

Cinco aspectos claves para el liderazgo

Armando Cano Anzures · 2026

En algunas discusiones recientes, un empleado me platicó respecto al dilema que le plantea su gerente de área. El Gerente (con mayúscula) le pide que hable con otro empleado respecto a conductas que pueden mejorar, en beneficio del negocio. Dicha discusión probablemente tendrá un tono de confrontación, y el Gerente no quiere perder su amistad con dicho empleado. Es decir, para este Gerente, la relación personal con este empleado es más importante que alcanzar las metas del negocio, que son (o deberían ser) su prioridad principal. ¿Te suena familiar este caso?

Como hice referencia en mi artículo anterior, cuando hablamos del liderazgo, tenemos que considerarlo de manera fluida y no fija. Al mismo tiempo que la tecnología, la ciencia y las humanidades avanzan, tanto como avanzan los procesos de manufactura, los conceptos respecto a las cualidades de un buen líder también cambian. Sin embargo, a mi parecer, solo cambia la manera en que se perciben dichas cualidades y el énfasis que se hace en ellas, pero dichas cualidades realmente no mutan. Me gusta pensar que son más parecidas a los valores, los cuales son inmutables y fácilmente reconocidos y aceptados por todos.

Le pedí a Claude (Anthropic IA) que me ayudara con una revisión de los artículos publicados al respecto en los últimos cinco años. Esta pequeña investigación resultó en la siguiente lista de cinco cualidades que reciben más menciones como parte de la descripción de un buen líder:

- ▶ **Internamente estable** — determinación, estoicismo, autoconciencia y equilibrio personal.
- ▶ **Externamente empático** — liderazgo de servicio, seguridad psicológica e inteligencia emocional.
- ▶ **Alfabetizado digitalmente** — no simplemente delegando la IA al área de TI, sino involucrándose con ella de manera estratégica.
- ▶ **Anclado en un propósito** — liderando con valores, compromisos de sostenibilidad y carácter auténtico.
- ▶ **Aprendiz perpetuo** — tratando el aprendizaje continuo como un rasgo personal, no solo como una política organizacional.

Si ves esta lista y meditas sobre cada uno de ellos, verás que están enlazados a otros conceptos que también han visto sus cinco minutos de fama en la literatura del liderazgo. Por ejemplo: externamente empático, suena un poco a inteligencia emocional, ¿no te parece? De ahí mi opinión de que las cualidades solo son percibidas de manera diferente, pero en el fondo, estamos hablando de las mismas habilidades que un buen líder debe poder entender, dominar y desplegar en su día a día.

Internamente estable

El líder siempre debe actuar con convicción y confianza. Asimismo, debe proyectar dicha confianza hacia los miembros del equipo. En mis muchos años he tenido líderes cuya ansiedad se disparaba ante un riesgo posible, lo cual a su vez creaba un ambiente de tensión poco sano. La estabilidad interna no es fortuita — requiere un esfuerzo consciente y un control de las emociones que permitan proyectar confianza aun en las peores situaciones.

En algún texto (el cual no recuerdo) leí que para ser un buen líder debes tener un ego bastante grande. A pesar de todas las circunstancias, tienes que creer en ti, en tu equipo y en las decisiones que has tomado. Recuerda que también como líder puedes cometer errores, pero la única forma de no sucumbir a los mismos es poder convertirlos en aprendizajes y volver al ruedo.

Externamente empático

Esta cualidad está muy alineada con la inteligencia emocional y la habilidad de reconocer que nuestros colaboradores en algún momento muestran conductas influenciadas por sus emociones. Esto es simple naturaleza humana y todos incurrimos en ello. El líder debe poder interpretar estas emociones, aun si no se expresan de manera verbal, y redireccionarlas para conseguir las conductas adecuadas.

Un punto que no puedes perder de vista como gerente de planta (la alta dirección) es que tu función no es asegurar el seguimiento de los procesos y procedimientos —para ello está el nivel de gerentes—, sino velar por los comportamientos de los colaboradores. Estos comportamientos tienen que estar alineados a la estrategia, misión, visión y valores; de otra forma, la organización no puede cumplir con sus objetivos últimos.

Alfabetizado digitalmente

Simplemente no logro entender cómo vivíamos antes de la IA. No solamente es una herramienta fabulosa, sino que evoluciona tan rápido que es complicado seguirle el paso. ¡Y hay gente que solo la utiliza para escribir correos! Asimismo, hay otras herramientas un tanto más mundanas, pero igualmente poderosas, categorizadas como Industria 4.0 (la cuarta revolución industrial) o Internet de las Cosas (Internet of Things – IoT).

Y como podrás haber visto en la televisión, los robots humanoides están avanzando a pasos cada vez más rápidos (por ejemplo, en Beijing, un robot corrió medio maratón en menos de 51 minutos —más rápido que el ugandés poseedor del récord mundial—). Power BI, Tableau y otras herramientas son el día a día; para ser un buen líder, tienes que ser efectivo en su implementación y uso. Es un esfuerzo sin lugar a duda, pero es parte de la tarea del líder.

Anclado en un propósito

Pregúntate con toda honestidad: ¿tienes claro tu propósito como líder? Incluso, piensa un poco más y pregúntate si tienes claro tu propósito en la vida. Si tienes ambos alineados, seguramente

serás un líder excelente. Desde mi punto de vista, es claro que los líderes excelentes no solamente se proyectan positivamente en su entorno laboral, sino que esto también se refleja en su vida personal y sus interacciones familiares y sociales.

