

Susana Quiñones: “Un buen líder debe alejarse del ruido de este tiempo, porque las prisas simplifican la realidad y las soluciones”

ÁLVARO SÁNCHEZ LEÓN

PUBLICADO 09 FEBRERO, 2024

DURACIÓN LECTURA:

🕒
17min.



Foto: Santi G. Barros

Susana Quiñones (San Sebastián, 1968) dirige, desde 2017, su propia empresa de consultoría estratégica y asesoramiento de líderes y ejecutivos: Biaktion. Además, es consejera independiente de empresas e instituciones.

Su vida profesional ha estado relacionada con el emprendimiento, la inversión, la dirección, la empresa internacional, la experiencia multicultural y el *retail*. Empezó a levantar su currículum en Estados Unidos. Después pasó por la central de Decathlon, por Eroski, por Textura. Deporte, alimentación, moda, textil hogar. Francia, Alemania, Italia o Japón. Ha combinado grandes grupos con proyectos a escala. Tradición y manejo de *startups*. Madurez e innovación.

Hace siete años bajó las revoluciones de su perfil ejecutivo para enfocar su siguiente *round* a la parte más humana de la locomotora empresarial. Es evidente que una empresa no es una *oenegé*, pero tampoco puede ser una máquina de quemar personas, ecosistemas, principios éticos o pilares básicos de la convivencia social.

Un pasado de alta velocidad. Un presente masticando el futuro. Desde el epicentro del tajo y con galones de dirección, gestión e innovación. Con *background* y perspectiva, dándole vueltas a la noria del liderazgo consolidado de entretiempo y poniendo las tildes sobre la cultura en valores.

Aprovechamos su paso por Madrid para ponernos de color salmón mirando a contracorriente.

— *Después de un currículum intenso, variado y multifactorial relacionado con la empresa, la economía y el futuro, ¿cómo ves el panorama empresarial mundial en 2024, con la pandemia todavía viva por el retrovisor, las guerras y esta incertidumbre financiera crónica que ya es contexto estable?*

— El mundo de la empresa se ha acelerado y el paradigma nos va a cambiar. Hace años formábamos parte de un universo menos interconectado y teníamos la sensación de que competíamos en una especie de juegos finitos y que dominábamos un poco lo que sucedería en el futuro. Esa idea era una falacia de base, pero nos ayudaba a sobrellevar todos los planes y las estrategias. Sin embargo, la realidad era otra.

Hoy todo cambia a toda velocidad y en todo momento. Como sociedad, vivimos inmersos en varias crisis paralelas. Una de ellas tiene que ver con el capitalismo, que es un sistema económico que vive un nivel de agotamiento importante. Si a ese escenario de multicrisis le añadimos el potencial cambiante de los avances tecnológicos y la variabilidad permanente de la situación geopolítica, entenderemos que la estabilidad que nos ha permitido planificar en los últimos cincuenta años ha saltado por los aires. Todo esto afecta directamente a la formación de los líderes empresariales, porque no hemos preparado a la generación que llevará las riendas de nuestra próxima realidad.



“En la empresa, las personas se han gestionado durante mucho tiempo como si fuesen recursos financieros”



En general, no hemos cultivado las *soft skills* entre los responsables de dirigir a las personas. Han primado otras capacidades más relacionadas con la eficacia y la eficiencia del negocio. Hemos puesto a liderar proyectos a las personas más inteligentes, a las que atraían más, a las que ejercen con una brillante energía y a las que saben imprimir más impulso, pero se ha ninguneado un atributo esencial para el contexto que vivimos, y que es lo más difícil al gobernar un negocio: saber llevar a las personas y coordinar equipos. Ese déficit requiere alternativas urgentes, porque si a eso le sumas la imposibilidad de hacer estrategias a medio y a largo plazo en un mundo en el que el timón debe estar engrasado para replantear horizontes cada semana, el rumbo puede complicarse bastante.

