

# LIDERAZGO CARISMÁTICO. UNA VENTAJA ESTRATÉGICA PARA LOS DIRECTIVOS DE RR.HH.

Por **Raquel Roca**, experta en Gestión del Talento y Futuro del Trabajo. Autora de El poder del Carisma. Cómo ser irremplazables (e inolvidables) en la Era de la IA (LID Editorial).

“Un líder es aquel que conoce el camino, recorre el camino y muestra el camino”. Esta frase, atribuida a John C. Maxwell, resume el núcleo del liderazgo carismático: guiar desde la autenticidad, el conocimiento y la conexión genuina con quienes nos rodean. Siendo el primero en transitar el camino del cambio y la (auto)actualización hacia una mejor versión.

En un mundo laboral donde más del 80% de los trabajadores experimentan altos niveles de estrés, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), liderar con carisma no es un lujo, sino una necesidad. Estudios recientes demuestran que los líderes carismáticos pueden incrementar el compromiso de sus equipos hasta en un 40%, mejorar la retención del talento en un 35% y elevar la productividad en un 25%.

Liderar significa ser el puente entre la incertidumbre y la posibilidad, uniendo corazones y mentes hacia un propósito

común. Y esto nos rebaja de manera dramática el estrés asociado a la incertidumbre, y al cambio. ¿Cuán conscientes somos de que una mirada, una palabra o un gesto determinado tiene el poder de transformar la dinámica de un equipo? Este enfoque, basado en el carisma como habilidad aprendida, es la esencia del liderazgo carismático: una ventaja que transforma no solo a quienes lideramos, sino también a nosotros mismos como líderes.

## ¿Qué es el carisma?

El carisma no es un destello superficial, sino una energía tangible que proyectamos cuando somos auténticos. Es el lenguaje silencioso de una mirada que conecta, de una palabra que inspira, de un gesto que motiva, de unos valores que motivan. En los departamentos de recursos humanos, donde la gestión de personas está aún más en el centro de todo, liderar con

carisma ya no parece ser una opción, sino una necesidad.

Y en un entorno altamente tecnificado, es algo que los humanos no solo necesitamos y pedimos, sino que será lo que más demandemos en los próximos años. De ahí que ya seamos esta condición da a quien la adquiere una ventaja competitiva.

Un líder carismático tiene la preparación (porque esta cualidad se enseña y se aprende) para construir relaciones significativas, crear culturas de confianza y movilizar a los equipos hacia la excelencia.

## Elementos clave del liderazgo carismático

Basándonos en los principios que trabajo desde hace más de una década en asesorías y formaciones en directivos, así como en la investigación realizada sobre este tema, algunos de los elementos que distinguen a los líderes carismáticos son:

1. **Presencia auténtica:** La autenticidad se percibe a través de muchos canales, sobre todo a través de la comunicación no verbal. Su ausencia es una de las cosas que más desconectan a los empleados o colaboradores, según en las encuestas de satisfacción.

2. **Energía y equilibrio emocional:** La coherencia entre las emociones y la comunicación externa del líder establece un entorno de estabilidad que motiva a los equipos. O todo lo contrario.

3. **Empatía estratégica:** Escuchar activamente y conectar con las emociones del equipo permite entender las verdaderas necesidades de las personas, facilitando soluciones personalizadas y efectivas. La dificultad radica en saber hacer esto siendo consciente de los porqués y para qué de las personas, en conexión con el porqué de la organización.

### **¿Qué rasgo tienen en común las personas más exitosas del mundo?**

Tras décadas de investigación, un estudio de la Universidad de Harvard encontró lo que tienen en común las personas más exitosas del mundo, desde CEOs a empresarios multimillonarios pasando por premios Nobel. Y es que todas ellas comparten el mismo rasgo clave: la adaptabilidad. En palabras de Joe Fuller, profesor de la Harvard Business School,



“los líderes flexibles no temen al cambio; lo abrazan”. En RR.HH., esta adaptabilidad se traduce en la habilidad de guiar a los equipos a través de procesos de transformación digital, cambios culturales y reorganizaciones corporativas.

