

Construimos las empresas en las que siempre soñamos trabajar

SERIE RRHH · PARTE II

El vacío de liderazgo: lo que nadie dice en voz alta

Diagnóstico sin anestesia y lo que significa construir liderazgo real en el siglo XXI

Edición: Banca internacional con franquicia en México

Hay temas que las organizaciones saben pero no dicen. Que los equipos sienten pero no nombran. Que los datos confirman pero los informes de clima suavizan hasta volverlos irreconocibles.

El vacío de liderazgo es uno de ellos. Está ahí, es costoso, se mide en rotación, en disfunción, en talento que se va sin que nadie entienda bien por qué. Y sin embargo rara vez se nombra con la gravedad que merece. Esta entrega lo hace.

1. La gravedad del vacío

Liderazgo es probablemente la palabra más pronunciada en las organizaciones y la práctica más ausente. Se habla de liderazgo en las inducciones, en los valores, en los perfiles de búsqueda, en los programas de desarrollo. Y sin embargo la experiencia cotidiana de la mayoría de las personas dice otra cosa.

El vacío no es la ausencia de líderes con título. Es la presencia de personas con autoridad formal que no generan lo que el liderazgo real genera: claridad, confianza, dirección, crecimiento.

El costo real del mal liderazgo no aparece en ningún estado financiero. Pero sí aparece en la rotación, en el ausentismo, en la innovación que no ocurre, en el talento que se va callado.

Algunos números que la investigación organizacional documenta de forma consistente: entre el 50 y el 70% de las personas que renuncian no dejan a la empresa, dejan a su jefe directo.

El compromiso de los equipos cae fuerte cuando perciben que su líder no tiene claridad, no escucha o no actúa con coherencia. Y la productividad de un equipo mal conducido puede ser hasta un 30% menor que la de uno equivalente bien liderado.

No son datos abstractos. Son el costo silencioso que se paga todos los días. En un banco, ese costo se ve en la sucursal que pierde a su mejor gente, en el equipo comercial que no levanta, en el proyecto que se traba entre áreas.

2. Los patrones que se repiten — y que ya es hora de nombrar

Lo que sigue no es una crítica a las personas. Es un diagnóstico de patrones. Y los patrones se repiten con una consistencia que debería incomodar.

El preconceito generacional: una historia que no aprendemos

Cada vez que llega una nueva generación al trabajo pasa lo mismo: la anterior la analiza, la cataloga y concluye que “estos jóvenes no son como nosotros”. Casi siempre en tono de problema.

Los Baby Boomers dijeron que la Generación X era individualista, que no se comprometía. Después dijeron que los Millennials eran narcisistas, inestables, que no aguantaban la frustración. Ahora dicen que la Generación Z no quiere trabajar, que vive en el celular.

La generación que fue destrozada en su momento hoy lidera. E irónicamente, está repitiendo exactamente la misma historia con los que llegan.

La ironía es perfecta y duele: quienes fueron incomprendidos y estereotipados al entrar al mundo laboral hoy aplican el mismo esquema con los que llegan. Sin preguntarse qué dice eso de ellos. Sin revisar si el problema es la generación que llega o el modelo que la recibe. Las nuevas generaciones no son el problema. Son el espejo. Muestran con más claridad lo que siempre estuvo roto y que las anteriores aprendieron a tolerar.

La centralización disfrazada de responsabilidad

Uno de los patrones más extendidos y costosos es la centralización. El líder que necesita aprobar todo, que no delega porque “nadie lo hace como yo”, que acumula información sin compartirla, que toma decisiones que podrían y deberían tomar otros. En la banca toma una forma muy reconocible: el directivo que necesita firmar cada excepción, que no delega ni la autorización más rutinaria.

Casi nunca se presenta como lo que es. Se presenta como responsabilidad, como estándares altos, como cercanía con el negocio. Y quien la practica de verdad cree que es una virtud.

Un líder que no puede soltar el control no está liderando: está administrando su propia indispensabilidad.

