

ROBERTO LUNA



LIDERAR DESDE EL TALENTO

6 claves para el éxito
en la empresa y en la vida

Liderar desde el talento

6 claves para el éxito en la empresa
y en la vida

ROBERTO LUNA



© Roberto Luna Arocas, 2021

© Centro de Libros PAFP, SLU., 2021

Alienta es un sello editorial de Centro de Libros PAFP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-1344-083-5

Depósito legal: B. 6.076-2021

Primera edición: mayo de 2021

Preimpresión: Realización Planeta

Impreso por Egedsa

Impreso en España - *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como **papel ecológico** y procede de bosques gestionados de manera **sostenible**.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Sumario

Introducción del autor	13
------------------------------	----

1

¿TIENES MENTALIDAD DE TALENTO?

¡Cuidado con las expectativas! El talento se va	21
El talento se pone en valor a diario	27
Desarrolla tu actitud y agilidad en el aprendizaje.....	35
Dedica tiempo a que mejoren cada uno de tus colaboradores.....	43

2

MUESTRA TU SER MÁS AUTÉNTICO

Pon equilibrio y tiempo de calidad en la empresa y en tu vida.....	51
Vive desde la equidad y la congruencia	59
Buscando el bienestar personal.....	67
¿Dónde están tus proyectos vitales?	75

3

CULTIVA LA CONFIANZA

Más actitud personal y humildad en la vida y en la empresa.....	83
Aceptar y respetar sinceramente a los demás.....	91
La autoconfianza: confiar para delegar.....	99
Consigue el compromiso y <i>engagement</i> de tu equipo.....	107

4

COMUNICA DE MODO AUTÉNTICO Y RECONOCE
EL TRABAJO EXCELENTE

La clave es la comunicación auténtica.....	117
La importancia de la comunicación emocional y empática.....	125
Reconoce el buen trabajo: las claves del <i>feedback</i> de éxito.....	131
Oriéntate al logro: <i>coaching</i> y <i>feedforward</i>	139

5

CUIDA TU EQUILIBRIO EMOCIONAL

Gestiona tus emociones y sentimientos... y llévatelos al trabajo.....	151
Liderar personas es liderar emociones.....	159
Descubre cuál es tu patrón emocional.....	167
Busca tu equilibrio emocional y el de tu equipo para considerarte un líder de alto rendimiento.....	175

6

SURFEAR EN LA INNOVACIÓN Y VIVIR EN EL CAMBIO

Abre tu mente a nuevas experiencias	187
En el viaje está el verdadero camino: desarrolla tu potencial.....	195
La creatividad y la innovación en un mundo en cambio constante.....	201
La digitalización como modo de vida	209

¿TIENES MENTALIDAD DE TALENTO?

La persona nacida con talento encontrará su mayor felicidad al usarlo.

GOETHE

Todo proyecto comienza con la necesidad de que haya profesionales que sean capaces de reconocer el talento que hay en su organización. Si no se reconoce el valor de estas personas, es imposible gestionarlo. Y si no se gestiona, al final se pierde, ya que se va a otros proyectos más interesantes y de reto. ¡Así de claro!

Reconocer el talento de alguien significa comprender lo que hace y cómo lo hace, y darle valor. Ésas son las dos primeras variables de este apartado: expectativas y valor.

Por un lado, necesitamos comprender las expectativas de nuestra gente para poder acercarnos a su mapa mental, del que ya hemos hablado. Esto implica comprender cómo estructura su trabajo profesional. Además, y en paralelo, también está nuestra predisposición a acercarnos a su mundo emocional. Ambos aspectos, cognitivo y emocional, permiten a las personas tomar decisiones de valor y relacionarse con éxito.

Por otro lado, es necesario comprender lo que la organi-

zación considera que es de valor para su estrategia y competitividad. Pues puede ser que una persona tenga talento, pero su valor no encaje en nuestro proyecto. Por lo tanto, debe haber un ajuste de competencias (*fit*) y una concordancia de objetivos (*match*) entre lo que es importante para la organización y lo que aporta el personal con talento.

La tercera variable a considerar para tener una mentalidad de talento es nuestra actitud hacia el aprendizaje. Hoy en día, la organización que no aprende tiene los días contados. Y cada vez más, las personas se ven insertas en la necesidad de estar aprendiendo para actualizar su potencial personal y profesional.

Ese potencial es el que permite que adquiramos en el tiempo nuevas competencias críticas para el éxito organizativo. La persona que no aprende se queda en el pasado. La persona que aprende construye su futuro.

