

Los seis clubes que conforman **el mapa del talento en una empresa**

En un contexto donde el talento no se pierde, sino que se apaga, el verdadero desafío del liderazgo ya no es gestionar personas, sino comprender la cultura que se está creando. Este artículo ofrece un marco práctico para leer lo invisible en las organizaciones: la disposición real del talento, las subculturas que emergen y los niveles de madurez cultural.

Álvaro Marín Malumbres
Miembro asociado de Huete&Co

José Manuel Arana
Profesor invitado en IPADE y CEO de Nadro

Vivimos un cambio de paradigma en el liderazgo. Las reglas que dieron estabilidad durante décadas ya no funcionan, aunque muchas organizaciones sigan aplicándolas como si el contexto no hubiera cambiado. El síntoma no suele ser un colapso visible, sino una crisis silenciosa: agotamiento emocional, cinismo acumulado y desalineamiento de propósitos. El talento no siempre se marcha, a menudo permanece desconectado: cumple, pero ya no cree; ejecuta, pero sin convicción; está presente en lo operativo, pero ausente en lo psicológico.

Durante gran parte del siglo XX, liderar equivalía a controlar. En un entorno estable, la jerarquía y la supervisión eran funcionales. Hoy, el trabajo exige creatividad, adaptabilidad y cooperación, y el control produce el efecto contrario: erosiona la motivación, dispersa el foco y deteriora la confianza. De ahí la paradoja: cuanto más se intenta controlar, menos se controla. Las métricas pueden mejorar, mientras que la implicación se vacía y la moral se degrada.

En este nuevo tablero, liderar no es administrar personas, sino crear condiciones para el compromiso. Eso exige inteligencia cultural: leer cómo circula la confianza, cómo se generan las conversaciones y cómo cada decisión directiva moldea –conscientemente o no– la cultura real. Porque la cultura no se decreta, sino que se construye cada día con lo que se permite, se corrige o se silencia.

>>>

>>> EL MODELO RIPA: EL MAPA REAL DEL TALENTO

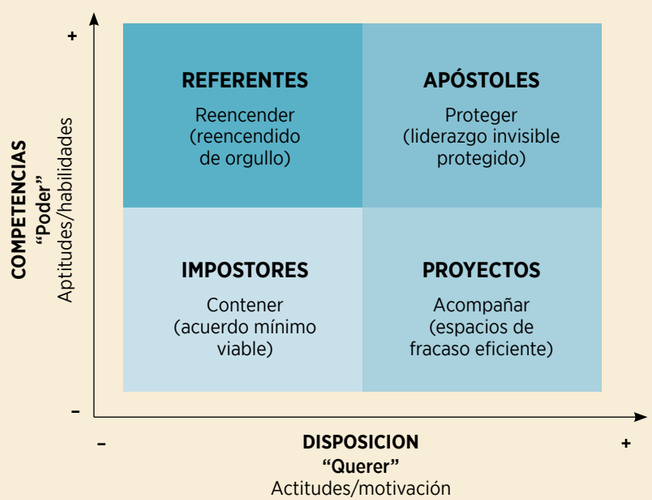
Comprender el talento de un equipo equivale, en última instancia, a comprender cuál es su **disposición efectiva** dentro del sistema. Durante años, las empresas han clasificado a las personas en categorías como "válidas", "de alto potencial" o "de bajo rendimiento", etiquetas que, además de simplificadoras, resultan poco explicativas. No logran describir lo que de verdad distingue a unos profesionales de otros: no tanto lo que saben hacer, sino la disposición emocional y mental con la que lo hacen. El talento no se mide únicamente por las competencias que alguien posee, sino también por el grado de compromiso, claridad y responsabilidad con el que las pone en juego.

El modelo RIPA surge precisamente de esa constatación. Es el resultado de más de una década observando equipos en diferentes países, sectores y culturas, y de comprobar que detrás de cualquier estructura formal, más allá del organigrama, se repite una misma lógica: hay personas que pueden y quieren; otras que pueden, pero ya no quieren; algunas que quieren, pero todavía no pueden, y unas pocas que ni pueden ni quieren. A partir de esas combinaciones se configura un mapa sencillo en su diseño, pero profundamente revelador en su lectura (ver el cuadro 1).