— *Cuando se agote el capitalismo, ¿cuál será la siguiente estación?*

— Un sistema económico que explota a la naturaleza no tiene futuro, porque los recursos se agotan y, además, crece el enfrentamiento social ante ese abuso que desprecia el ritmo del planeta. Ya no tiene sentido que impere un sistema económico que deshumaniza. Hoy, la economía no tiene más remedio que mirar por los efectos colaterales que genera sobre las personas y sobre el medioambiente. Hoy, la economía debe casar con ética el progreso tecnológico y la salud pública. En estos momentos, entre unos y otros, estamos definiendo las claves del nuevo escenario. Pienso que la siguiente estación estará muy relacionada con la participación. Ya no habrá grandes líneas gruesas de estrategia global, sino pautas con muchos matices. Vamos hacia formas de gobernar la economía más horizontales, más reflexivas, más elásticas y más participativas.

— *¿Eso cambiará la forma de gestionar personas?*

— Claramente. Cuando estudié la carrera se nos hablaba de recursos humanos al mismo nivel que otros recursos. Es más, las personas se han gestionado durante mucho tiempo como si fuesen recursos financieros. Por un lado, en el ámbito empresarial hemos avanzado mucho en el desarrollo del taylorismo en todos estos años. Se ha profesionalizado casi milimétricamente la gestión, perfeccionando las fórmulas para ser eficientes

y mejorar la productividad. Ahora entendemos mejor que si eso no incluye un enfoque previo en las personas que forman la empresa, las cosas no funcionan de manera estructural.

Una de las grandes preguntas de nuestro tiempo tiene que ver con el trabajo. Ya sabemos que el trabajo dignifica, pero ahora la cuestión es lograr dignificarse con el trabajo real de cada día aprovechándose de un contexto social y laboral que lo permita. Las nuevas generaciones de trabajadores se preguntan cada vez más para qué quieren trabajar, porque es una manera de cuestionarse qué queremos hacer con nuestras vidas. Una de las características de esta sociedad es que nunca hay tiempo para los debates profundos. Esta idea del trabajo con visión esencialista nos pilla ahora a contrapié en medio de un montón de preguntas y respuestas urgentes que, por otra parte, polarizan mucho el diálogo social.

— *¿Cómo debe ser la mentalidad de un líder para que lo humano y lo económico canten ¡bingo! en el desarrollo empresarial?*

— Las empresas debemos gestionarlas como sistemas vivos. Por eso, urge conciliar el propósito global con el propósito de cada uno de los miembros que forman parte de la organización. El buen líder sabe gestionar individualidades y, a la vez, integrar a cada uno en el objetivo común. El buen líder, antes de pensar en cómo llegar a un objetivo –rentabilidad, metas...–, se propone llegar a toda la gente que participa en su comunidad empresarial. Además, el buen líder que necesita nuestro tiempo debe saber generar un clima de confianza, de espacios seguros en los que se pueda discrepar, donde se entre en la lógica inteligente de contar con muchas opiniones. La peculiaridad de este momento del siglo XXI es que el buen líder debe acertar en muchos enfoques de prioridades y hacerlo a la velocidad del rayo, porque cada día es una vorágine.

— *¿Ese liderazgo se aprende o va en el ADN?*

— Hoy, ser un líder completo es más complejo. A veces, no queda más remedio que pintarles una capa de *Superman*... Ya no se trata sólo de carisma, o de evidenciar talentos inconexos. Al líder de ahora le exigimos la cuasiperfección en demasiadas facetas. Debe ser empático, brillar por su capacidad de estrategia, disfrutar de la miopía suficiente para entrar al detalle y, también, de la visión madura a largo plazo. Se le exige ser un poco psicólogo, motivar, ser objetivo... Es casi imposible que alguien nazca con semejante abanico de bondades. Hay muchas habilidades con las que se nace y que se potencian, como la empatía, el pensamiento crítico constructivo.