Los líderes carismáticos son, ante todo, adaptables. En un entorno en constante transformación, su flexibilidad les permite no solo reaccionar ante los cambios, sino anticiparse al cambio y guiar a sus equipos con confianza en ese proceso - a menudo doloroso, porque cambiar nos cuesta-.

Por ello un líder carismático sabe que el cambio no se impone, sino que se inspira (ya sabemos que decir a la gente lo que tiene que hacer nunca funciona; es más, ¡aumenta las resistencias!). La colaboración surge cuando las personas se sienten escuchadas y valoradas. Por eso, las “técnicas catalizadoras” o herramientas de “business storytelling” son hoy tan valiosas.

### **El modelo Black J.A.G.U.A.R. Encanto salvaje en el liderazgo**

El liderazgo carismático, encapsulado en el modelo Black J.A.G.U.A.R., destaca cualidades esenciales para un liderazgo inolvidable: jovialidad, autenticidad, gentileza, unidad, acción y resiliencia. Inspirado en la figura del jaguar, este modelo -sostenido por la ciencia- enfatiza la adaptabilidad, la fuerza y el poder como herramientas clave para enfrentar los desafíos empresariales.

El jaguar, símbolo de adaptabilidad y poderoso por excelen-

cia, nos enseña que la flexibilidad mental y la actitud positiva son esenciales para la supervivencia en un entorno laboral en constante cambio. Los líderes que incorporan estos principios en su día a día transforman no solo sus equipos, sino también sus organizaciones, creando culturas empresariales resilientes y humanas.

Sigamos explorando este concepto, el de la adaptabilidad, que tanto nos cuesta integrar de manera ágil en las organizaciones. Y con razón.

### **AQ (Adaptative Quotient): El management de las posibilidades**

Ya nos lo decía el filósofo Immanuel Kant hace unos cuantos siglos: “se mide la inteligencia del individuo por la cantidad de incertidumbres que es capaz de soportar”. Y sin embargo es ahora cuando como sociedad, empresas e individuos empezamos a entender -o constatar- que esa incertidumbre que en verdad siempre ha acompañado a los seres humanos -incierto es la vida misma- es tangible, casi cuantificable y para muchos, alarmantemente real en el plano profesional.

Porque tememos lo que no controlamos. No queremos saberlo todo... pero nos asusta lo desconocido. No nos ayuda el haber vivido muchos años con sensación de que sabíamos qué hacer en un entorno laboral que considerábamos entendible, sistémico, predecible y ciertamente manejable. Pongámosle un nombre: industrial.

Pero ya desde hace décadas vivimos y trabajamos en economía digital, y la digitalización

conlleva tantos cambios y tan rápidos que resulta imposible trabajar con las mismas certezas y seguridades que teníamos antaño. La incertidumbre, por tanto, se ha convertido en un reto para cualquier organización que desee sobrevivir a un mundo competitivo, hiperdigitalizado y, como bien sabemos, líquido.

Por tanto, la acertada gestión de la incertidumbre es un inevitable. Vivimos -incluso diría que somos- en un mundo complejo, caótico y desordenado. Esta multiplicación del desorden, anunciada hace más de veinte años, converge actualmente en un punto de inflexión podríamos decir histórico. ¿Cuáles son los vórtices de estas tres tormentas que, sumadas, generan la gran tormenta perfecta?

1º El primero es la multiplicación de actores que influyen en la dinámica del contexto. Actores con distintos recursos que diversifican el nivel de intereses involucrados en un sector económico, conviviendo con los “protagonistas clásicos”. Pongamos por ejemplo la irrupción de los knowmads y de los nómadas digitales, con la consiguiente disrupción del concepto espacio/tiempo.

2º El segundo factor de transformación es la mayor diversidad y a la vez volatilidad de las reglas de interacción. La dinámica del mercado exige agilidad y adaptabilidad.