RIPA es el acrónimo de cuatro perfiles que resultan del cruce de dos variables: la **aptitud**, entendida como el nivel de competencia técnica y profesional, y la **actitud**, entendida como el nivel de motivación, implicación y disposición efectiva hacia el propósito común. El eje vertical representa la capacidad (lo que la persona sabe y domina), mientras que el eje horizontal refleja la actitud (lo que está dispuesta a aportar y el modo en que lo hace).

El cruce de ambos da lugar a cuatro cuadrantes que describen la estructura real de la cultura de cualquier equipo: **impostores, referentes, proyectos y apóstoles**. Los nombres de estos perfiles no son accidentales ni pretenden establecer jerarquías morales, sino representar comportamientos y efectos culturales predominantes. Sirven para poner palabras a dinámicas que la mayoría de los líderes perciben, pero rara vez formulan. Mientras que la mayor parte de las herramientas de recursos humanos se limitan a medir el rendimiento o potencial, el modelo RIPA mide algo más amplio y más determinante: la vitalidad organizativa, es decir, la suma de competencia, disposición y alineamiento cultural con que un equipo afronta su propósito colectivo.

Cuadro 1. **Tipologías de talento según el modelo RIPA**



1. Impostores

Este cuadrante corresponde a aquellos que ni pueden ni quieren. Son profesionales con baja competencia, escasa motivación y bajo desempeño/potencial, que se resisten al cambio y acaban drenando la disposición efectiva del entorno. En su versión más dañina se convierten en lo que podría denominarse "ladrones emocionales": su mera presencia reduce el rendimiento colectivo, aunque cumplan formalmente con su trabajo. El problema no son ellos en sí mismos, sino lo que el liderazgo decide tolerar en torno a ellos.

Cuando no se les pueda dejar fuera de la organización, se puede aplicar el concepto del **acuerdo mínimo viable**, una herramienta de contención cultural que permite pactar unos mínimos de desempeño y comportamiento cuando no es posible la transformación. Su propósito no es cambiar a la persona, sino proteger el sistema. Supone aceptar una verdad incómoda: no todo el mundo evolucionará, pero nadie debería tener derecho a intoxicar el esfuerzo del resto. En caso de darles la oportunidad de mejora y no tener resultados, conviene invitarlos a salir de la organización.

2. Referentes

Se trata de profesionales con alta competencia y baja actitud. Son aquellos que pueden, pero ya no quieren. Habitualmente fueron piezas clave de la organización, pero la falta de reconocimiento, los desencuentros acumulados o la erosión emocional de los años han apagado su entusiasmo.



No precisan motivación externa, sino un **reencendido de orgullo**: recuperar el sentido de su contribución, reafirmar el valor de su experiencia y reavivar la brasa que permanece viva bajo la ceniza del cinismo. El liderazgo eficaz no los presiona ni los reemplaza de inmediato, sino que los reconcilia con su propósito y les devuelve significado.

3. Proyectos

Incluye a profesionales con baja competencia actual, pero alta actitud y desempeño. Son quienes quieren, aunque todavía no pueden. Representan el futuro, la cantera y la promesa. Su desarrollo no se logra mediante un exceso de formación teórica, sino a través de **espacios de fracaso eficiente**: contextos de aprendizaje real en los que equivocarse no suponga un estigma, sino una fuente de progreso. El crecimiento auténtico se produce cuando existe libertad para intentar, apoyo para aprender y exigencia para mejorar. Los proyectos no necesitan sobreprotección ni presión desmedida, sino oportunidades acompañadas para convertir su entusiasmo en competencia.

Uno de los errores más frecuentes en los equipos es sobreproteger o sobreformar a los perfiles proyectos. En su intento de ayudar, los colocan en un espacio excesivamente tutelado o, peor aún, los asocian con referentes desmotivados, provocando un contagio disfuncional que apaga su entusiasmo inicial.

El acompañamiento eficaz no consiste en blindarlos del error, sino en exponerlos a aprendizajes reales dentro de un entorno seguro. Por ello, lo ideal es implantar sistemas de mentoría y de trabajo en parejas entre proyectos y apóstoles. De este modo, los apóstoles actúan como tutores naturales del crecimiento, velando por que los proyectos adquieran las competencias necesarias sin perder su actitud expansiva. Esta conexión genera un flujo virtuoso entre experiencia y energía, entre madurez y curiosidad, y acelera la evolución del talento hacia niveles de alto impacto.