El efecto es devastador: los equipos dejan de pensar porque la decisión ya está tomada. El talento se apaga porque no tiene espacio. La velocidad cae porque todo pasa por el mismo cuello de botella. Y el banco construye una dependencia del líder que lo vuelve frágil justo donde más necesita ser sólido.

El equipo que no existe

Pocos conceptos se usan tanto y se practican tan poco como el de equipo. La palabra aparece en cada presentación, en cada comunicado, en cada arranque de año. Y sin embargo muchos líderes no son capaces de construir ese concepto con sus propios pares.

El líder que habla de equipo a su gente pero compite con sus pares. Que pide colaboración hacia abajo pero no la practica hacia los lados. Que promueve la confianza en su área pero no confía en las demás. En un banco se ve todos los días: riesgo que mira a comercial como un freno, comercial que ve a riesgo como el enemigo, y cada área cuidando su territorio.

No se puede pedir a los equipos lo que los líderes no son capaces de demostrarse a sí mismos entre pares.

Esto no es hipocresía consciente. Es la consecuencia de haber llegado a posiciones de liderazgo sin haber desarrollado las competencias que esas posiciones piden. El problema no es la persona: es que nadie construyó las condiciones para que se desarrollara de verdad.

La falta de pensamiento crítico

Uno de los efectos más silenciosos del liderazgo jerárquico y centralizado es la desaparición gradual del pensamiento crítico. Cuando cuestionar una decisión tiene costo, cuando disentir implica riesgo, cuando la opinión del líder no se discute, la gente aprende a no pensar en voz alta.

Y eso tiene consecuencias que van más allá de la cultura: el banco deja de detectar sus propios errores a tiempo. Las malas decisiones no encuentran resistencia hasta que el costo es evidente. La innovación muere en la autocensura antes de llegar a una sola junta.

Otras señales del vacío que Recursos Humanos debería poder leer:

- Líderes que confunden autoridad con liderazgo: se imponen donde deberían desarrollar.
- Gestión por urgencia permanente: todo es para ayer, nada se anticipó.
- Feedback que no existe, o que solo fluye de arriba hacia abajo.
- Juntas donde todos asienten y las decisiones reales se toman en el pasillo.
- Personas clave que “no quieren” roles de liderazgo —porque vieron de cerca lo que implica.
- Rotación que siempre se explica por “oportunidades externas” y nunca por causas internas.
- Equipos que funcionan mejor cuando el líder no está —y eso no genera ninguna reflexión.

3. Por qué los cursos no resuelven nada

Ante este diagnóstico, la respuesta más común es un programa de capacitación. Dos días de taller, un facilitador externo, un modelo de competencias, alguna dinámica de equipo. Y de vuelta el lunes, exactamente igual.

No porque la intención sea mala, sino porque la solución no tiene ninguna relación con el tamaño del desafío.

Nadie cambia su manera de liderar en dos días. Igual que nadie cambia su manera de relacionarse, de pensar o de resolver conflictos en un taller.

El liderazgo no es un conjunto de técnicas. Es una forma de ser y de estar con otros. Y las formas de ser no se cambian con información: se cambian con experiencia, reflexión, incomodidad bien acompañada y tiempo.

4. Qué significa construir un modelo de liderazgo en el siglo XXI

Construir un modelo de liderazgo no es redactar un documento con valores y competencias deseadas. Tampoco es armar un programa de high potentials. Es algo bastante más exigente —y más interesante.

Primero: soltar un modelo que ya no funciona

El primer paso es el más difícil, porque implica reconocer que la forma en que se lidera hoy no es funcional para el contexto actual. No por mala intención, sino porque se aprendió en otro momento, para otro tipo de organización, con otros desafíos.

El modelo del siglo XX tenía lógica en su contexto: ambientes estables, jerarquías rígidas, información concentrada, gente que esperaba instrucciones. Produjo resultados entonces. El problema es seguir aplicándolo en un contexto radicalmente distinto.

Un banco que lidera con modelos del siglo XX en el siglo XXI no está en riesgo de quedarse atrás. Ya se quedó.