3º El tercer factor de transformación, que surge como consecuencia de los anteriores, es la apertura exponencial de cambios en los sistemas de vida (cultura) de las organizaciones. Esto significa que todo “lo nuevo” (tecnologías, metodologías, etc.) suponen rupturas cada vez más veloces y pro-

fundas. Hay que reaprender sobre lo conocido, pero cada vez más a menudo sobre lo que no conocemos. De ahí la dificultad.

¿Qué podemos hacer para resultar competitivos frente a la complejidad de la inestabilidad? ¿Y para cuidar el capital más valioso que tienen las empresas, sus profesionales, cuando ya no podemos garantizarles la necesidad humana de seguridad y tener el control de lo que ocurre (u ocurrirá) en sus puestos de trabajo?

Diseñar modelos que permitan comprender la dinámica de un mundo que es desordenado.

cansancio y estrés. Surge ante nosotros la oportunidad de mejorar nuestro AQ (Adaptative Quotient) o Coeficiente de Adaptación. Aprovechémoslo. Porque la gestión correcta de esta Inteligencia Adaptativa nos permite navegar adecuadamente por tiempos convulsos, bajando al mismo tiempo nuestro nivel de estrés. La incertidumbre nos mantiene alertas, nos obliga a mejorar nuestros niveles de creatividad, a conectar con agilidad, a improvisar y a mejorar, constantemente, nuestras capacidades (long life learning); nos

### **cia de ser humanos premium en la era sintética**

Los desafíos son numerosos y las interrupciones brutales. Lo hemos visto. Ya conocemos muchos de estos retos: la inteligencia artificial, la computación cuántica, la realidad aumentada (AR), la realidad extendida (XVR), la computación espacial, etc. Pero ¿qué sucede cuando todas estas tecnologías convergen, se encuentran en todas partes y afectan a todo a la vez?

La respuesta es lo que algunos futuristas ya llaman la Era del Sintoceno, una nueva etapa de la evolución humana caracterizada por una inteligencia humana (IH) superamplificada. Impulsada por la inteligencia artificial, sí, pero también por una multitud de herramientas de próxima generación que desafían positivamente lo que significa ser humano, el porqué y el cómo. Esta convergencia no solo desafía lo que significa ser humano, sino que también redefine cómo interactuamos con nuestro entorno, cómo tomamos decisiones y cómo vivimos nuestras vidas.

La Era del Sintoceno es, en esencia, una era de humanidad ampliada en la que la IH se ve potenciada por una combinación sin precedentes de tecnologías avanzadas. Esta era trae consigo desafíos significativos, como la necesidad de redefinir la ética, la privacidad y la seguridad en un mundo donde la tecnología está cada vez más integrada en todos los aspectos de nuestras vidas. Sin embargo, también ofrece oportunidades increíbles para innovar, mejorar la calidad de vida y crear un futuro más conectado y colaborativo.

## **“No podemos ofrecer más de lo mismo en las organizaciones porque las personas tampoco somos ya las mismas.”**

Liderar la incertidumbre: generar un management de posibilidades. No podemos ofrecer más de lo mismo en las organizaciones porque las personas tampoco somos ya las mismas. Nacen nuevos deseos, necesidades y peticiones que cubrir. Por ello, aprender a gestionar la incertidumbre en positivo, es decir, convertir el caos y la inseguridad en una ventaja competitiva, es el nuevo reto de la de la empresa Smart S.XXI.

El profesional del siglo XXI, además, necesita aprender a trabajar en modelos híbridos lo que agudiza sensaciones de “falta de control”, inseguridad,

hace trabajar e idear out of the box, y nos hace más dinámicos. Si a éste managment de posibilidades le añadimos correctas políticas de flexibilidad, ofrecemos una cultura orientada a los Nuevos Modelos Organizacionales (homework, flexiwork, rediseño espacios...), diversidad real (lo cual incluye la edad) y adoptamos herramientas digitales y metodologías que nos permitan optimizar la gestión del tiempo y productividad para descansar más, la tormenta perfecta seremos nosotros.

