

AED | 30^o AÑOS

ABECE
DARIO
PARA
DIREC
TIVOS

Asociación Española de Directivos (AED) – Noviembre 2025

PARA DIRECTIVOS

AED | 30
AÑOS

UNA HERRAMIENTA PARA LA AUTORREFLEXIÓN

Este **abecedario** es una invitación a revisar, con lucidez y sentido crítico, los principios que deben inspirar el ejercicio directivo en un mundo cada vez más complejo. Para ello, hemos reunido 26 conceptos clave que ayudan a identificar lo que merece ser abrazado (**determinación, flexibilidad, generosidad...**) y lo que conviene rechazar (**arrogancia, burocracia, autocomplacencia...**). No se trata de un manifiesto, sino de una guía que combina valores, competencias y actitudes que siguen vigentes para quienes aspiran a liderar con **coherencia, impacto, responsabilidad y ética**.

La Junta Directiva

ABECEDARIO

A

de ARROGANCIA

La arrogancia degrada la calidad directiva al suprimir la autocrítica, bloquear la escucha y fomentar decisiones unilaterales. Es un sesgo cognitivo que convierte la experiencia en dogma y aleja al liderazgo de la realidad. Las organizaciones que la toleran se estancan; las que la enfrentan, evolucionan.

“La arrogancia es el mayor enemigo del liderazgo.”

John C. Maxwell,
experto en liderazgo y autor de
referencia internacional

B

de BUROCRACIA

La burocracia surge cuando el proceso sustituye al criterio y pasa por encima del sentido común. Se expresa en retrasos, duplicidades, dependencia excesiva de reglas y aversión al cambio, paralizando la organización. El líder crítico identifica la burocracia como una disfunción que compromete la agilidad, la innovación, la responsabilidad y la orientación al valor.

“Las compañías mueren por obesidad organizativa, no por falta de ideas.”

Reed Hastings,
cofundador y presidente ejecutivo
de Netflix

C

de (AUTO) COMPLACENCIA

La autocomplacencia es el enemigo invisible del rendimiento sostenido. Lleg a cuando se asume que “ya lo estamos haciendo bien” y uno deja de cuestionarse. Es una trampa silenciosa: se instala cuando la mejora deja de ser urgente porque los resultados son buenos. El directivo complaciente normaliza lo aceptable, reduce la tensión creativa y desactiva el inconformismo, propio y del equipo, olvidando que toda ventaja competitiva es efímera si no se cultiva con exigencia y vigilancia activa.

“La complacencia es una zona de confort con fecha de caducidad.”

Indra Nooyi,
ex CEO de PepsiCo

D

de DETERMINACIÓN

En tiempos de incertidumbre como los actuales, la determinación es el rasgo que distingue a los directivos que actúan con firmeza, sin paralizarse ante la duda, con rapidez y sin ambigüedad, incluso ante decisiones difíciles y bajo presión. Una organización sin líderes determinados queda a merced del entorno.

“La determinación es lo que transforma un reto en una conquista.”

Anne Mulcahy,
ex CEO de Xerox

E

de ÉTICA

La ética no es un marco abstracto: es una herramienta estratégica. Se traduce en cómo una empresa decide, comunica y asume las consecuencias de sus actos. La ética protege la reputación, cohesiona la cultura y reduce el riesgo sistémico porque va más allá de cumplir las normas; se trata de actuar correctamente incluso cuando nadie nos observa. Para un directivo, la ética es la base sobre la que se construye la confianza de los equipos, los clientes, los accionistas y la sociedad.

“Una reputación íntegra es un activo invaluable: lleva años construirla y solo segundos destruirla.”

Warren Buffett,
presidente y CEO de Berkshire
Hathaway

F

de FLEXIBILIDAD

La flexibilidad no es improvisación ni debilidad. Es la competencia directiva que permite cambiar de rumbo ante nuevas evidencias sin perder el foco estratégico, para lo que es preciso observar, reflexionar y actuar con rapidez. Ello conlleva estructuras livianas, procesos adaptables y mentalidades abiertas al aprendizaje. En contextos de alta incertidumbre, la flexibilidad se convierte en una ventaja operativa crítica.

“En esta era de cambio constante, la adaptabilidad es la nueva ventaja competitiva.”