Los referentes precisan un reencendido de orgullo: recuperar el sentido de su contribución, reafirmar el valor de su experiencia y reavivar la brasa que permanece viva bajo la ceniza del cinismo

4. Apóstoles

Este cuadrante engloba a quienes pueden y quieren. Constituyen el motor cultural y operativo de cualquier equipo. No solo logran resultados, sino que generan cohesión, transmiten confianza y elevan el nivel colectivo. Son los guardianes silenciosos de la cultura. Sin embargo, por su entrega y fiabilidad, suelen ser también los más sobrecargados y menos reconocidos. >>>

Cuadro 2. **Perfiles de talento y gestión del liderazgo**

	Combinación	Comportamiento	Necesidad	Acción de liderazgo	Errores frecuentes	Clubes culturales
Impostor	Baja actitud/ baja aptitud	Resiste el cambio, genera cinismo, reduce la disposición colectiva	Control y seguridad	Definir un acuerdo mínimo viable	Evitar conflicto, tolerar toxicidad	Tóxicos, cenizos, chismosos, dinosaurios
Referente	Baja actitud/ alta aptitud	Competente, pero desmotivado; experiencia sin entusiasmo	Dominio y reconocimiento	Tener una conversación de reencendido de orgullo	Evitar confrontar su apatía	Cenizos, chismosos, dinosaurios
Proyecto	Alta actitud/ baja aptitud	Entusiasta, con carencias técnicas o de experiencia	Aprendizaje y seguridad psicológica	Crear espacios de fracaso eficiente	Sobreprotección o invisibilización	Invisibles
Apóstol	Alta actitud/ alta aptitud	Genera cohesión y cultura positiva	Propósito y reconocimiento	Aplicar liderazgo invisible protegido	Darlo por hecho, sobreexplotar su compromiso	Invisibles, felicianos

El talento comprometido no se desgasta por exceso de trabajo, sino por falta de reconocimiento

>>> Para ellos se propone la práctica de **liderazgo invisible protegido**, que consiste en cuidar al que cuida: proteger su disposición efectiva, reconocer su aportación y evitar que la sobreexposición acabe agotando su entusiasmo. Hay que tener en cuenta que el talento comprometido no se desgasta por exceso de trabajo, sino por falta de reconocimiento.

En su conjunto, el modelo RIPA ofrece una lectura directa y precisa del estado emocional y funcional de un equipo. No pretende etiquetar, sino hacer visible lo que normalmente se oculta: el flujo real de motivación, capacidad y actitud que sostiene la cultura. Permite a los líderes formular preguntas que rara vez se hacen: ¿en qué cuadrantes invierto mi tiempo como líder?, ¿a quién desarrollo, a quién reanimo, a quién contengo?, ¿qué proporción de mi equipo contribuye a construir y cuántos se limitan a resistir? La respuesta a esas preguntas define más la salud de una organización que cualquier indicador financiero de corto plazo.

Cuando el liderazgo adopta esta mirada, deja de gestionar personas y empieza a diseñar contextos. Comprende que su papel no es motivar a todos por igual, sino decidir qué comportamientos y actitudes deben predominar en el sistema. Por tanto, el modelo RIPA no es solo una herramienta de diagnóstico, sino un espejo cultural que refleja con nitidez el tipo de liderazgo existente. Muestra hasta qué punto una organización fomenta la responsabilidad o tolera la queja, premia la iniciativa o alimenta la resignación. Y, sobre todo, revela una verdad estructural: el perfil que más abunda en un equipo no define únicamente a sus miembros, sino también el estilo de liderazgo que lo ha permitido (ver el cuadro 2).

Así, el modelo RIPA no solo permite visualizar dónde se encuentra cada profesional, sino también qué cultura está creando su comportamiento agregado. Cuando los cuadrantes de actitud alta (proyectos y apóstoles) superan en peso a los de actitud baja (referentes e impostores), la organización transita hacia una cultura más consciente y orientada al aprendizaje. Si ocurre lo contrario, se instala en dinámicas reactivas o disfuncionales. Este modelo, por tanto, evalúa la calidad del liderazgo a través de lo que el líder tolera o potencia.

LOS SEIS CLUBES: CÓMO SE COMPORTA LA CULTURA CUANDO NADIE MIRA

Si el modelo RIPA permite comprender la disposición individual, los seis clubes revelan la disposición colectiva. Son la expresión cultural de los cuadrantes: el modo en que las actitudes individuales se contagian, se amplifican y terminan configurando subculturas dentro de la organización.

