

“El liderazgo auténtico no elimina la incertidumbre, crea las condiciones para avanzar pese a ella”

Ignacio Campoy CEO de Formación Universitaria

Ignacio Campoy analiza cómo deben liderar las organizaciones en un entorno marcado por la incertidumbre, el cambio constante y la complejidad.

La volatilidad geopolítica, la aceleración tecnológica y la transformación continua de los modelos de trabajo han convertido los entornos VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) en la nueva normalidad empresarial. En este escenario, el liderazgo ya no se mide únicamente por los resultados económicos, sino también por la capacidad de generar confianza, cohesión y dirección estratégica. Ignacio Campoy, CEO del Grupo Educativo Formación Universitaria y experto en liderazgo y desarrollo directivo, reflexiona sobre las competencias que necesitan los líderes para afrontar la incertidumbre. “La inteligencia emocional y la gestión de las personas son hoy tan importantes como cualquier indicador financiero”.

¿Qué atributos debe reunir un líder para dirigir en tiempos VUCA como los actuales?

En entornos VUCA, se exige una combinación equilibrada entre orientación a resultados y compromiso real con las personas. Hoy no basta con dirigir bien las tareas, hay que saber sostener emocional y estratégicamente a la organización. En este sentido, el modelo del metaliderazgo aporta este equilibrio tan necesario.

Bajo mi experiencia, destacaría seis atributos esenciales: seriedad y profesionalidad, conocimiento ecléctico, confiabilidad, valores éticos sólidos, orientación al beneficio de todos los stakeholders y, algo cada vez más escaso, presencia y foco total.

El líder actual debe ser capaz de tomar decisiones rápidas sin perder profundidad de análisis. Y, sobre todo, debe transmitir estabilidad en medio de la incertidumbre. Durante la pandemia vimos ejemplos muy claros: las organizaciones cuyos líderes comunicaban con claridad, mostraban empatía y mantenían coherencia fueron las que mejor resistieron el impacto.

¿El líder debe enfocarse en el corto o en el largo plazo?

Debe gestionar ambos horizon-



tes de forma simultánea. El gran reto del liderazgo es construir futuro mientras se responde eficazmente al presente. Si un líder solo mira al corto plazo, puede sacrificar la sostenibilidad de la organización; si solo piensa en el largo, corre el riesgo de desconectarse de las necesidades reales del día a día.

Además, para generar impacto, necesita también pasión, comunicación, compromiso y profesionalidad. La pasión inspira, la comunicación aporta claridad en la incertidumbre y la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace consolida la credibilidad. Este equilibrio es lo que convierte el liderazgo en una fuerza transformadora.

¿Qué deberían fortalecer especialmente los líderes en estos tiempos?

Claramente la resiliencia. La resiliencia es una competencia estratégica. La volatilidad y los cambios constantes hacen que las organizaciones estén sometidas a presión permanente. El líder resiliente no se bloquea ante la dificultad: se adapta, aprende rápido y convierte la adversidad en oportunidad.

Lo hemos visto con muchas empresas que han tenido que transformar sus modelos de negocio en tiempo récord. Algunas sobrevivieron porque sus líderes reaccionaron con agilidad y mantuvieron el foco pese a la incertidumbre.

Además, la resiliencia no solo afecta al líder como individuo, también determina la fortaleza de la cultura organizativa. Los líderes resilientes construyen empresas más sólidas, con mayor capacidad de recuperación y adaptación.

Uno de los grandes problemas empresariales actuales es la rotación y el absentismo. ¿Cómo puede actuar el liderazgo?

El compromiso de los profesionales depende en gran medida de la calidad del liderazgo y de la experiencia emocional que viven dentro de la organización.

Existen cuatro grandes palancas. La primera es que las personas se sientan verdaderamente valoradas. No solo desde el punto de vista económico, sino también desde el reconocimiento profesional y humano.

La segunda es que se sientan apreciadas. Parece similar, pero no lo es. Valorar es reconocer la

“La inteligencia emocional no es un complemento, sino una competencia crítica”

aportación; apreciar es reconocer a la persona.

La tercera es dar sentido al trabajo diario. Cuando un colaborador comprende cómo contribuye al propósito de la empresa, su nivel de implicación cambia completamente.

Y la cuarta es la identificación con el propósito, el liderazgo y el puesto que desempeña. Cuando existe coherencia entre esos tres elementos, el compromiso crece y disminuyen significativamente tanto el absentismo como la rotación.

¿Qué papel juega la inteligencia emocional en este nuevo liderazgo?

Un papel absolutamente central. En tiempos VUCA, la inteligencia emocional no es un complemento, sino una competencia crítica. Los líderes emocionalmen-

“El líder actual debe transmitir estabilidad en medio de la incertidumbre”

te inteligentes gestionan mejor la presión, toman decisiones más equilibradas, comprenden las necesidades de sus equipos y generan entornos psicológicamente seguros, algo imprescindible para mantener la cohesión y el rendimiento. Además, la inteligencia emocional puede aprenderse y desarrollarse. El modelo EQ-i 2.0, basado en los trabajos de Reuven Bar-On, trabaja cinco dimensiones: autopercepción, autoexpresión, relaciones interpersonales, toma de decisiones y gestión del estrés. El gran salto se produce cuando el líder deja de actuar solo por intuición y aprende a utilizar su inteligencia emocional de manera estratégica.

Para terminar, ¿qué es para usted un líder auténtico en estos tiempos?

Un líder auténtico no es quien aparenta tener todas las respuestas, sino quien genera confianza incluso cuando las respuestas todavía no existen.

La autenticidad nace del autoconocimiento, de la coherencia, de la humildad intelectual y de la capacidad de adaptación. También de la empatía y del coraje para tomar decisiones difíciles cuando es necesario.

El líder auténtico entiende que las personas no son recursos, sino seres humanos completos. Y, sobre todo, es capaz de ofrecer dirección y propósito en medio de la incertidumbre.

En tiempos VUCA, el liderazgo no consiste en eliminar la incertidumbre, porque eso es imposible. Consiste en crear las condiciones para que la organización pueda avanzar a pesar de ella.