

Gestionar el liderazgo

GESTIONAR TALENTO no es lo mismo que gestionar liderazgo. Son dos planos relacionados, pero no equivalentes. El primero suele centrarse en cómo rinden las personas, qué competencias tienen, qué resultados alcanzan o qué recorrido pueden tener dentro de la organización. El segundo obliga a mirar algo más incómodo: cómo están siendo dirigidas esas personas y qué tipo de impacto genera ese liderazgo en su comportamiento, su motivación y su salud organizacional.

He visto hace poco una empresa que había desplegado un sistema muy sofisticado de evaluación del desempeño. Cada profesional tenía indicadores, objetivos y una valoración anual vinculada a determinados incentivos. También existían encuestas de clima y entrevistas de seguimiento. Sobre el papel, parecía una organización avanzada en gestión de personas. Sin embargo, el malestar seguía creciendo. Había desgaste, fricción entre departamentos y una percepción repetida de injusticia.

La primera reacción de la empresa fue buscar el problema en las personas. Se señalaba a ciertos mandos como poco colaborativos, a algunos empleados como resistentes al cambio y a determinados equipos como problemáticos. Se reforzaron protocolos, se ajustaron objetivos y se introdujeron medidas correctoras. Pero el origen seguía intacto. Nadie estaba evaluando con rigor el liderazgo que sostenía ese sistema.

Y ahí suele estar una de las grandes confusiones de muchas organizaciones. Cuando algo no funciona, se mide más al colaborador, se interviene más sobre el clima o se corrige más la conducta visible. Pero no se analiza suficientemente la calidad del liderazgo que está generando ese clima, condicionando esas conductas y modulando ese desempeño.

Un sistema de gestión del talento puede estar muy bien diseñado y seguir siendo insuficiente si no incorpora una lectura seria del liderazgo corporativo. Porque el talento no se desarrolla en el vacío. Se desarrolla—o se deteriora—dentro de contextos dirigidos por personas concretas, con una forma concreta de co-

municar, decidir, reconocer, exigir y gestionar el conflicto.

Por eso es tan importante diferenciar ambas capas. Evaluar desempeño ayuda a saber qué está ocurriendo en términos de resultados, cumplimiento o desarrollo profesional. Evaluar liderazgo ayuda a entender por qué está ocurriendo eso y qué parte del contexto organizacional lo está facilitando o dificultando. Son preguntas distintas, y ambas son necesarias.

Aquí es donde entra una mirada más estructurada del liderazgo, como la que permite un sistema como PICE®. No para sustituir la gestión del talento, sino para complementarla con una profundidad que muchas empresas aún no tienen. Porque una organización puede detectar que hay desmotivación, conflicto pasivo o pérdida de compromiso, y aun así no

‘Gestionar talento sin gestionar liderazgo es intervenir sobre los efectos sin atender del todo a las causas’

saber si el origen está en la carga de trabajo, en la cultura o en la forma en que se está liderando. Y sin ese diagnóstico, cualquier intervención corre el riesgo de quedarse en la superficie.

Gestionar talento sin gestionar liderazgo es intervenir sobre los efectos sin atender del todo a las causas. Es medir el rendimiento sin revisar suficientemente el contexto que lo condiciona. Es querer retener personas sin preguntarse qué están experimentando cuando trabajan con determinados líderes.

Quizá ha llegado el momento de asumir que una organización no mejora solo porque mide más. Mejora cuando mide mejor. Y medir mejor implica atreverse a mirar también hacia arriba, no solo hacia los lados o hacia abajo. Porque a veces el problema no está en el talento que falta, sino en el liderazgo que no se ha evaluado con la seriedad necesaria. Y cuando eso ocurre, la empresa no solo pierde eficiencia. Pierde una oportunidad valiosa de crecimiento, cohesión y desarrollo interno.

* AUDITORA, CONSULTORA Y DIVULGADORA DE LIDERAZGO CORPORATIVO, AUTORA DEL ESTÁNDAR DE LIDERAZGO PICE® Y CEO DE TALENSIA LEADERSHIP INSTITUTE

ESTUDIO PROBLEMAS

El sector logístico, ‘en jaque’ por el aumento de costes

Denuncia falta de conductores y subida de precios || Alerta de “problemas puntuales de abastecimiento” en verano