A diferencia de los perfiles, que describen personas, los clubes describen atmósferas. Son estados emocionales compartidos que surgen cuando la suma de las conductas individuales alcanza masa crítica. En términos prácticos, los clubes representan lo que la organización permite, fomenta o ignora de forma sistemática.

En toda organización, por moderna o digital que sea, coexisten estos seis clubes culturales. No son entidades fijas ni categorías excluyentes. Una misma persona puede transitar de uno a otro según el contexto, el liderazgo o su momento vital. Pero la proporción entre ellos determina la salud del sistema.

1 El club de los cenizos. Constituye, en muchos casos, el más numeroso. Agrupa a quienes viven instalados en la queja y el escepticismo. Su frase predilecta es "Ya lo intentamos y no funcionó". No son personas incapaces, sino profesionales que han sustituido la responsabilidad por la crítica como mecanismo de defensa emocional: al descalificar lo que no pueden cambiar, reducen la incomodidad de sentirse responsables. Su discurso erosiona la esperanza colectiva y contagia resignación. El liderazgo no debe silenciarlos, sino reconducir su mirada: transformar la queja en propuesta y la frustración en aprendizaje. Conviene incluirlos en algunas iniciativas, proyectos y equipos.

2 El club de los chismosos. Responde a la necesidad de pertenecer. El rumor, la media verdad o el comentario "por detrás" son su territorio natural. No buscan destruir, sino conectar, y el chisme es su forma de vincularse sin exponerse. Sin embargo, cuando esa red informal se institucionaliza, genera desconfianza estructural. La solución no es castigar el rumor, sino crear espacios donde la gente pueda hablar antes de tener que murmurar. En culturas donde la información fluye con transparencia, el cotilleo se disuelve por falta de alimento. A este club hay que proporcionarle buenas noticias para que las divulguen y utilizar su red de forma positiva.

3 El club de los tóxicos. Es la combinación más peligrosa. Fusiona el cinismo del cenizo con la narrativa paralela del chismoso. Los tóxicos no se conforman con la queja: buscan adhesión emocional al malestar. Su motivación profunda es restablecer un equilibrio distorsionado: si ellos están mal, todos deben estarlo. Suelen hacer socios entre los impostores del RIPA y son los principales generadores de sarcasmo, ironía y microconflictos. Su gestión requiere precisión quirúrgica: conversación directa, límites claros y coherencia institucional. El error habitual consiste en intentar reconvertirlos sin antes aislar el daño cultural que provocan. No todo se puede salvar, y proteger la cultura a veces implica tomar decisiones que duelen, como invitarlos a salir de la empresa si no se producen cambios positivos.

Cuando alguno de estos tres clubes mencionados domina, la organización entra en una zona de deterioro invisible: un estado en el que la estructura sigue funcionando, pero el impulso vital se apaga. Cuando los tres dominan, la organización entra en la zona gris: hay actividad, pero no propósito; resultados, pero sin entusiasmo; interacción, pero sin confianza. Desde fuera parece una empresa sólida; desde dentro, un sistema emocionalmente agotado.

4 El club de los dinosaurios. Representa la inercia del pasado. Reúne a quienes valoran la experiencia, pero temen perder control ante el cambio. No son hostiles, sino cautelosos, aunque su cautela repetida termina convirtiéndose en freno. Su frase recurrente –"Esto siempre se ha hecho así"– es menos defensa del método que del dominio que ese método les otorgaba. Gestionarlos exige respeto estratégico: no combatirlos, sino implicarlos. Cuando se les invita a codiseñar el futuro, su resistencia se transforma en orgullo; cuando se les excluye, se convierte en boicot pasivo.

5 El club de los invisibles. Es el más silencioso y uno de los más valiosos. Sostienen el sistema sin reclamar protagonismo. Trabajan con rigor, discreción y sentido del deber. No suelen brillar en las evaluaciones, pero su ausencia revela lo esenciales que eran. Lideran sin ruido y aportan estabilidad en contextos de incertidumbre. El reto está en identificarlos y reconocerlos sin traicionar su naturaleza: hacerlos visibles sin forzarlos a exponerse. Suelen proceder de los cuadrantes proyectos o apóstoles del RIPA, y funcionan como un barómetro de madurez cultural: cuanto más se les valora, más sana es la organización.