Shantanu Narayen,
CEO de Adobe

G

de GENEROSIDAD

La generosidad en el liderazgo no es un rasgo decorativo, sino un multiplicador de compromiso y legitimidad. Se expresa en la disposición a compartir conocimiento, ceder protagonismo, reconocer logros y reinvertir parte del éxito en beneficio del equipo o del entorno. Liderar con generosidad refuerza el vínculo entre la autoridad y el respeto. A nivel corporativo, promover la generosidad hacia los demás, ya sean personas, colectivos u organizaciones, permite compartir el éxito empresarial, de modo que la generosidad construye reputación y fortalece el tejido social.

“La cualidad más importante del liderazgo es la generosidad.”

Jack Welch,
ex presidente y CEO de General Electric

H

de HUMILDAD

La humildad no implica inseguridad ni sumisión, sino conciencia de los propios límites y apertura al contraste. Es la base de una cultura de mejora, donde preguntar no se ve como una debilidad, sino como una muestra de rigor. Sin humildad no hay escucha activa, ni aprendizaje genuino, ni un liderazgo sostenible. Así, la humildad protege contra el sesgo de superioridad y mejora la calidad de las decisiones.

“La humildad amplifica el talento de los demás.”

Angela Ahrendts,
ex vicepresidenta senior de Apple
Retail

I

de INNOVACIÓN

Innovar es traducir nuevas ideas en soluciones viables que anticipen necesidades, mejoren procesos o abran mercados. La innovación requiere libertad para experimentar, tolerancia al error y mecanismos de aprendizaje acelerado. Las organizaciones cuyos directivos [inconformistas] promueven la innovación de forma sistemática van más allá de reaccionar al cambio [lo provocan] y no se anclan en el presente [construyen el mañana].

“La innovación comienza donde terminan las excusas.”

Marillyn Hewson,
ex CEO de Lockheed Martin

J

de JUSTICIA

La justicia organizativa se refleja en políticas que equilibran exigencia y equidad. Y la justicia en el liderazgo se expresa en cómo el directivo trata a las personas: con imparcialidad, respeto y proporcionalidad. Un entorno justo no significa igualar condiciones, sino asegurar reglas claras, reconocimiento equitativo y consecuencias coherentes, dentro y fuera de la organización. Cuando las decisiones se perciben como justas, la confianza se refuerza y el compromiso se multiplica.

“La misión central de la empresa es la fusión del alto rendimiento con la alta integridad.”

Benjamin W. Heineman Jr.,
ex vicepresidente senior de General Electric

K

de KNOW-HOW TECNOLÓGICO

El conocimiento tecnológico ya no es patrimonio exclusivo de perfiles técnicos. Para los directivos, comprender cómo funcionan la inteligencia artificial, los datos y los algoritmos, entre otros, es imprescindible para liderar con criterio, tomar decisiones informadas y evitar dependencias ciegas. El know-how tecnológico es hoy alfabetización estratégica con implicaciones éticas, puesto que no debe olvidarse que la tecnología solo tiene sentido si está alineada con un propósito humano.

“Sin comprensión tecnológica, el liderazgo se vuelve ciego.”

Padmasree Warrior,
fundadora y CEO de Fable

L

de LIDERAZGO

El liderazgo auténtico no se mide solo por los resultados que consigue, sino por cómo los consigue. Liderar significa alinear la visión estratégica con un compromiso real hacia los equipos, los clientes y la sociedad. Un liderazgo así proyecta confianza, inspira dirección y moviliza voluntades incluso en entornos de incertidumbre. No se basa en el poder, sino en la credibilidad, la coherencia y el servicio.

“El liderazgo no consiste en ser el mejor, sino en hacer que otros lo sean.”

Simon Sinek,
autor y conferenciante sobre
liderazgo organizacional

M

de MOTIVACIÓN

Un líder verdaderamente motivador conecta con las personas. Transforma la presión en propósito, la exigencia en superación y el reconocimiento en energía emocional. Sabe que la motivación no se decreta, sino que se cultiva cada día con coherencia, proximidad y ejemplo. La motivación propia es el primer testimonio: un directivo que no transmite energía difícilmente podrá movilizarla en los demás.