**Inteligencia artificial vs. inteligencia humana. La importan-**

**Las habilidades cognitivas humanas adquieren una relevancia renovada y crucial. El mundo nos necesita más humanos que nunca.**

¿Puede una máquina replicar la empatía, la creatividad y la intuición humana? La inteligencia artificial ha mostrado capa-

nes de las emociones, experiencias de vida y capacidad de comprensión compleja del mundo de los seres humanos. Lo inanimado puede parecer que tiene un sentimiento, pero no sentirlo. Puede copiar y mezclar cosas que ya creó previamente un humano y que nos parezcan arte, pero ni imagina

un perfil de 10 en LinkedIn e incluso un salario de seis cifras no son escudos contra la obsolescencia en esta era digital acelerada. Y aunque hay que estar digitalizados, por supuesto, el secreto para no ser sustituidos por la inteligencia artificial reside en nuestro carisma, profundo y riquísimo concepto que aún a los atributos irreplicables por la máquina. Las herramientas tecnológicas no deciden nada: ni el tiempo que inviertes en Instagram ni si prefieres ver cien vídeos a leer un libro o mandar un mensaje en vez de hablar, o si tú redactas el texto de tu informe o dejas la elección al copy artificial; están al servicio de lo que tú quieras hacer con ellas.

Si no queremos hacernos más pequeños sino más grandes e insustituibles, esto pasa por no perder de vista nuestra humanidad. Por respetar nuestros dones biológicos y nuestras aptitudes cognitivas: creatividad, pensamiento crítico, comunicación, asertividad, imaginación, conexión neuronal, encanto, don de gentes, amabilidad, agilidad mental, etc. El uso adecuado de la tecnología para mí debería ser para aumentar nuestras capacidades (por ejemplo, ahorrando tiempo donde no apporto valor), pero no para atrofiar a medio y largo plazo nuestro potencial. Ahí es donde veo si percibo el riesgo de sustitución. Por la máquina, o por otro humano que no regaló sus dones porque jamás los dejó de mejorar.

**La economía de la experiencia (y heurística del esfuerzo)**

**“Aprender a gestionar la incertidumbre en positivo, es decir, convertir el caos y la inseguridad en una ventaja competitiva, es el nuevo reto de la de la empresa Smart S.XXI.”**

idades asombrosas e inquietantes desde sus inicios: tiene la habilidad de aprender, adaptarse y superar desafíos complejos. Hoy en día, el término inteligencia viene acompañado del adjetivo artificial. La gran pregunta es: a medida que los humanos aprovechamos toda esta serie de tecnologías avanzadas, ¿cuáles son las perspectivas para la IH? Porque esta es la que está en juego.

La buena noticia a la pregunta inicial es que NO. En mayúsculas. La máquina ni siente ni padece, ni por ella ni por ti ni por nada. Uno de los retos más importantes a los que deben enfrentarse los programadores, ingenieros y diseñadores es tratar de replicar —insisto, replicar— la sutileza, empatía, creatividad e intuición humana, ya que estas son expresio-

ni sueña y por tanto no crea. Y desde luego no tiene consciencia ni intuición ni deseo alguno de trascendencia. No es nada de esto porque es una cosa. Un invento humano. Como el fuego, la rueda, Internet, un lavavajillas o una tostadora. Maravillas más o menos sofisticadas que nos hacen la vida más fácil y mejor —bien utilizadas—, pero instrumentos, herramientas y cosas útiles, al fin y al cabo.