Piensa en tu propósito como el objetivo o la razón que te motiva y te da rumbo. Si lo tienes bien definido, no te será difícil expresarlo. Sin embargo, si encuentras difícil definirlo, me parece que es justo dedicar un tiempo a meditar al respecto.

Aprendiz perpetuo

Ser un buen líder requiere ser competente: es necesario ser el recurso último al cual serán llevados los problemas más difíciles de resolver, las crisis más relevantes para el negocio, los conflictos más enconados. Además de poder ser internamente estable y externamente empático, es necesario tener los conocimientos para ser un buen recurso para tu equipo.

Y seamos honestos, lo que aprendimos en la universidad no nos alcanza para llegar a ser un buen líder. Es necesario invertir el tiempo, esfuerzo y dinero en seguir educándonos para mantenernos relevantes. Afortunadamente, en esta época de podcasts, videos de YouTube, resúmenes de libros y otros recursos similares, lo único que necesitas es dedicar el tiempo para seguir aprendiendo. Esto no deja de lado la educación formal y los estudios de posgrado, así como las certificaciones específicas para la industria en la que te desenvuelves.

Prepárate para invertir tu propio dinero en las mismas. Nunca esperes que la compañía para la cual trabajas te ofrezca becas para las mismas. Recuerda que al final es una inversión en el producto más importante que tienes: tú mismo.

¿Qué piensas respecto a estas cinco cualidades que hemos descrito? Insisto, estoy seguro de que hay muchas otras que pueden ser tan relevantes como estas, pero como mencioné, me parece que todo es cuestión de percepción y de lo que el mercado actual marca como tendencia. Te puedo asegurar que trabajar en estas cinco cualidades nunca será tiempo mal invertido y te ayudarán a ser cada día un mejor líder para tu organización y, ultimadamente, un mejor líder para tu familia y en tu comunidad.

Piensa también en algún líder al cual admires y pregúntate: ¿exhibe alguna de estas cualidades? ¿hay alguna de estas cualidades que se muestre en mayor grado? Ahora piensa: ¿Cuál de estas cualidades tienes más desarrollada? ¿Cuál es a la que menos atención has prestado? Recuerda que la mejor forma de mejorar nuestro desempeño como líderes es trabajar en nuestras debilidades, para convertirlas en fortalezas.

Mi sugerencia: empieza asegurándote de que tienes un propósito bien definido y comprensivo. La alineación a partir de empezar en este punto tendrá un efecto mayúsculo en tu formación como un líder sólido y confiable.

Bibliografía

Libros

- Dewar, C., Keller, S., y Malhotra, V. (2022). CEO excellence: The six mindsets that distinguish the best leaders from the rest. Scribner.
- Joly, H. (2021). The heart of business: Leadership principles for the next era of capitalism. Harvard Business Review Press.
- Maor, D., Kaas, H.-W., Strovink, K., y Srinivasan, R. (2024). The journey of leadership: How CEOs learn to lead from the inside out. Portfolio/Penguin.
- Taylor, A. (2024). Higher ground: How business can do the right thing in a turbulent world. Harvard Business Review Press.
- Willink, J., y Babin, L. (2017). Extreme ownership: How U.S. Navy SEALs lead and win (ed. actualizada). St. Martin's Press.

Artículos y Reportes Académicos

- Gartner. (2024). Future of work trends report 2024. Gartner Research.
- Korn Ferry. (2024). Emotional intelligence as a competitive advantage in hybrid environments. Korn Ferry Institute.
- Lepaya. (2024, noviembre). Critical skills and job roles for the future of manufacturing. Lepaya Research. <https://www.lepaya.com/blog/experts-reveal-critical-skills-job-roles-for-the-future-of-manufacturing>
- Maor, D., Strovink, K., y equipo de McKinsey. (2024, octubre). The art of 21st-century leadership. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com>
- McKinsey & Company. (2025). Scaling the 21st-century leadership factory. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com>
- McKinsey & Company y Foro Económico Mundial. (2024, diciembre). Putting people first: A new imperative for manufacturing. McKinsey & Company / WEF.
- McKinsey & Company y Foro Económico Mundial. (2025). Putting talent at the centre: An evolving imperative for manufacturing. McKinsey & Company / WEF.

Artículos en Revistas Científicas

- Al-Husseini, S., y colaboradores. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review. International Journal of Organizational Analysis. <https://doi.org/10.1108/IJOA>
- Boston Consulting Group. (2024). Psychological safety and empathetic leadership: BCG research findings. BCG Henderson Institute.
- Fransen, K., y colaboradores. (2022). Transformational and servant leadership in the manufacturing industry and its impact on performance. Frontiers in Psychology, 13, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022>
- Liu, Y., y colaboradores. (2024). Leadership 4.0 in the era of the Fourth Industrial Revolution. ScienceDirect / Technological Forecasting and Social Change.

Reportes Industriales y de Consultoría

- Boston Consulting Group. (2024). Leading with head, heart, and hands: The new leadership imperative. BCG Insights.
- Deloitte. (2024). 2025 manufacturing industry outlook. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com>
- Deloitte. (2025). 2026 manufacturing industry outlook. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com>
- Foro Económico Mundial. (2023). The future of jobs report 2023. WEF. <https://www.weforum.org>
- JRG Partners. (2026). 2026 manufacturing executive talent landscape report. JRG Partners.
- Management Research Group. (2023). Empathy as the leading competency in senior executive effectiveness. MRG Research.
- MIT Sloan Management Review. (2023). Becoming digitally savvy: What leaders must learn. MIT SMR.