“Ningún proyecto empresarial es sostenible sin rentabilidad. Pero tampoco es sostenible si no pone en el centro la confianza en las personas”



El ADN aporta cuestiones de carácter que pueden ayudar a que unas cualidades sean más o menos excepcionales, pero la mayoría de las capacidades se educan y se cultivan. Después, hay una parte de autoconocimiento y de entender las propias emociones, cuya digestión tendrá un impacto importante en el resto de las personas con las que se trabaja. Un líder debe saber que el modo de dar los buenos días un lunes puede tener una influencia importante en el equipo durante toda la semana.





Uno de los valores más importantes que un líder debe aprender tiene que ver con la escucha. No hablo de oír por educación, sino de atender a los demás con el máximo respeto. A ser un buen líder se aprende; el problema es que no se enseña. Muchos acaban aprendiendo por el método de prueba-error, y, en ese camino, algunos con potencial acaban quemándose antes de tiempo, porque los errores conllevan muchas consecuencias cuando tienes una responsabilidad.

— *Entonces, tratar bien a los empleados debe ser más prioritario que la eficacia en cualquier cúpula empresarial o institucional.*

— Totalmente. **Peter Drucker** decía que la rentabilidad para las empresas es como el aire que tenemos para respirar. Sin rentabilidad, ningún proyecto es sostenible. Pero tampoco es sostenible ningún proyecto que no ponga en el centro la confianza en las personas. Para gobernar una empresa hay que hacer muchas cosas que integren el objetivo económico con un propósito humano. No pretendo parecer naif. Lo que intento remarcar es que nadie puede liderar una empresa o una institución si no le gustan las personas y si no disfruta viendo crecer a su equipo.

— *¿Cuál es tu planteamiento sobre el trabajo, como realidad esencial, en esta etapa laboral y personal de tu vida?*

— En esta época de mi vida tengo bastante conciencia de cuestionarme si estoy donde quiero estar realmente. Y si hago lo que quiero hacer. Parece un razonamiento básico, pero hay mucha inercia en el trabajo, y el trabajo tiene muchas implicaciones en nuestras biografías y en nuestra felicidad. Yo quiero retarme a mí misma a dedicarme a proyectos que merezcan la pena. Me interesa dedicar mi tiempo a iniciativas con valores. Priorizo rodearme de personas con las que comparta una misma sensibilidad por los grandes temas, porque sé que eso retroalimenta muchísimo. Dedicar toda nuestra energía a trabajos que llenen nos ayuda a vibrar con la actividad a la que dedicamos buena parte de cada día. No me interesan realidades vitales exclusivamente volcadas a la eficacia. En este momento de mi vida laboral trato de trascender todo lo puramente material para mirar más allá, descubriendo incluso mucho más valor a mi alrededor.

— *Muchas veces se escuchan declaraciones de empresarios o profesores del gremio con porte de conferenciantes, en las que se encumbran los valores, las personas, los objetivos de desarrollo sostenible... A veces pienso que es probable que bastantes de sus empleados o, incluso, compañeros, las lean o las oigan criticando por dentro: ese discurso es un disfraz que queda muy bonito, pero la realidad que yo veo cada día es distinta. ¿Hay mucho humo entre las palabras y la realidad del discurso políticamente correcto sobre la empresa?*

— Sí. Hay mucho humo, y mucha simplificación. A veces se pone de moda una cuestión, y, entonces, lo coloniza todo con un toque populista muy simple. Ahora toca hablar de la inteligencia artificial, y todo es inteligencia artificial. *Reskilling*, *upskilling*, y todo lo que se te ocurra acabado en *skilling* son palabras que inundan los discursos, los *posts* y los ensayos de ocasión. Es evidente que estamos en una cuarta revolución industrial y que las cosas van mucho más rápidas, y las prisas simplifican la realidad y las soluciones.

Otra tarea del líder actual es alejarse del ruido. La vida es compleja, y las soluciones no pueden ser simples. Me dedico a asesorar a directivos, y cada vez me doy más cuenta de que hay muchas maneras de hacerlo, porque nunca se ayuda de la misma manera a gente diversa. Hay muchas formas de acompañar. Ante esta complejidad evidente y la realidad de que el líder perfecto no existe, cada vez tengo más claro que ser, a la vez, inclusivo, empático, motivador, humanista, geopolítico, tecnológico es inviable, y por eso el liderazgo social, empresarial o institucional será, cada vez más, cosa de varios: más transversal, más participativo.