“ Los clientes no son lo primero. Los empleados son lo primero. Si cuidas a tus empleados, ellos cuidarán de los clientes.”

Richard Branson,
fundador de Virgin Group

N

de NEUTRALIDAD EMOCIONAL

La neutralidad emocional no significa frialdad, sino templanza, dominio de uno mismo. Es la capacidad del directivo para no dejarse arrastrar por impulsos en situaciones de alta tensión. Implica reconocer la emoción, pero no actuar desde ella. El líder que mantiene la calma proyecta seguridad, toma mejores decisiones y reduce la volatilidad emocional del entorno. Su estabilidad se convierte en un ancla para el equipo, especialmente cuando todo lo demás se tambalea.

“ Dirigir es decidir sin dejarse secuestrar por la urgencia emocional.”

Irene Rosenfeld,
ex CEO de Mondelēz International

O

de OBJETIVIDAD

Para el directivo, la objetividad consiste en pensar con claridad en medio de la presión y el ruido, interpretar datos sin sesgo y decidir sin contaminar el análisis con intereses personales o inmediatos. Es una forma de honestidad intelectual que prioriza el criterio sobre la conveniencia. Requiere distancia emocional, solidez moral y resistencia al oportunismo. La objetividad no es neutralidad pasiva: es compromiso activo con la verdad operativa.

“ La objetividad es el lenguaje de la credibilidad.”

Susan Wojcicki,
ex CEO de YouTube

P

de PROPÓSITO

El propósito no es un eslogan, sino el núcleo estratégico que orienta decisiones, prioridades y comportamientos. Una organización sin propósito no es sostenible. Una organización con propósito sabe por qué existe, para quién crea valor y qué legado quiere dejar. No se limita a generar beneficios, sino que integra su rentabilidad con una contribución ética, social y medioambiental. El propósito es lo que permite a la empresa ser económicamente viable, culturalmente coherente y socialmente relevante.

“ El propósito y el rendimiento van de la mano. Puedes prosperar haciendo el bien.”

Rosalind Brewer,
ex CEO de Walgreens Boots Alliance

Q

de QUERENCIA INSTITUCIONAL

La querencia institucional es un vínculo activo con las organizaciones que nos trascienden, que representamos y ayudamos a sostener. Para el directivo, implica proteger su legitimidad, reforzar su autonomía, preservar su legado y actuar como custodio del interés común. Esta lealtad supone un compromiso crítico con su mejora continua, que debe extenderse también a las instituciones sociales — educación, justicia, etc. — sin las cuales la empresa no podría operar ni prosperar, velando por la arquitectura que permite la vida económica y la convivencia democrática.

“Nunca me he considerado simplemente una CEO de esta empresa. Me veo como la guardiana de una gran institución.”

Ginni Rometty,
expresidenta y directora ejecutiva de IBM

R

de ROOTED, RESPONSIBLE & RESILIENT

Estar arraigado implica tener claro de dónde vienes y por qué haces lo que haces; es liderar desde la identidad. Ser responsable es comprender el alcance de tus decisiones y rendir cuentas más allá del corto plazo. Y ser resiliente es no quebrarse ante la presión, sino convertir la adversidad en evolución. Juntas, estas tres R forman un triángulo de estabilidad y credibilidad. Son el andamiaje interior del liderazgo.

“La resiliencia con raíces profundas es la base de la dirección consciente.”

Leena Nair,
CEO de Chanel

S

de SERVICIO

Liderar es servir: una afirmación esencial y, a menudo, olvidada. Dirigir con vocación de servicio implica orientar el poder hacia los demás, no hacia uno mismo. Significa estar disponible, actuar con humildad, dar ejemplo y asumir que el mérito es compartido. El liderazgo basado en el servicio fortalece el vínculo con los equipos, eleva el propósito colectivo y legitima el ejercicio de la autoridad. Servir no es debilidad: es la mayor expresión de compromiso.

“El primer trabajo de un líder es servir a su gente.”

Ken Blanchard,
experto en management y autor de
The One Minute Manager

T

de TRANSPARENCIA

En la era de la hiperconectividad y la desinformación, la transparencia se ha convertido en una de las virtudes más valiosas del liderazgo. La confianza es un activo estratégico que solo se construye cuando hay coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre lo que se decide y lo que se comunica. La transparencia no implica debilidad, sino solidez moral y valentía institucional.