REDACCIÓN

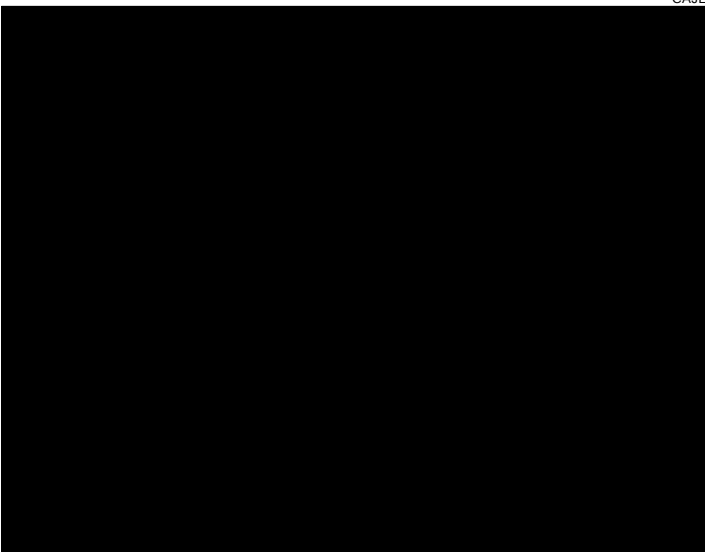
LLEIDA El aumento de costes está poniendo en jaque al sector logístico en Catalunya. Así lo sostiene un informe de Pimec, que constata una escalada del 37,4% de los costes operativos en la última década, una cifra que triplica el crecimiento del Valor Añadido Bruto (del 11,5%). Actualmente, el sector opera bajo “un nuevo suelo de costes” estructuralmente más elevado que antes de la pandemia, “sin capacidad” de trasladar estos incrementos al precio final.

Lleida no se escapa de esta escalada. Jesús Torrelles, director de Cajebel, explicó que el principal problema que sufren las empresas del sector es la volatilidad de los precios. “Un sábado se inicia la guerra en Irán y el lunes ya se repercute en el coste del combustible”, señaló Torrelles, que apuntó que afecta a todos los contratos cerrados con clientes, y que aunque se pueda repercutir en el precio, los compradores pierden fuerza y se pueden volver “deficitarios”. Otra de

DIFICULTADES

“Un trayecto que antes se hacía en una hora ahora se hace en una y media”, dice el director de Cajebel

las dificultades que afrontan las empresas de logística es la falta de transportistas, que ya hace años que cuentan con trabajadores extranjeros. El expresidente de Pimec Lleida, además, alertó de que desde hace un año pagar a los conductores es un 20% más caro. A esto se le suma una pérdida



Un trabajador de Cajebel transportando mercancías.



de la productividad de “alrededor del 50%”. “Un trayecto que antes se hacía en una hora ahora se hace en una y media”, explicó Torrelles, que lo achacó al aumento de controles en los puntos de carga y descarga y a la reducción de personal. También advirtió que es posible que este verano haya problemas

puntuales de abastecimiento en los supermercados.

Respecto al panorama en Lleida, el director de Cajebel criticó que a nivel de inversión “estamos a la cola” y apuntó que “es inviable” que haya empresas de logística en sitios como Balaguer o Tremp por la “mala” comunicación.

ESTADÍSTICA AUTOMOVILISMO

Lleida, la provincia catalana con mayor porcentaje de vehículos electrificados

LLEIDA La provincia de Lleida lidera el porcentaje de matriculaciones del conjunto de vehículos electrificados (29,38%) en Catalunya respecto a su total (2.332), según datos de Fomento. Durante los cuatro primeros meses del año, las comarcas leridanas han registrado 360 matriculaciones de turismos y todo terrenos 100% eléctricos (el 15,44%) y 325 de híbridos enchufables (el 13,94%). Paralelamente, las

de gasolina han alcanzado las 402 (el 17,24%) y las de diesel 43 (el 1,84%). En el resto de Catalunya—donde la media de sitúa en el 24,5%—, la segunda con mayor porcentaje es Tarragona (con casi el 27%), seguida de Barcelona (24%) y Girona (22%).

En Catalunya, el 72,2% de los turismos matriculados en el primer cuatrimestre son parcialmente o totalmente eléctricos, diez puntos más que el

mismo periodo del año pasado. Respecto al distintivo ambiental, en 2025 las matriculaciones de turismos cero y eco en Lleida llegaron a las 5.033 (el 60,4%) del total, siendo la segunda provincia catalana con mayor porcentaje por detrás de Barcelona. Esta proporción baja de forma contundente en las motocicletas: en Lleida, las matriculaciones de cero y eco (31) fueron el 2,3% del total, por debajo de la media catalana.