6 El club de los felicianos. Representa la minoría luminosa. Encarnan el optimismo realista, la gratitud y la convicción de que toda dificultad puede transformarse en oportunidad. No son ingenuos, son antifrágiles: extraen crecimiento de la adversidad. Son las "personas vitamina" que elevan la moral colectiva y contagian serenidad. En culturas maduras, su influencia es regeneradora; en culturas deterioradas, suelen ser vistos como ingenuos >>>



>>> o irritantes. Por eso deben protegerse. Su capacidad para sostener una disposición positiva no es fruto del azar, sino de una disciplina interna: eligen conscientemente el tipo de contribución que quieren ofrecer. Hay que sembrar una persona en cada equipo o proyecto para acelerar la transformación cultural.

Desde una perspectiva sistémica, los seis clubes actúan como indicadores culturales. Revelan qué conversación domina dentro de la organización. Cuando predominan los cenizos y los chismosos, el relato colectivo gira en torno a la culpa y la excusa. Cuando lo hacen los tóxicos y los dinosaurios, la narrativa es la del miedo y el control. Y cuando empiezan a ganar espacio los invisibles y los felicianos, el discurso cambia: aparecen la responsabilidad, la autenticidad y la posibilidad de evolución.

La cultura no se transforma mediante declaraciones de valores, sino a través de una **reconfiguración de las conversaciones**. Pasar de una cultura disfuncional a una de impacto no ocurre al redactar un nuevo decálogo, sino cuando cambian las frases que se repiten en los pasillos. Las palabras crean realidades: la forma en que una organización habla de sí misma define su capacidad de avanzar.

El liderazgo consciente consiste en reconocer de qué club procede cada conversación y decidir qué tipo de disposición colectiva quiere alimentar. Porque, en última instancia, lo que se permite se multiplica. Esa es la ley invisible que rige cualquier cultura.

Los seis clubes conforman un ecosistema emocional interdependiente. Los tres primeros actúan como fuerzas de deterioro –centradas en la queja, el miedo o el control–, mientras que los tres últimos representan fuerzas de conservación y evolución: unos preservan la estructura, otros sostienen la estabilidad y los más avanzados la regeneran. En cualquier organización están presentes todos estos clubes, pero la diferencia está en **dónde se concentra la masa crítica de disposición colectiva**. El papel del liderazgo no es eliminar los clubes negativos, sino comprender su función, modular su influencia y transformar las conversaciones que los alimentan.

> El papel del liderazgo no es eliminar los clubes negativos, sino comprender su función, modular su influencia y transformar las conversaciones que los alimentan

Cuando la organización desplaza progresivamente su centro de gravedad desde los clubes de deterioro hacia los clubes de evolución, comienza la verdadera transición cultural: el paso de la disfunción a la consciencia y de la consciencia al impacto.

Cuadro 3. **Los seis clubes culturales: estados colectivos y su gestión**

	Descripción cultural	Mecanismo emocional	Impacto en la cultura	Manifestación	Palanca de liderazgo	Riesgo	Relación RIPA
Cenizos	Subcultura de la queja y nostalgia	Frustración y resignación	Erosionan la esperanza y generan pasividad	Comentarios cínicos	Reencuadrar la queja hacia la responsabilidad	Bloqueo del aprendizaje	Referentes, impostores
Chismosos	Red de rumores y críticas “por detrás”	Necesidad de validación social	Reducen la confianza y la transparencia	Conversaciones paralelas	Sustituir el rumor por el diálogo	Desconfianza institucional	Impostores, referentes
Tóxicos	Fusión de queja y rumor destructivo	Rabia y búsqueda de poder	Rompen la cohesión y la legitimidad	Ironía y microconflictos	Intervenir directamente y establecer límites	Normalización del cinismo	Impostores, referentes
Dinosaurios	Tradición rígida, miedo al cambio	Inseguridad y apego al dominio	Frenan la innovación y perpetúan el pasado	“Esto siempre se ha hecho así”	Implicarlos como mentores del cambio	Inmovilismo	Referentes, impostores
Invisibles	Talento silencioso y estable	Humildad y deber	Aportan fiabilidad y equilibrio	Trabajo impecable	Reconocer sin forzar exposición	Desmotivación o fuga de talento	Proyectos, apóstoles
Felicianos	Optimismo consciente y propósito	Gratitud y confianza	Regeneran y cohesionan la cultura	Actitud proactiva	Proteger y amplificar su influencia	Desgaste si no se sienten comprendidos	Apóstoles

LOS CUATRO NIVELES DE CULTURA

Cualquier organización atraviesa distintas etapas de madurez cultural. No son compartimentos cerrados ni etiquetas fijas, sino estados evolutivos que reflejan el tipo de disposición colectiva, las creencias compartidas y la manera en que las personas se relacionan con el cambio. Identificar en qué nivel se encuentra una cultura no es un ejercicio de diagnóstico simbólico, sino una herramienta estratégica: determina el tipo de liderazgo que la organización necesita para evolucionar.

