

EMPRESAS

Alessandro Punturo: el liderazgo consciente que las empresas necesitan para atraer talento

Tras más de dos décadas en grandes corporaciones, el fundador de Coneex reflexiona sobre el fracaso del liderazgo tradicional, la fuga de talento joven y por qué las empresas deben cambiar su cultura si quieren seguir siendo competitivas.

f X in



Alessandro Punturo, fundador de Coneex y experto en liderazgo consciente, durante una conversación sobre la transformación del liderazgo en las empresas actuales.

POR MARINA INGLÉS12 MARZO 2026Tiempo de lectura 8 minutos

En el mundo empresarial actual, donde la tecnología avanza más rápido que la cultura corporativa, el liderazgo se ha convertido en una de las grandes asignaturas pendientes de muchas organizaciones. **Alessandro Punturo** lleva años observando ese desajuste desde dentro. Publicista italiano de origen y ejecutivo global durante buena parte de su carrera, ha vivido en primera persona los engranajes de grandes compañías y los modelos de dirección que, durante décadas, parecían inamovibles.

Tras ocupar puestos de responsabilidad en compañías del sector de la automoción - entre ellas Alfa Romeo, donde fue **Global Head of Communication**-, Punturo empezó a cuestionarse un modelo jerárquico que, en su opinión, ya no responde a la realidad del talento contemporáneo. Especialmente en un momento en el que las nuevas generaciones buscan algo más que un salario competitivo: quieren propósito, autonomía y líderes capaces de escuchar. Aquella reflexión acabaría cristalizando en un cambio de rumbo profesional que lo llevaría a formarse en Estados Unidos como executive coach y, más tarde, a fundar **Coneex**, una consultora especializada en transformar la forma en que se ejerce el liderazgo dentro de las organizaciones.

Desde entonces, su trabajo se centra en acompañar a directivos y equipos en ese proceso de transición: pasar del “**jefe**” tradicional al líder consciente. Un modelo que integra inteligencia emocional, avances de la neurociencia y una visión más humana de la gestión de personas. Para Punturo, la ecuación es clara: equipos más motivados, culturas corporativas más sanas y, en consecuencia, compañías más rentables y sostenibles en el tiempo. Sobre estos desafíos -y sobre cómo deberían evolucionar las empresas si quieren atraer y retener talento- reflexiona en la conversación que sigue.

En mis años en Fiat tuve la increíble suerte de trabajar cerca de uno de los más grandes líderes empresariales que Italia haya tenido en la posguerra: Sergio Marchionne. Era un hombre extraordinario y un líder capaz de mover montañas y hacer posible lo imposible, pero fue incapaz de preparar su sucesión. El ritmo de trabajo que exigía a sus reportes directos e indirectos era inhumano y la manera de tratar a las personas, a menudo, inapropiada. Sus mejores CEO de marca se marcharon uno detrás de otro y se han convertido en exitosos CEO de marcas como Lavazza o Renault. Con la muerte de Marchionne, Fiat ha perdido su centralidad en el mundo del automotivo e Italia el principal motor de su industria. El fracaso de este modelo de liderazgo, impositivo, mandón y jerárquico está a la vista de todos.

Usted habla de “liderazgo consciente”. Para alguien que nunca ha escuchado ese concepto, ¿cómo lo definiría en una frase clara?

Algunos líderes creen acríticamente en su propio criterio de juicio y lo imponen a los demás sin siquiera pestañear. Este proceso de toma de decisiones pone en riesgo a las empresas si el líder no es suficientemente valiente como para aceptar el *challenge* de sus colegas, buscar los puntos ciegos de su razonamiento y conocer sus propios límites. Pensamos que somos libres cuando tomamos decisiones, pero en realidad estamos influenciados por nuestros sistemas de creencias y percepciones. Un líder consciente se conoce a sí mismo, conecta con los demás, no se deja condicionar por sus patrones y toma decisiones intencionales y estratégicas.



Muchas empresas dicen que quieren atraer talento joven, pero luego les cuesta retenerlo. ¿Cuál cree que es el error más común que siguen cometiendo?

Se sigue creyendo que el dinero es la palanca principal para motivar a los jóvenes. Es un error que cuesta caro. El mejor talento necesita tres cosas: propósito, autonomía y un camino claro dentro de la empresa. No quiere que le digan exactamente cómo hacer las cosas — quiere entender por qué importan. Es muy fácil decir que los jóvenes no quieren trabajar. Pero ese es un prejuicio cómodo que evita hacer una pregunta más incómoda: ¿estamos dándoles razones reales para quedarse? El problema no son los jóvenes. El problema es que muchos líderes nunca han aprendido a desarrollar personas, solo a utilizarlas.

Desde su experiencia trabajando con grandes compañías, ¿qué diferencia a un jefe que simplemente gestiona de un líder que realmente inspira a su equipo?