Soltar ese modelo pide algo que pocos procesos de desarrollo se animan a pedir: convicción.

No información sobre por qué hay que cambiar. Convicción interna que el cambio es posible, vale la pena y tiene sentido para quien lo protagoniza.

Segundo: desarrollo como crecimiento real, no como juntar herramientas

Cuando hablamos de desarrollar liderazgo no hablamos de sumar competencias a un perfil. Hablamos de crecimiento personal y profesional en el sentido más literal: la persona que sale del proceso ve su trabajo distinto, se relaciona distinto, decide distinto.

Eso implica tocar dimensiones que los programas tradicionales evitan: la relación con la propia autoridad, los mecanismos de defensa bajo presión, la tolerancia a la ambigüedad, el vínculo con el error propio y el ajeno. Nada de eso se trabaja en una presentación repetida una y otra vez. Hoy cambiamos las diapositivas por unas más sofisticadas, pero el contenido sigue siendo el mismo.

Tercero: intervenir el sistema, no solo a las personas

Un líder no se desarrolla en el vacío. Se desarrolla —o no— según el sistema en el que opera.

Si el sistema castiga el error, el líder aprende a esconderlo. Si premia la centralización, aprende a no soltar. Si no distingue entre quien lidera bien y quien lidera mal, nadie tiene incentivo para hacer el esfuerzo.

Por eso el desarrollo de liderazgo genuino siempre implica intervenir también en el banco: en sus procesos de decisión, en su diseño de roles, en sus sistemas de reconocimiento, en la calidad de las conversaciones que se habilitan o se prohíben.

Las preguntas que definen si un banco tiene un modelo de liderazgo real:

- ¿Los líderes saben qué impacto tienen sus comportamientos en el desempeño de sus equipos?
- ¿Hay espacio para que los líderes muestren dudas, errores y aprendizajes?
- ¿Existe un proceso sostenido de desarrollo, o solo eventos aislados?
- ¿Los líderes se desarrollan juntos, o solo de forma individual?
- ¿El banco tiene claro qué tipo de liderazgo va a necesitar en los próximos cinco años?

5. Qué tiene que ver esto con la innovación y la competitividad

El liderazgo no es un tema de cultura o de clima. Es un tema de resultados. Y la conexión entre la calidad del liderazgo y la capacidad de innovar y competir es directa, aunque pocos la traten así.

- **Un banco con liderazgo centralizado** no puede innovar: las ideas mueren antes de llegar a quien decide.
- **Un banco sin pensamiento crítico** no puede innovar: nadie cuestiona lo que no funciona hasta que es tarde.
- **Un banco donde el talento no emerge** no puede competir: las capacidades más valiosas están invisibles o ya se fueron.
- **Un banco donde los líderes no colaboran entre sí** no puede escalar: cada área optimiza su parte y el sistema general se deteriora.

La pregunta de competitividad para los próximos años no es cuánta tecnología tiene un banco. Es cuánta inteligencia colectiva tiene. Y la inteligencia colectiva no se compra: se construye. Con tiempo, con diseño y con líderes que la habiliten.

Los bancos que van a ganar en los próximos diez años no son los que tengan más IA. Son los que tengan equipos capaces de pensar juntos, decidir rápido y aprender de sus errores.

Eso es exactamente lo que un modelo de liderazgo del siglo XXI construye. Y es exactamente lo que Recursos Humanos puede —y debe— liderar.

Para cerrar esta segunda parte

El vacío de liderazgo existe. Es costoso. Es medible. Y no se resuelve con más de lo mismo.

Nombrarlo sin eufemismos no es pesimismo: es el primer paso para intervenirlo en serio. Los bancos que avanzan son los que se permiten ver con claridad lo que no funciona y tienen la madurez de construir algo mejor.

Recursos Humanos tiene el mandato, la perspectiva y el acceso para liderar esa construcción.

La pregunta es si va a asumir ese lugar con la profundidad que el momento pide.

Próxima entrega — Parte III: El talento que ya tienes y todavía no ves: cómo identificarlo, retenerlo y convertirlo en ventaja competitiva real.