesivas.

Sin **inversión** de tiempo en estas cuatro energías no es hay alto rendimiento ni modo crecimiento que sea sostenible en el tiempo. Y lo es peor, se pone en riesgo el mejor fruto del modo crecimiento: las aportaciones al bien común.

### ***Resiliencia y modo supervivencia***

La **resiliencia tiene que ver con todo esto**. La resiliencia cumple un doble papel. El primero el avisar si nos estamos **deslizándonos** del modo crecimiento al modo supervivencia. El segundo es **saber salir** del modo supervivencia para instalarse en el modo crecimiento.

El **modo supervivencia** se experimenta de dos maneras. La primera es vivir en **alto estrés** que se manifiesta en frustración, enfado, ansiedad, agresividad, reactividad y actitudes similares. Energía mala, y de alta intensidad. Con la previsible intoxicación de cortisol y los procesos inflamatorios que esa sustancia conlleva y que tan peligrosos son para la salud personal.

La segunda manera de experimentar el modo de supervivencia es vivir en **agotamiento** donde lo que se siente es la sensación de derrota, rotura interior, depresión, falta de fuerzas, e incluso desesperación. Es energía disfuncional, pero de intensidad aparentemente baja. También con un peligro de exceso de cortisol derivada de vivir en un estado de alerta permanente.

### El talento de vivir en modo crecimiento

conlleva la decisión de no deslizarse, ni deslizarse a otros, al modo supervivencia. Hay que desarrollar alergia a esa forma de vivir y destreza para salir de ella. De lo contrario se corre el riesgo de acabar siendo "triturado" por las circunstancias. También por los conflictos de intereses entre la orientación a las gratificaciones de corto plazo (sensaciones) de nuestros cerebros reptiliano y límbico y la opción de utilizar el cerebro racional para buscar gratificaciones de largo plazo (sentido). Las sensaciones sin sentido nos autolesionan.

### Ensanchar los cinco elementos del talento

Para evitar deslizarse por la pendiente del modo supervivencia disponemos de los cinco elementos del **talento**. Talento es la suma de lo que sabemos, lo que sabemos hacer, la voluntad de esforzarse, la visión de la persona que aspiramos ser y, lo más importante, la actitud con la que afrontamos el día a día. La **resiliencia** requiere de un talento que nos permita cuando las circunstancias son difíciles doblarnos, pero no rompernos.

El talento no es algo estático. El cerebro forma nuevas conexiones a medida que afronta desafíos y aprende de los errores y aciertos. Cada elemento del talento se ha de desarrollar con la mirada puesta en hacer frente a problemas más complejos. Una paradoja de la vida es que el progreso profesional conlleva enfrentarse a problemas de mayor magnitud. La neuro plasticidad del cerebro permite nos hace **escultores**, para bien y para mal, de nuestro talento. Las dos herramientas "básicas" para esculpir el cerebro son la repetición y la intensidad emocional.

Toda persona forma parte de diversos **sistemas** (familia, trabajo, amigos, vecinos, etc.) en donde habitan más personas y donde existen relaciones entre esas personas.

El buen funcionamiento de un sistema va a depender de tres **variables**: estar uno instalado en modo crecimiento, favorecer el que otros se instalen en ese mismo modo y contribuir a que las relaciones entre las personas sean constructivas.

Una relación tiende a ser constructiva cuando se fomenta el respeto y la confianza mutua. Ello genera una espiral de **reciprocidad** que requiere para que sea sostenible del modo crecimiento y de relaciones constructivas.

Una paradoja interesante se expresa en la frase de "lo que se da, acaba siendo lo que se tiene". La contribución a nuestra familia, amigos, clientes y compañeros redunda en crecimiento personal y en dinámicas de reciprocidad. Hablamos de **crecer para dar; dar para crecer**.

### Reflexiones finales

La partida de la vida no se juega en **singular**, sino en **plural**. La partida se juega en el **hoy**, pero también en gestionar las dinámicas del **pasado** y articular las del **mañana**. Se conquistan grados de felicidad extra cuando en el **hoy** se decide "darlo todo" y vivir en el asombro y el agradecimiento.

La opción y el privilegio de vivir en modo **crecimiento** requiere, por último, crear **interdependencias** positivas entre lo que **somos**, lo que **hacemos** y lo que **tenemos**. Gestionando cada elemento pensando en el crecimiento de los otros dos.