El mejor líder es el que desaparece. Su equipo sabe exactamente qué hacer, cómo hacerlo y por qué. Eso no es casualidad, sino el resultado de un trabajo profundo y poco visible. Porque ser líder es un oficio completamente distinto al de ser un buen profesional. El éxito técnico te lleva al puesto, pero no te convierte automáticamente en líder. Para eso tienes que volver a formarte, y esta vez no en competencias técnicas, sino en inteligencia emocional, en escucha real, en crear las condiciones para que cada persona dé lo mejor de sí misma. Un líder no dirige, supervisa. No resuelve, sino que facilita. Solo tiene que hacer dos cosas: construir sistemas que funcionen y gestionar personas. Parece poco, pero no lo es.

Hoy se habla mucho de propósito en el trabajo. ¿Por qué cree que se ha convertido en un factor tan decisivo para las nuevas generaciones?

Cuando alguien empieza a trabajar, no siempre le entusiasma lo que hace. Es normal. Pero si la empresa tiene una misión clara, una cultura coherente y los líderes son



nos convertimos en automatatas, desconectados, improductivos, ausentes aunque estemos presentes. Lo curioso es que muchas empresas invierten millones en estrategia y tecnología y luego se sorprenden de que la gente no esté comprometida. El compromiso no se compra, se construye. Quizás las nuevas generaciones lo tienen muy claro, y otros no.

Durante años el liderazgo se asoció a control, jerarquía y resultados inmediatos. ¿Qué cualidades cree que definirán al líder eficaz en los próximos diez años?

Durante décadas el liderazgo se construyó sobre certezas: procesos claros, jerarquías definidas, resultados predecibles. Ese modelo funcionó en un mundo estable. Ese mundo ya no existe. El líder que será eficaz en los próximos diez años no es el que tiene más respuestas — es el que sabe moverse bien en la incertidumbre. Flexible, adaptable, capaz de leer personas y contextos antes que manuales. La inteligencia emocional deja de ser un complemento y se convierte en la competencia central. Porque los equipos no siguen a quien más sabe, siguen a quien más confía en ellos. El líder héroe, el *one man show*, está en extinción. Solo que muchos todavía no han recibido el aviso.



Usted integra neurociencia e inteligencia emocional en sus procesos de transformación empresarial. ¿Qué papel juega hoy el conocimiento del comportamiento humano en el liderazgo?

Es sin duda el componente más importante. La neurociencia está haciendo avances enormes casi a diario. Hasta hace poco se creía que las emociones no se tenían que expresar en el trabajo. Ahora tenemos una cantidad creciente de estudios que nos confirman que cada proceso de toma de decisiones es un proceso emocional. El cambio de paradigma desde lo meramente racional a la realidad actual es de 180°. Lo cual no significa que los líderes se tengan que transformar en meros cuidadores de personas, todo lo contrario. Un líder

consciente tiene que saber “danzar” entre lo racional y lo emocional, lo analítico y lo intuitivo, en función del contexto. La neurociencia en esto es nuestra guía. Una guía en constante movimiento.

Las empresas invierten mucho en tecnología o estrategia, pero a veces menos en cultura interna. ¿Hasta qué punto el liderazgo puede marcar la diferencia en los resultados de una compañía?

He visto empresas gastar recursos enormes en transformaciones — digitales, culturales, metodológicas — y volver atrás. He visto equipos enteros adoptar el *agile* con entusiasmo y abandonarlo al cabo de un año. No porque la metodología fuera mala, sino porque nadie había trabajado con los líderes. Cambiar procesos sin formar personas no es transformación. Es decoración. La cultura no cambia con una estrategia. Cambia cuando las personas que lideran cambian primero: su forma de pensar, de comunicar, de relacionarse con el error y con la incertidumbre. Sin eso, cualquier inversión en innovación tiene un techo muy bajo. Y ese techo tiene nombre: se llama liderazgo no desarrollado.

Muchas organizaciones intentan cambiar su cultura corporativa, pero no siempre lo consiguen. ¿Por dónde debería empezar realmente esa transformación?

Desde mi punto de vista, la cultura corporativa solo puede cambiar empezando por la “cabeza”. Si los ejecutivos no ven el cambio o la actualización de la cultura de empresa como una prioridad y no son los primeros en sumergirse en un proceso de cuestionamiento y actualización de sus pensamientos, emociones y acciones —



El caso.

Si tuviera que dar un consejo claro a los directivos que quieren liderar equipos más motivados y comprometidos, ¿cuál sería?

Mi consejo es incómodo: para antes. Los líderes más efectivos que he conocido tenían algo en común: dedicaban tiempo a pensar, a leer, a cuestionarse. No como un lujo. Como una disciplina. Decir que no hay tiempo para esto es un alibi. Lo que necesitas es organización. Y es urgente, porque en un mundo que no te espera o evoluciona o mueres. Eso requiere voluntad. Requiere silencio. Y requiere un coraje que no aparece en ningún KPI.

Etiquetado: Alessandro Punturo ·liderazgo consciente



SpainMedia.®

ForbesForbesWomenForbes HOUSEForbesTravelTapasHIGHXTAR. Nautik