— *¿El futuro pasa por el gobierno colegial?*

— Sí. Y el presente. Hablamos de un gobierno liderado por varias personas entre las que cada cual asume el rol que mejor practica, sin necesidad de estirar sus costuras. Y no sólo ayudarán al gobierno de una empresa o una institución las personas que ostentan los cargos de la estructura. Cada vez más, los líderes darán responsabilidades y peso a personas que están en una segunda línea, pero potenciando sus capacidades, pensando en el bien del conjunto. Hablo de gente que, sin tener despacho en la planta noble, comunica, conecta, influye positivamente... El futuro del gobierno de las empresas o instituciones trasciende al equipo directivo. Con este enfoque transversal, las personas son las que acabarán dando importancia al propósito de la organización. Pasaremos página a esa idea latente de que un empleado va a trabajar en lo que le digan que tiene que hacer, porque todos seremos responsables del buen gobierno. La corresponsabilidad y la participación sacan el mejor partido a la aportación de todos.

— *Tengo la impresión de que las personas líderes sienten como el imperativo legal de acertar siempre y de hacerlo bien constantemente. A mí cada vez me parece más líder el que es capaz de pedir perdón, de dar marcha atrás si es necesario, de cambiar de opinión cuando tiene más datos. Un líder que no tiene miedo a ser vulnerable y admite su propia imperfección.*

— Eso pueden decírtelo en cualquier escuela de negocios, pero quizás antes hay que plantearse si el sistema apoya o censura la vulnerabilidad de sus líderes. ¿Los consejos de administración están dispuestos a aceptar explícitamente a un líder incompleto? ¿Hasta qué punto? Por otra parte, es ridículo tratar de esconder las imperfecciones evidentes, aunque llevemos tiempo ocultando esa realidad. ¡Y ojo también con el líder que empieza una sesión hablando de su humildad, porque se acaba de caer con todo el equipo! El liderazgo tiene mucho que ver con la natural autenticidad. La mentalidad de las organizaciones debe cambiar mucho para que la vulnerabilidad no culpable se convierta en algo sinceramente positivo.

— *Llevas años asesorando a líderes. ¿Cuáles son los déficits generales más potentes?*

— Los que tienen que ver con la falta de cultura emocional. Veo también muchas personas que buscan ser perfectas, y esa meta es un fracaso. Asesorar es entrenar para un maratón: con sus días buenos, sus *pájaras*, sus subidas y sus bajadas, pero fomentando la aspiración de emprender una carrera firme y con fondo. Percibo mucha resistencia y miedo a mostrarse como seres emocionales, porque parece que entre directivos está prohibido ser una persona normal.



“Si los valores no son pilares de una empresa, la fachada se acaba cayendo. El alma siempre será más importante que la caja”



— *¿En qué líderes españoles te fijas para aprender o para enseñar a otros con ejemplos prácticos?*

— Suelo fijarme en gente que no es muy conocida públicamente, pero que tienen prestigio en su sector: directivas y directivos con los que he trabajado, o que tengo a mi alrededor, aunque no coticen en el Ibex. No digo que en las empresas del Ibex no haya referentes, pero es que prefiero hablar de las

personas que conozco de primera mano. Suelo fijarme en directivos que impacten por sus valores. Yo he vivido en el País Vasco, y me llama la atención la gente que se ha quedado aquí generando riqueza en su tierra, a pesar de la que nos ha caído. Me interesa poner la lupa sobre personas que han puesto en marcha proyectos de enorme éxito, pero han seguido emprendiendo, porque no piensan sólo en su propio beneficio. Me fijo en directivos que disfrutan viendo crecer a otros.