**Por eso no se la puede temer. Ni demonizar. Esto no va de humanos contra máquinas, sino de nosotros contra nosotros mismos.**

Sencillamente, no menospreciemos el poder revolucionario de la tecnología. Un título de cualquier universidad de élite,

Por eso se habla desde hace tiempo de la revalorización de la heurística del esfuerzo. Cuanto más evidente sea el esfuerzo humano que hay detrás de algo, mayor es su valor percibido. Como explica el experto en economía Adam Waytz en *The power of human*, preferimos los productos y experiencias que suponen una implicación humana evidente... aunque el resultado sea el mismo que el conseguido por una máquina. Y si además sé que esto lo has hecho pensando en mí (economía de la experiencia), de manera customizada, con cariño, cuidando las materias primas, etc., la satisfacción del cliente se triplica. Por eso, para no ser irrelevantes, aprendemos de alguna manera a teatralizar experiencias enriquecedoras y cautivadoras. Dejar huella es visibilizar esa labor humana, conectando con otros humanos desde donde mejor nos entendemos: los intangibles, como el deseo, la intuición o la emoción. Ser carismático es tener la capacidad de ofrecer un valor extraordinario, emocional, que va más allá de la funcionalidad. Es conectar con los deseos y sueños del cliente, compañero o consumidor.

*El valor extremo de algo se construye en torno a intangibles.*

Por eso el profesional carismático, capaz de equilibrar todos los ingredientes que conforman su poder biológico, y que potencia su Inteligencia Adaptativa para ir encajando y sacando provecho a los distintos avances y movimientos de

la vida, se convierte en el mundo de los negocios — haciendo un juego de palabras con la terminología actual de los e-commerces— en un humano premium. Aunque más que humanos premium, que nos cosifica demasiado, usemos mejor un clásico: el concepto de humano expandido. Expandido porque el futuro será para quienes fusionen y magnifiquen lo mejor de ambos mundos: lo biológico que nos viene de serie y lo artificial. La pregunta de siempre es, ¿estamos preparados para ello?

### **El poder del lenguaje corporal y las palabras transformadoras**

No puedo dejar de mencionar la parte quizá más visible y tangible -o más “popular” si se quiere- del concepto carisma. Hablamos de la capacidad de comunicarnos y expresarnos. El cuerpo habla incluso cuando las palabras callan. La manera en que nos movemos, miramos y nos presentamos al mundo define cómo los demás nos perciben y cómo nos percibimos a nosotros mismos. Una postura expansiva, por ejemplo, no solo transmite confianza y seguridad, sino que también tiene un impacto directo en nuestro estado emocional. Estudios de Harvard demuestran que mantener una postura poderosa durante solo dos minutos puede reducir los niveles de cortisol en un 25% y aumentar la testosterona en un 20%, generando una autoconfianza más sólida y una actitud más resolutive. Pero no se trata solo de estar de pie con los hombros hacia atrás; es una

cuestión de presencia consciente, de ser capaces de proyectar un magnetismo natural que genere confianza -real- en quienes nos rodean.

Inspirada en la naturaleza, la kinesia del jaguar es una técnica que busca emular la elegancia y la fluidez de este felino. Su éxito reside en su capacidad de equilibrarse, de dominar el espacio y el tiempo. Sus movimientos calculados, seguros y adaptables son un ejemplo perfecto de cómo deberíamos caminar por el mundo: con equilibrio, determinación y presencia plena. Pero sin egos ni haciendo demasiado ruido. Incorporar esta filosofía a nuestro lenguaje corporal mejora la percepción que otros tienen de nosotros y refuerza nuestra presencia como líderes.

Sin embargo, el lenguaje corporal no es el único elemento a tener en cuenta. Las palabras también tienen un poder transformador. Elegir términos positivos e inspiradores no solo eleva el mensaje, sino que fortalece las conexiones interpersonales.

Por ello el carisma, cuando se cultiva de manera consciente en todas sus vertientes (Personalidad, Pensamiento, Presencia y Palabra) tiene un efecto multiplicador: impacta en las personas, en las organizaciones y en los resultados. Por ello el impacto del liderazgo inspiracional mejora la cohesión, fomenta la innovación y crea entornos laborales donde, en definitiva, las personas prosperan.