“La transparencia no es mostrarlo todo, sino no ocultar lo esencial.”

Paul Polman,
ex CEO de Unilever

U

de UNIVERSALIDAD

La universalidad es una competencia clave del liderazgo global contemporáneo. Va más allá de operar en distintos mercados: implica pensar desde múltiples realidades, integrar sensibilidades culturales diversas y dialogar sin imponer. Un liderazgo universal no busca homogeneizar, sino generar sentido compartido entre diferencias. Es la capacidad de construir consensos sin sacrificar identidad, de representar lo propio sin despreciar lo ajeno. En un mundo interdependiente, la universalidad no es cosmética: es capacidad de interlocución y legitimidad extendida.

“Liderar desde lo universal es abrazar la diversidad sin perder identidad.”

Ngozi Okonjo-Iweala,
directora general de la Organización Mundial del Comercio

V

de VALORES

Los valores no son declaraciones inspiradoras en una pared, sino principios operativos que se manifiestan en cada decisión, en cada comportamiento y en cada omisión. Son el marco ético y cultural que define los límites de lo aceptable y lo deseable. Cuando los valores están claros y se practican con coherencia, refuerzan la legitimidad del liderazgo, alinean a los equipos y protegen la reputación institucional.

“Los buenos líderes tienen visión. Los grandes líderes tienen valores.”

Adam Grant,
psicólogo organizacional y profesor de Wharton

W

de WELL-BEING ORGANIZACIONAL

El bienestar organizacional es un indicador estructural de sostenibilidad. Afecta a la energía disponible, al rendimiento sostenido, a la creatividad y a la retención del talento. Cuidar el bienestar implica rediseñar entornos de trabajo que respeten los ritmos humanos, gestionen la carga emocional y permitan conciliar la exigencia con el sentido del propósito profesional. Un directivo que cuida a su gente cuida, en realidad, la capacidad de perdurar de la organización.

“El bienestar es productividad sostenible.”

Kathleen Hogan,
directora de recursos humanos de Microsoft

X

de EXCHANGE GENERACIONAL

El intercambio generacional no es solo transferencia de experiencia; es una oportunidad para integrar perspectivas, renovar aprendizajes y fortalecer la identidad compartida. Liderar este diálogo exige humildad por parte de quienes acumulan trayectoria y curiosidad por parte de quienes llegan con nuevas claves. Cuando las generaciones se escuchan —en lugar de solaparse o competir— la organización se vuelve más sabia, ágil y cohesionada.

“El futuro se construye cuando se respetan las voces del pasado y del presente.”

Mellody Hobson,
copresidenta de Ariel Investments

Y

de YIELD SOCIAL

El rendimiento social es clave para el retorno corporativo en el siglo XXI. Incluir el impacto en personas, comunidades y el entorno en la estrategia permite decisiones más coherentes y sostenibles. La solidaridad, que vincula el éxito empresarial al bienestar colectivo, refuerza la licencia para operar y crea una ventaja competitiva basada en valores compartidos.

“ Para prosperar a lo largo del tiempo, cada empresa debe no solo ofrecer resultados financieros, sino también mostrar cómo realiza una contribución positiva a la sociedad.”

Larry Fink,
fundador de BlackRock

Z

de “ZELO” (CELO POR LA EXCELENCIA)

No es perfeccionismo: es compromiso radical con la mejora continua. Se manifiesta en la atención rigurosa al detalle, en la obsesión por elevar los estándares y en la voluntad constante de hacer las cosas mejor, incluso cuando ya funcionan. Un directivo que lidera con “zelo” convierte la exigencia en cultura, la mejora en rutina y el resultado en inspiración para los demás.

“ La única forma de hacer un gran trabajo es amar lo que haces.”

Steve Jobs,
cofundador de Apple

ABECEDARIO DARIO PARA DIRECTIVOS

En resumen...
¡ hacer el bien haciendo crecer
a las personas !

Isidro Fainé,

*Presidente de la Fundación Bancaria La
Caixa y Presidente de honor y Fundador de
la **Asociación Española de Directivos (AED)***

AED | 30 AÑOS

Asociación Española de Directivos (AED)
asociaciondedirectivos.org