— *Los emprendedores y los autónomos son la Cenicienta del sistema empresarial español. En general, son personas con iniciativa y con vocación profesional palpitante, pero están bastante maltratados por la Administración.*

— España es un país de pymes y micropymes. El 97% de las empresas tienen menos de diez empleados. Aun así, curiosamente, el emprendimiento está mal visto en este país. A pesar de que son personas que arriesgan, crean riqueza y puestos de trabajo, no se valora su aportación social. Además, la burocracia es muy enemiga del emprendimiento, porque para montar una empresa te obligan a pasar por ocho ventanillas diferentes. En línea con lo que hablábamos antes, en España se mira con malos ojos al emprendedor que fracasa. En muchos casos, te ponen la *crucecita*. En otros países se valora positivamente esa experiencia. En la opinión pública hay una imagen negativa del empresario que no tiene mucho sentido. Más allá de las ideologías, es evidente que las empresas crean riqueza económica, social y cultural. Ese prejuicio negativo no es un problema político, sino de toda la sociedad.

— *Pongámonos en la situación de un estudiante que está a punto de incorporarse al mercado laboral, y que ha vivido la pandemia, estas guerras contemporáneas, este clima de incertidumbre económica. ¿Cómo pueden soñar con su trabajo y su futuro?*

— Que sueñen, porque este mundo tiene más oportunidades que nunca. Poca gente joven se plantea ya trabajar en la misma empresa durante cuarenta años. El panorama laboral que les espera está lleno de proyectos. La hiperconectividad es una gran ventaja. La volatilidad es, también, una característica de nuestro tiempo: por eso es importante que antes de dar pasos en el currículo sepan qué quieren hacer con sus vidas y confiar en sí mismos, más allá del apocalipsis que pintan los medios de comunicación.

— *¿Cómo se prepara un novel con aspiraciones directivas para empezar teniendo muy en cuenta la prioridad de las personas en la gestión empresarial?*

— Los jóvenes están muy cerca de todo ese interés por la verdadera empatía emocional y por los aspectos psicológicos personales y del grupo con el que conviven. Además de potenciar esas habilidades, los animaría a leer clásicos

que ayuden a conocer mejor el alma humana. El futuro depende mucho de cómo aprendan, también, de las aportaciones del pasado.

— *¿Qué es el buen gobierno de una empresa?*

— Velar por la sostenibilidad del proyecto sin olvidar nunca sus valores.

— *Realmente, ¿los valores son pilares de las empresas o adornos más orientados a la imagen y la comunicación? ¿Cómo demuestra una empresa que sus valores son esenciales, y no maquillaje?*

— Si los valores no son pilares de una empresa, la fachada se acaba cayendo.

— *¿Cuáles son esos valores esenciales?*

— La honestidad, la sinceridad, el respeto, la prioridad por las personas, el trabajo en equipo, cuando significa de verdad generosidad, colaboración y escucha...

— *¿Las empresas pueden encarnar valores o sólo reflejan los de sus dirigentes?*

— Al dirigente se le presupone una encarnación ejemplarizante de los valores de su empresa. Es lo mínimo. Una organización empresarial debe respirar por los poros de sus valores. Dentro de la diversidad lógica de cualquier conjunto humano, hay un máximo común divisor que personifica a la empresa y así se comunica al mundo.

— *¿Cómo es tu retrato robot del dirigente empresarial del futuro?*

— No creo que el futuro de la dirección empresarial pivote sólo sobre una única persona. Podemos mejorar la formación de los líderes, pero estamos exigiendo tanto, que habrá que complementar entre varios de un equipo. Dicho esto, el líder del presente que ya es futuro será menos técnico y más humanista. Lo que tenga que ver con algoritmos lo harán máquinas. Lo que tenga que ver con personas lo harán personas preparadas. La cultura de cada empresa marcará la diferencia.

— *El alma será más importante que la caja...*

— Eso, seguro. Detrás de cada empresa o de cada marca hay un alma, que es una cultura, unas señas de identidad, un propósito real curtido entre vicisitudes. Cuidarla, cultivarla y potenciarla en cada persona que integra una organización es la mejor garantía de éxito empresarial, humano y social.

Álvaro Sánchez León

[@asanleo](https://twitter.com/asanleo)

Conéctate para comentar