Este recorrido se puede sintetizar en cuatro niveles de madurez cultural que no representan juicios de valor, sino descripciones sistémicas. Cada nivel cumple una función adaptativa y tiene su propia lógica interna. Lo importante no es clasificarse, sino comprender qué conversaciones, emociones y decisiones sostienen cada estadio y qué debe transformarse para avanzar hacia el siguiente.

Nivel 1: cultura disfuncional

Es la fase de la entropía emocional, donde la desconfianza y la culpa se convierten en lenguaje común. Predominan los clubes de cenizos, chismosos y tóxicos. La organización opera en modo defensivo: los comportamientos son reactivos, las ideas nuevas generan sospecha y el silencio se transforma en estrategia de supervivencia. La disposición colectiva circula hacia abajo porque las personas invierten más energía en protegerse que en construir.

La disfunción raramente aparece de forma abrupta; suele ser el resultado acumulado de **microtolerancias** sostenidas en el tiempo: pequeñas incoherencias que erosionan la credibilidad del liderazgo hasta que la desconfianza se normaliza. En este contexto, el líder actúa desde la urgencia, más centrado en apagar incendios que en generar futuro.



Cuanto más intenta controlar, más miedo provoca, y cuanto más miedo genera, menos aprendizaje obtiene. La salida comienza por una decisión fundacional: dejar de mirar únicamente los resultados y comenzar a mirar las relaciones. Sin confianza, ninguna estrategia sobrevive.

Nivel 2: cultura reactiva

En esta fase, el sistema ha tomado conciencia de su deterioro, pero todavía no ha transformado sus hábitos profundos. Se trata de una cultura que desea avanzar, pero teme soltar. Aparecen discursos de propósito, programas de transformación y proyectos de innovación, pero las prácticas cotidianas siguen estando regidas por viejos reflejos de control. Los clubes dominantes suelen ser los de los dinosaurios y los invisibles, sostenidos por un liderazgo bienintencionado pero incoherente.

La emoción característica es la **ambivalencia**: se habla de colaboración, pero se premia la obediencia; se predica la innovación, pero se recompensa la conformidad. La organización se encuentra en una especie de limbo evolutivo: ha perdido la ingenuidad del pasado, pero aún no ha conquistado la responsabilidad del futuro. El liderazgo adecuado en esta fase es el del reflejo consciente, capaz de reconocer los mecanismos de defensa colectivos y de abrir conversaciones sobre el miedo sin culpabilizar. El tránsito hacia la siguiente etapa se produce cuando la justificación cede espacio a la responsabilidad.

Nivel 3: cultura consciente

La cultura consciente emerge cuando la organización comprende que el bienestar relacional no es un aspecto “blando”, sino el fundamento del rendimiento sostenible. Los líderes comienzan a reconocer sus propias sombras, se instala un lenguaje emocional maduro y el *feedback* deja de ser un ritual para convertirse en una práctica de aprendizaje. La seguridad psicológica se convierte en un principio explícito y los clubes de invisibles y felicianos ganan protagonismo.

La emoción predominante es la **confianza** (y la necesaria vulnerabilidad), que trae consigo una nueva velocidad: la del aprendizaje colectivo. En este nivel, los equipos se atreven a experimentar porque el error deja de ser amenaza y pasa a verse como oportunidad. Aparecen prácticas como los espacios de fracaso eficiente. El liderazgo consciente combina exigencia y cuidado, sabe cuándo impulsar y cuándo sostener. Ya no se trata de hablar de propósito, sino de vivirlo cotidianamente. >>>