Invertir en el talento necesario para instalarse en el modo crecimiento trae muchos réditos. Parte de ese talento se llama sabiduría, que no es otra cosa que el conocimiento que da sabor y calidad a la vida. Si tenemos el talento de instalarnos en modo crecimiento **multiplicaremos esos mismos talentos y reduciremos la posibilidad de vivir en modo bloqueo**. Con ello tendremos (casi) asegurada una travesía por la vida **apasionante y apasionada**.



# MEJORANDO LA GESTIÓN DE LA ENERGÍA PERSONAL

## LA IDEA

Nuestra actividad diaria requiere un nivel alto de energía. Las demandas del trabajo y la presión por conseguir objetivos pueden llevar a poner el foco en sacar adelante el trabajo sin ser conscientes del desgaste personal y cansancio que conlleva.

La manera de hacer sostenible el esfuerzo en el trabajo consiste en regenerar la energía que se gasta acumulando un stock sobrante o de seguridad.

El objetivo de este ejercicio es valorar la gestión que hacemos de nuestra energía en sus cinco dimensiones clave (la física, emocional, mental, relacional y espiritual) y proponer medidas correctoras.

No todas las energías tienen el mismo peso relativo en cada persona pero a efectos prácticos en el ejercicio las consideraremos a todas por igual.

## LA IDEA EN LA PRÁCTICA

Puntúa cada afirmación del 1 al 5 en función de cómo te identificas más o menos con ella, siendo uno (1) muy poco y cinco (5) mucho.

### ENERGÍA FÍSICA

- |    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Hago ejercicio adecuado a mi edad y estado físico (lo normal es hacer ejercicio aeróbico tres veces a la semana y dos veces ejercicios de musculación). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Duelmo entre 7 y 8 horas diarias y me despierto descansado  |   |   |   |   |   |
| 3. | Llevo una dieta equilibrada sin abusar de azúcares, grasas industriales, bebidas alcohólicas o similar  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Hago estiramientos de manera regular  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|    |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

TOTAL:

### ENERGÍA EMOCIONAL

- |    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Estoy habitualmente de buen humor.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Evito la euforia o las emociones contrarias tipo ira, tristeza o miedo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Controlo bien mi reacción a los estímulos externos.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Disfruto con la vida que tengo y con el trabajo que realizo.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

TOTAL:

## ENERGÍA MENTAL

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Tengo una buena capacidad de concentración y la utilizo habitualmente cuando leo, escribo o oigo música                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Planifico el momento para realizar llamadas o conectarme en las RRSS de modo que no interfieran en tareas que requieren mayor concentración. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Habitualmente sigo un plan de trabajo riguroso.  |   |   |   |   |   |
| 4. Dedico tiempo a la reflexión personal y a la meditación.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

TOTAL:

## ENERGÍA RELACIONAL

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Dedico a mi familia y amigos el tiempo que debo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Intento poner los cinco sentidos y practicar la escucha empática cuando estoy con ellos.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Estoy pendiente de los pequeños detalles y me motiva hacer actos de servicio.              |   |   |   |   |   |
| 4. Las desavenencias las supero con facilidad sobre la base del respeto y la confianza mutua. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

TOTAL:

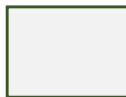
## ENERGÍA ESPIRITUAL

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Tengo presentes mi propósito y mis valores de manera habitual al tomar decisiones.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Considero el impacto de mis decisiones en el largo plazo, tanto en mí como en los que me rodean.               |   |   |   |   |   |
| 3. En el trabajo no me veo forzado a hacer cosas en las que no creo o me parecen erróneas.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Hay coherencia entre lo que es más importante para mí y aquello a lo que realmente dedico mi tiempo y energía. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

TOTAL:

## RESULTADOS

Del 0 al 100 ¿Cuál es tu puntuación total?

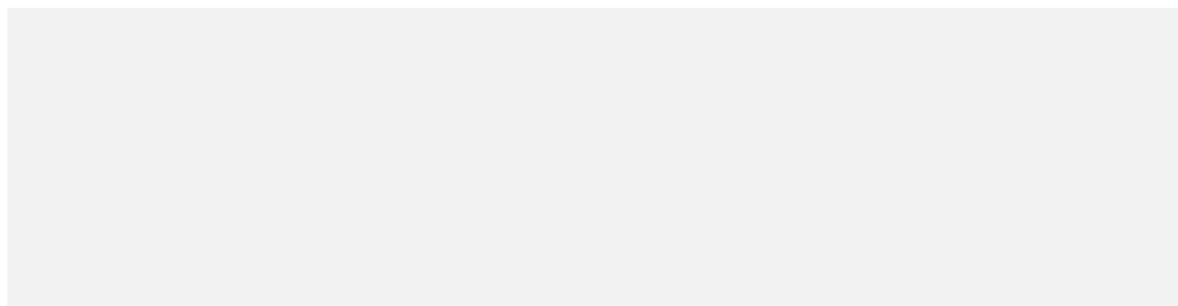


Interpretación de los resultados:

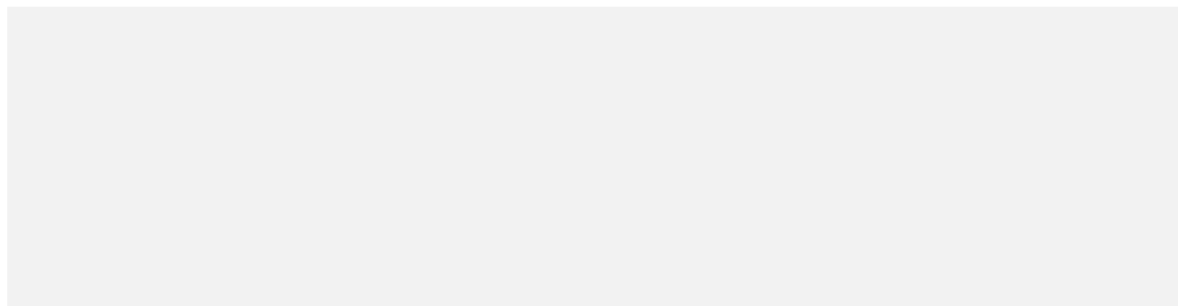
- Si la puntuación es >90 tienes una gestión excelente de tu energía
- Si la puntuación está entre 70-90 tienes una gestión razonable
- Si la puntuación está entre 50-70 tienes déficits significativos
- Si la puntuación es <50 deberías preocuparte y reaccionar urgentemente

## PREGUNTAS PARA CONTESTAR EN BASE A LOS RESULTADOS

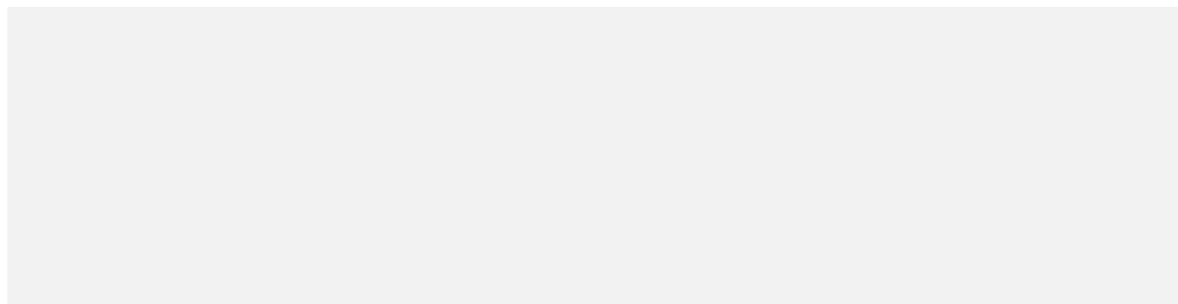
¿Estas satisfecho con la gestión que haces de tu energía personal? ¿Qué primeras conclusiones sacas para cada energía de los resultados obtenidos?



¿En que áreas compensa hacer un esfuerzo para mejorar los resultados?



Hazte un plan de mejora y de seguimiento de los avances:





## HUETE, LUIS

**PROFESOR EN ESCUELAS DE NEGOCIO**

**CONSULTOR INTERNACIONAL DE ALTA DIRECCIÓN**

**CONSEJERO INDEPENDIENTE**

**ESCRITOR**



@LuisMHuete



huete@iese.edu

### **Educación en Europa y Estados Unidos**

Luis Huete es licenciado en Derecho, MBA por IESE Business School y Doctor en Administración de Empresas por Boston University. Fue becario Fulbright en Estados Unidos y su tesis doctoral sobre estrategia de servicios de bancos comerciales fue premiada por el Decision Science Institute de Atlanta como la mejor tesis finalizada en Estados Unidos en el año 1988.

### **Afiliaciones académicas en los cinco continentes**

Es profesor de IESE Business School desde 1982 y ha sido profesor en los programas Achieving Breakthrough Service y Advanced Management de Harvard Business School (EE.UU.). Ha dictado programas para ejecutivos también en otras escuelas de negocio como ESE (Chile), IAE (Argentina), IPADE (México), ISE (Brasil), PAD (Perú), IDE (Ecuador), Inalde (Colombia) IEEM (Uruguay); Deusto Business School, ISEM, ISDI, Instituto Internacional San Telmo y Basque Culinary Center (España); ESMT (Alemania), Timoney Leadership Institute (Irlanda), AESE (Portugal) y Skolkovo (Rusia); Human Capital Leadership Institute (Singapur), Mudra Institute of Communications (India), Hamayesh Farazan (Irán) y Lagos Business School (Nigeria) entre otras. También ha colaborado con las Universidades Corporativas de Omnicom (EE. UU.), Bupa y OMG (Reino Unido), ISS (Dinamarca), Telefónica, Mapfre (España), Intercorp, Graña y Montero (Perú) etc. Como investigador ha trabajado en Harvard Business School desarrollando material científico y participando en proyectos de investigación financiados por Bell Communications.

### **Colaboraciones con empresas en los cinco continentes**

Luis ha desempeñado labores de speaker, consultor y facilitador de equipos de alta dirección en más de 800 empresas en 70 países. Ha trabajado con CEOs y Comités de Dirección para el rediseño de la gobernanza, estrategia, estructura y cultura en empresas como Almirall, Altia, Banco Santander, BBVA, Banco Caminos, Banesto, Bankinter, Campofrío, Cepsa, Christian Lay, Enagas, ITP-Rolls Royce, Leon de Oro, Loewe, Luckia, Meliá, Neinver, Osborne, Pronovias, Repsol, Ticare, (España); ISS (Dinamarca), International House, OMG (Reino Unido), Rijk Zwaan, Randstad (Holanda), Persgroup (Bélgica), Luxxotica (Italia), Addeco (Suiza), Top Farms (Polonia), Luis Simoes, Sogrape (Portugal); Omnicom, Tricon, UTI (EE.UU.), Guard.me (Canadá); Femsas, Grupo Salinas, Oxxo, Palacio de Hierro, Telefónica (México); Transactel (Guatemala), Graña y Montero, Grupo AJE, Grupo Breca, Intercorp, Grupo Romero, Mibanco, (Perú), Larraín, Telefónica, Tricon (Chile), Banco Galicia, Tarjeta Naranja, Telefónica, VW (Argentina), Equivida, Indurama, Telefónica (Ecuador), ASSA, Copa, Femsas Kof, Indesa, Sab Miller (Panamá), O Estado de Sao Paulo, O Globo, Telesp (Brasil), Coca-Cola, Colombina (Colombia), Grupo Monge (Costa Rica), Nissan (Latam); Epikurean Lifestyle, Six Senses Resorts (Tailandia), CEMEX, Femsas Coca Cola, LH Parangon (Filipinas); Deloitte (Australia); Kangra (Sudáfrica) entre otras.

### **Consejos y cargos en Europa, América y Asia**

Luis Huete es consejero de Altia, Instituto Gobernanza y Sociedad, (España); y de la International Academy of Management. También es miembro de los Consejos Asesores de Cenador de Amós-Jesús Sánchez (3 estrellas Michelin), Executive Excellence, Amrop, Lid Publishing, Makro, Agencia 71, Ikaria, Ticare (España) y Adizes Graduate School (EE. UU.). Además, es patrono de la Fundación Tu grano de arena. También es Embajador de la marca Soneva (Maldivas) y Nobu (España). Anteriormente fue consejero de otras empresas como Six Senses Resorts & Spas (Tailandia), Corporación Financiera Arco (Madrid), PortAventura (Barcelona), Solera Motor (Cádiz). patrono de la Fundación Montenmedio de Arte Contemporáneo y embajador de la marca Glenfidich.

### **13 libros traducidos en tres idiomas**

Es autor de trece libros de gestión. "Servicios y Beneficios", "Construye tu sueño" "Administración de Servicios" y "Clienting" son los títulos más conocidos. "Liderar para el bien común" (2015), "Líderes que hicieron historia" (2017), "Construye tu sueño 2.0" (2019) , "Dirigir y Gobernar" (2025) son los últimos publicados. Luis es también escritor habitual de artículos en publicaciones especializadas como Harvard Deusto Business Review y Expansión.