Y además, no sólo necesitamos aprender con calidad sino con agilidad. La velocidad de nuestro aprendizaje marca una diferencia con los demás. Por eso, el más rápido y efectivo gana la partida, y con ello, también la gana su organización.

La cuarta variable relevante en la mentalidad de talento tiene que ver con el desarrollo de nuestro equipo y colaboradores. Sólo desde el desarrollo se puede aportar valor a la organización, y si nuestro equipo tiene éxito nuestro proyecto también. Por ello se requiere un seguimiento real (que no la famosa supervisión estricta) desde el acompañamiento mental (procedimientos, objetivos y estrategias) y emocional (equilibrio emocional, toma de decisiones, empatía y relación efectiva con los demás).

Y este acompañamiento es retador en sus objetivos, donde se construye con el colaborador hacia el futuro con ilusión y recursos (en esto consiste el *feedforward* y el *coaching* ejecutivo que veremos más adelante) y se aprende del pasado (con el *feedback* positivo y negativo).

Un líder acompaña, «acicala», como diría mi amigo Pablo Herreros, cuida a su equipo desde la excelencia, no desde la protección paternalista e infantil. Porque el talento se basa en el mérito y en el respeto profesional. Y el talento del equipo que logremos será mucho más que la suma de los talentos que lo componen.

¡Cuidado con las expectativas! El talento se va

Todo el mundo parece tener una idea clara de cómo otras personas deben llevar sus vidas, pero ninguna sobre cómo vivir la suya propia.

PAULO COELHO

Maya, la hija de Picasso, cogía los dibujos de su padre para llevárselos al colegio y la profesora siempre la suspendía. ¿Podemos imaginar suspender un dibujo de Picasso? ¿Acaso esa profesora no era capaz de «ver» el talento en los dibujos?

Quizás es muy fácil verlo desde la distancia y explicar que como era una niña, nadie podría pensar que los dibujos no fueran suyos. Pero la verdadera explicación que subyace a este simple hecho anecdótico no es más que una teoría que impacta mucho en las organizaciones. Nos referimos a la teoría de las expectativas.

Resulta que las expectativas que tenemos sobre las personas que nos rodean nos hacen «juzgarlas» sobre su rendimiento pues las comparamos con nuestro modo de pensar, que por supuesto pensamos que es el mejor.

La profesora no esperaba este dibujo de una niña, y por

lo tanto, lo valoraba acorde a lo que *ella*, como profesora, pensaba que debería hacer una *niña*.

De hecho, estamos tan mediatizados por nuestra propia experiencia que nos cuesta ver o comprender que podemos conseguir rendimientos óptimos de otras maneras diferentes a la nuestra. Es más, nos cuesta ver el talento de los demás, y por ello, si no lo reconocemos, lo normal es que no valoremos sus aportaciones. ¡Qué daño hace la falta de gestión de la diversidad a las organizaciones!

En efecto, si comprendiéramos que la diversidad es necesaria, todos estaríamos pendientes de nuevos modos de hacer, de modelos diferentes a los nuestros y tendríamos una apertura mental capaz de contemplar ese talento diverso que se nos escapa.

Porque la mala noticia es que si el talento no se reconoce, se va de nuestra organización. Busca empleo fuera en otro proyecto, y normalmente, como tiene alta empleabilidad, dura poco en la empresa. ¿Quién se queda en una organización que no lo reconoce ni valora?

Todo esto nos provoca la reflexión sobre algunas cosas que pasan en las organizaciones. Por ejemplo, ¿a quién promocionamos y por qué? ¿A quién le damos los proyectos con reto real y a quién le damos los proyectos que son verdaderos «marrones»? ¿Quién goza de nuestra confianza y cercanía en la toma de decisiones?

Seguramente, cuando contestemos a estas preguntas nos daremos cuenta de lo alejados que estamos de las posiciones del liderazgo desde el talento. Y no por maldad, sino por desconocimiento. Este desconocimiento hace daño a la empresa, la perjudica claramente. Y aunque pueda ser no voluntario, no exime a la organización de ser consciente de la toxicidad que se genera en las relaciones laborales.

De hecho, que no se sea consciente del daño o toxicidad

que se genera, no quita valor al daño que sufren las personas fruto de esta toma de decisiones.

Por ejemplo, hagamos un experimento. De repente tenemos un nuevo proyecto para desarrollar en los próximos seis meses. Y es un proyecto de los buenos, de los de reto. En este caso tienes la responsabilidad de formar un equipo de trabajo para dar respuesta a este reto, y dedicas un tiempo importante a qué personas necesitas y por qué.

Cuando ya lo tienes pensado, les informas. Y este hecho de informarles se convierte en una de las estrategias más potentes que existe en la empresa. Es lo que llamamos el *reconocimiento*.

De un gran grupo de posibles personas para trabajar hemos seleccionado a unas pocas. Tenemos la seguridad de que con estos perfiles el proyecto saldrá adelante. Y eso aumenta nuestra confianza.

Creamos un gran equipo, lo cuidamos, y dedicamos mucho esfuerzo a que el equipo trabaje como un equipo de alto rendimiento. Es más, hacemos alguna salida a un hotel rural, tipo *outdoor training*, para aumentar la cohesión y confianza en sus miembros. Y además, trabajamos desde el *coaching* de equipos para detectar mejoras en el funcionamiento y rendimiento. Y todo eso nos hace sentirnos muy orgullosos del proceso, y posteriormente de los resultados.

Pero se nos ha olvidado algo importante, algo que puede afectar a la organización y sus personas. Algo que no tiene que ver con las personas que hemos elegido, sino más bien al contrario, algo que afecta a las que no hemos elegido.

¿Acaso pensamos que las personas no tienen expectativas? ¿Acaso pensamos que no saben que *no* han sido elegidas para el proyecto?

Lo que en un sentido es un reconocimiento, desde una confirmación de expectativas, desde el otro sentido es una toxicidad clara pues no hemos explicado abiertamente, ni de

modo objetivo, el porqué de nuestra decisión, de por qué unos sí y otros no han pasado a formar parte del proyecto.

Pero entonces ¿cómo decirlo? ¿Cómo hacerlo? La solución es muy clara, necesitamos comunicar mucho, más de lo que pensamos, para que las expectativas no cumplidas no se conviertan en energía negativa en nuestra organización.

De hecho, si lo pensamos fríamente, si a mí no me eligen para ese proyecto, para el que podría pensar que podía ser elegido por mi entrega y competencias, me quedaría algo chafado. Igual lo justificaría indicando que no soy del grupo de los «guays» que rodean al líder del proyecto. O puedo pensar que no deja de ser un detalle más de la falta de reconocimiento que la empresa tiene conmigo.

Pero que hay dolor, ¡eso seguro! Ese dolor es tan objetivo y real como si fuera un dolor físico; eso nos han demostrado las últimas investigaciones al respecto. Por lo tanto, si excluyes, tanto si es voluntaria como involuntariamente, generas dolor. Y ese dolor tiene consecuencias claras en la organización y sus resultados.

A nadie le gusta tener dolor. Por lo tanto, entra en juego la teoría de las atribuciones. ¿A qué y a quién atribuyo la causa de este dolor? Qué juego psicológico más interesante, ¿no crees? Es nuestra voz en *off* que genera pensamientos constantes para intentar explicarlo todo. Ese pequeño científico que todos tenemos dentro.

Resulta que buscamos ante los «fracasos» una atribución externa, vamos, un culpable. Puede ser ese líder o algún miembro cercano al líder. Y puede ser que pensemos que esto pasa porque no hemos hecho suficiente «la pelota» al jefe, o porque no hemos sido de los que siempre respondemos que sí en toda situación al jefe. Pero lo que está claro es que el culpable está fuera. Y ante la falta de información al respecto, nuestra mente se recrea generando miles de pensamientos, hasta que aprende a concretar y atribuir de modo

más específico: «La culpa es de mi jefe que no me valora». Este pensamiento o creencia se queda ya fijo en mi mente como un eslogan claro de mi manera de pensar ante lo que ha pasado.

Si este es todo el juego mental que hace un empleado o profesional, no quiero ni imaginar las veinte, cincuenta o cien personas que piensan que podrían haber formado parte del proyecto. ¡Y después dicen que esto de dirigir personas es fácil!

¿Qué hacer entonces?

1. Estar muy en contacto con todo tu personal, comprender su desarrollo profesional y qué esperan tanto de la organización como de nosotros.
2. Comunicar mucho, a veces a nivel organizativo o grupal y otras veces a nivel individual. No hacer la típica supervisión, sino favorecer los encuentros también informales para que las *personas* se crucen, no sólo los roles. Comprender que la comunicación tiene que ser bidireccional, y nada mejor que una conversación empática y apreciativa para ello.
3. Pasar mucho tiempo con tu equipo. Recuerda que el líder debería pasar más del 60 por ciento de su tiempo cuidando y desarrollando a sus equipos. Comprender que cada persona tiene un mapa mental diferente, y que por lo tanto, tiene expectativas diferentes. Seguramente si comunicas los progresos que hacen las personas de tu equipo éstos sabrán de modo más claro a lo que pueden o no aspirar.