Cuadro 4. **Los cuatro niveles de madurez cultural**

	Estado emocional	Clubes predominantes	Comportamiento organizativo	Estilo de liderazgo	Palanca de evolución
Disfuncional	Miedo, culpa y desconfianza	Cenizos, chismosos, tóxicos	Control excesivo y cinismo	Autoritario o ausente	Reconstruir confianza y priorizar relaciones
Reactiva	Ambivalencia y deseo de cambio	Dinosaurios, invisibles	Discursos nuevos y prácticas antiguas	Bienintencionado, pero incoherente	Nombrar miedos y asumir la responsabilidad
Consciente	Confianza y apertura	Invisibles, felicianos	*Feedback* genuino y aprendizaje colectivo	Maduro emocionalmente	Integrar propósito y rendimiento
De impacto	Coherencia, gratitud y propósito	Apóstoles, felicianos	Liderazgo distribuido y legado cultural	Líder de legado	Consolidar coherencia y propósito

>>> Nivel 4: cultura de impacto

La fase más evolucionada no se define por la perfección, sino por la coherencia. Es el estadio en el que el hacer y el ser se alinean, donde la productividad y la humanidad dejan de competir y se convierten en aliados. El propósito empresarial deja de ser una declaración aspiracional y pasa a ser una práctica diaria alineada con el propósito personal. Las conversaciones son directas, la vulnerabilidad se interpreta como fortaleza y el liderazgo se distribuye: ya no depende de un cargo, sino de una conciencia compartida.

En esta cultura, los apóstoles actúan como multiplicadores del cambio y los felicianos, como guardianes de la disposición colectiva. La emoción dominante es la **gratitud**: la organización ha transitado de la supervivencia al sentido. El rendimiento deja de ser un fin y se convierte en una consecuencia natural de la coherencia.

El tipo de liderazgo que emerge en este nivel es el de legado, que mide su éxito no por lo que consigue, sino por lo que deja funcionando cuando ya no está. No se centra en inspirar, sino en trascender: en crear condiciones para que otros puedan crecer sin depender de su presencia.

Estos cuatro niveles conforman una evolución natural desde el **miedo hacia la consciencia**. En la cultura disfuncional domina la supervivencia; en la reactiva, la intención; en la consciente, la responsabilidad; y en la de impacto, la trascendencia. Ninguna organización permanece fija en un solo nivel: los sistemas oscilan, avanzan o retroceden en función de sus decisiones y de la coherencia de su liderazgo. Cuanto más tiempo consiguen sostenerse en los dos niveles superiores, más humana y sostenible se vuelve su forma de competir.

El liderazgo de impacto consiste, en esencia, en acompañar ese tránsito: mover a las personas y a los sistemas de la reactividad a la consciencia y de la consciencia al legado. Porque una cultura no se transforma por decreto, sino por el tipo de disposición colectiva que el líder encarna y promueve cada día.

LA CULTURA COMO ESPEJO DEL LIDERAZGO

El liderazgo contemporáneo ya no se define por la autoridad formal ni por la capacidad de ejecutar planes, sino por la lucidez con la que interpreta y modela la cultura que lo rodea. Dirigir equipos hoy significa comprender los comportamientos, las conversaciones y las emociones colectivas. Una organización no avanza por lo que declara, sino por lo que normaliza, lo cual depende casi siempre de lo que el liderazgo elige mirar, tolerar o transformar.

El modelo RIPA permite leer esa anatomía humana del rendimiento: ofrece un mapa de cómo se combinan competencia y disposición y de cómo esas combinaciones terminan modelando la cultura. Pero el aprendizaje central es más simple y más exigente. La cultura no se cambia gestionando personas, sino conversaciones. La coherencia cotidiana pesa más que cualquier plan estratégico: un líder no transforma con discursos, sino con el modo en que responde al conflicto, reconoce el mérito, reacciona ante el error y cuida el compromiso de quienes sostienen el sistema.

La evolución de una organización es, en el fondo, la evolución de su liderazgo. Por eso, el liderazgo de impacto no consiste en hacer más, sino en elevar la consciencia sobre lo que se está sosteniendo cada día: decidir qué tipo de cultura se quiere encarnar y qué conversaciones se está dispuesto a mantener para construirla. Porque el verdadero legado no es lo que un líder consigue mientras está, sino lo que deja vivo cuando ya no está. ■

"Los seis clubes que conforman el mapa del talento en una empresa", Harvard Deusto © MG Agnesi Training, S.L.

>>DOSSIER>>

Más allá de la fiebre de LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL