

ROBERTO LUNA-AROCAS

El líder no nace..., ¡se hace!

VIAJE HACIA EL TALENTO



EDICIONES OBELISCO

Prólogo

En diversas ocasiones, he comentado en público y en privado que si el profesor Roberto Luna se llamara Bob Moon (es decir, fuera anglosajón en lugar de español), sería uno de los gurús más renombrados del planeta, porque es un gran experto en métodos cualitativos, un apasionado del talento (director del máster en *Gestión del Talento*) y un entusiasta del *coaching* (presidente de AECOP Levante). Nos ofrece un punto de vista genuino, fresco y enriquecedor. El bueno de Bob es un fenómeno, un pensador de vanguardia en el desarrollo del talento y un *blogger* de primera categoría. Su único «pecado» es que es de aquí, valenciano, de casa. Y desgraciadamente el papanatismo nacional suele preferir al yanqui desconocido que al compatriota que es un fenómeno. Esperemos que la cosa cambie en los próximos años. Nos irá mejor si así ocurre.

En este libro, lo que Roberto Luna-Arocas nos ofrece es nada menos que el «Viaje hacia el talento»: una historia que parte del compromiso personal (el de un directivo, José) con el conocimiento de sí mismo y con la mejora radical de él y de su equipo. Con su *coach*, Pau, trabajarán distintas competencias desde la autoconfianza y la asunción de los propios errores.

Como todos los grandes libros humanistas, esta obra es un diálogo profundo y didáctico que nos enseña mucho, de forma que el lector participa, con su reflexión, en el propio diálogo y lo interioriza para su propio cambio personal.

El profesor Luna-Arocas es un gran *coach*, un verdadero experto en el desarrollo del talento y en el equilibrio competencial. En este libro que te aprestas a comenzar, querido lector/a, es uno de los más interesantes y útiles que puedas encontrar de los que se han escrito sobre *coaching* y desarrollo del liderazgo. No le falta poética («las emociones son como las mareas en tanto que los sentimientos son como las olas»), posee un test para el autodiagnóstico y tiene muchos «ganchos» en forma de preguntas para seguir profundizando en el propio conocimiento. Como escribe Roberto, el desarrollo organizativo es una necesidad imperiosa, no es una opción. Y comienza por uno mismo. Como bien dice el autor, el talento se desarrolla continuamente y sólo depende de nosotros.

Estoy convencido de que si podemos aprender algo de esta «crisis ninja» provocada por la codicia e instrumentada en torno a hipotecas *subprime*, burbujas inmobiliarias y turismo de mala calidad, es que el modelo del liderazgo del siglo xx está agotado. El del llanero solitario invulnerable, con todas las respuestas, desconfiado por naturaleza, mandón, agresivo, tiránico en suma. Es el momento del líder *coach*, consciente de sus emociones (el liderazgo es ya inteligencia emocional en más de un noventa por ciento), capaz de escuchar a los demás con atención, de valorar las sugerencias de sus colaboradores, de generar confianza en los integrantes del equipo, de desarrollar profesionalmente a los suyos con eficacia, de mostrar respeto en toda ocasión, de dar ejemplo en toda circunstancia. Un/a líder valiente, sereno, optimista. Una persona íntegra, comprometida con los demás, gran comunicadora, con enorme credibilidad.

A Roberto Luna-Arocas le gusta hablar de «la mirada del talento» (recuerdo una conferencia que compartimos en el Consell Valencià de l'Esport, un lluvioso sábado de mayo del 2008, cuyo título fue precisamente ése). Una mirada que nos transmite, que nos enseña, que nos emociona. Como nos enseñó don Antonio Machado:

El ojo que ves no es
Ojo porque tú lo veas,
Es ojo porque te ve.

Y es que Roberto hace honor a su (primer) apellido y, por ello, citando a Bécquer, hemos de recordar que «en el majestuoso conjunto de la creación, nada hay que me conmueva tan hondamente, que acaricie mi espíritu y dé vuelo desusado a mi fantasía como la luz apacible y desmayada de la Luna».

Viaje hacia el talento nos ofrece un camino, de momento poco transitado, pero que nos puede llevar muy lejos. Un camino hacia el desarrollo, hacia la superación... y, sin duda, hacia la felicidad.

JUAN CARLOS CUBEIRO
Presidente de honor de AECOP
Presidente de Eurotalent

Segundo prólogo

Las organizaciones no pueden ser innovadoras y creativas si al frente no hay auténticos líderes que sean capaces de hacer aflorar lo mejor de cada uno de los miembros de su equipo.

Como muy bien describe Roberto Luna-Arocas en su libro *Viaje hacia el talento*, esto es algo que no ocurre de la noche a la mañana. Esto se consigue a través de un auténtico viaje hacia el talento de las organizaciones y que desemboca en la creación de una cultura y valores de empresa que hacen a un grupo de personas tener un sentido de orgullo de pertenencia y de creer y confiar en un proyecto donde el éxito sea conseguido a través de la satisfacción de los empleados y de los clientes.

Viaje hacia el talento nos lleva a entender de una forma muy gráfica, y a través de claros ejemplos, que es crítico en cualquier empresa encontrar una clara definición de aquellas competencias de liderazgo que creemos que son críticas para garantizar el éxito y buscar lo que Roberto Luna llama con bastante acierto «equilibrio de las competencias de liderazgo».

Sin duda, este trabajo no es fácil hacerlo desde la soledad de un líder que quiere buscar el cambio en la gestión, pero sobre todo hacerlo sin la ayuda de alguien externo que te ayude a reflexionar y a ser objetivo y crítico.

Cada empresa y cada momento de una organización son únicos, por lo que no hay soluciones mágicas, pero sí que podemos encon-

trar la fórmula o el camino más adecuado a las necesidades de un directivo para convertirse en un auténtico líder.

El papel de Pau como *coach* en este relato tan gráfico es el de hacer ver a un empresario y ejecutivo como José cómo iniciar esa andadura de análisis de dónde están las oportunidades de mejora y de buscar cómo alimentar la potencialidad de él mismo y de los individuos que componen su equipo.

Roberto hace un perfecto desembarco en este itinerario a través de la relación de confianza y de metas claras donde José va haciendo un claro retrato de sus carencias como líder y de la necesidad al final de hacer un marco de competencias de liderazgo que, una vez balanceadas, puedan hacer de él algo más que un simple líder: una mejor persona.

A través del diálogo entre los dos protagonistas, Pau y José, Roberto va tejiendo lo que debe ser el principal valor de un *coach*, que es el de ir facilitando a su *coachee* la identificación de aquellas oportunidades donde poder crecer, mejorar y sacar lo mejor de sí mismo.

En este viaje hacia el talento podemos aprender la importancia que tiene la capacidad de autocrítica, la de ser «humilde» y la de estar abierto a recibir el *feedback* de otros, ya que supondrá una fuente muy rica de información sobre nosotros mismos y que nos ayudará a crecer.

Sólo cuando un directivo llega a esta madurez de asertividad y de humildad para tener en cuenta la opinión de otros y poderla contrastar con su autopercepción es cuando puede llegar a ser considerado como un líder con capacidad de influencia, de inspirar y de ser un referente para otros, tanto dentro de su organización como fuera.

En este momento del viaje en el talento de un líder es cuando podemos estar convencidos, como dice Roberto Luna-Arocas, de que éste puede ser un auténtico facilitador dentro del equipo para el desarrollo y potenciar las capacidades de cada individuo. Esto hará posible una imagen de MARCA, de CULTURA y de VALORES de

empresa donde el compromiso de los empleados con la estrategia de la compañía estará garantizado.

Roberto ha sido capaz, de una forma muy amena, de transmitir un mensaje de cómo hacer posibles los proyectos de empresa y afrontar el cambio requerido en cada instante, a través de la gestión del talento por líderes que saben en cada momento identificar y equilibrar las competencias críticas en la organización y crear el clima apropiado de compromiso de los empleados convirtiéndose en auténticos motores y facilitadores del crecimiento del talento.

MANUEL MARTÍNEZ

Vicepresidente de RR. HH. de American Express
para Centro y Sur de Europa

A mis tres mujeres, Mar, Sara y Laia...

A mi madre, por toda una vida...

Agradecimientos

Este libro tiene una gran deuda con muchas personas, pues, conforme el libro crecía y evolucionaba, diferentes *amig@s* con talento han puesto su tiempo, esfuerzo y dedicación por mejorarlo.

La principal deuda la tengo con mi pareja Mar y mis hijas Sara y Laia, pues si tengo poco tiempo, con este libro les he pedido un nuevo sacrificio. Mis hijas me veían trabajar en el ordenador y me querían ayudar (Sara, la mayor, tiene cuatro años y Laia, la menor, tiene dos años); seguramente ésta ha sido la verdadera inspiración del libro, mis pequeñas musas.

Conforme avanzaba con la primera parte del libro, muchos colegas de AEDIPE Comunitat Valenciana (Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas) la leyeron con gran entusiasmo y apoyo profesional.

Especialmente quería agradecer en el último momento la profundidad de análisis y sabiduría de Ainhoa Miñana, que desde el primer momento comprendió el proyecto de este libro y supo dedicarle también su tiempo y análisis.

Otros profesionales a los que debo sus comentarios son Jon Andoni Zárate, director general de Human Management Systems; Jordi Vila, socio director de Human Management Systems en Barcelona; Faustino Olmos, ex director del departamento de RR. HH. de Winterthur Levante y *coach* ejecutivo; María Dolores Ayllón, directora de RR. HH. de Unión FENOSA & Energy; Gloria de la

Torre, directora de RR.HH. de AERTEC; Carlos Herreros, presidente honorífico de AECOP y Top Ten Management, y Juan Carlos Cubeiro, presidente honorífico de AECOP y Top Ten Management. También colaboró José Julián Antón con su corrección y apoyo en la primera parte del libro.

Especial dedicación también al apoyo y palabras de Andrés Martínez, director de Desarrollo en Manpower Business Solution.

Gracias a todos...

- PARTE I -

VIAJE DE LA DIRECCIÓN
AL LIDERAZGO

1. El encuentro

La sala estaba llena, en torno a ciento veinte personas contabilizó mentalmente. «No está mal», pensó; a veces había tenido foros de trescientos y otros de veinticinco, variaba mucho según quién organizaba. Llevaba tiempo preparando esta conferencia, pues sabía que el tema despertaba interés: *el equilibrio en las competencias*. «¡No sea el mejor!, ¡sea el más equilibrado en sus competencias!», ponía el subtítulo. El tema de las competencias suscitaba interés. La gestión por competencias se basaba en integrar conocimientos, habilidades y actitudes del empleado.

Sabía que necesitaba provocar algo al personal para que pudiera darse por aludido y acudir. Tenía una hora para demostrar a los empresarios lo importante que era el equilibrar las competencias de los empleados. Intuía que podía convencer, eso sí, demostrando. El público empresarial siempre pedía demostraciones y poca teoría. Así que iba cargado de experiencias para contar que permitieran entender cómo un buen equilibrio de competencias podía mejorar su empresa, y qué mejor que hacerlo con el tema de costes.

Comenzaría con preguntas del tipo: ¿sabe cuánto dinero pierde por una mala gestión, por un mal liderazgo, por un mal equilibrio de competencias, por no desarrollar a su personal?...

Bueno, «Descansa la mente», se dijo.

La sala estaba ruidosa; por fin se le acercó el director de las jornadas y con un gesto le dijo que iban a comenzar y que entrarían

en la sala. Apuró su agua y asintió. Este momento es lo que en gestión se llama «momentos de la verdad». «Así que vamos allá», se dijo. Entraron en la sala, las personas comenzaron a sentarse, otros redujeron el tono de la voz y miraban con curiosidad al ponente.

La conferencia comenzaba. Vinieron las presentaciones, y con un «Bueno, ha llegado tu turno, tienes cuarenta y cinco minutos», recogió el relevo, miró al público con tranquilidad, ¿cuántas veces había hecho esa mirada global antes de comenzar? Dando tiempo, respetando un silencio de comienzo hasta que sonaron las primeras palabras.

Buenos días, como bien les han dicho en la presentación, mi nombre es Pau Molina y en mi devenir profesional me he especializado en ayudar a los directivos mediante el asesoramiento en su liderazgo. Hoy les voy a hablar de un concepto que llevo trabajando en consultoría, investigación y docencia en los últimos dos años; yo lo llamo «el equilibrio de las competencias», pero más que el nombre me interesa que entiendan el concepto.

Siempre me ha llamado la atención cómo, en ciertos casos, gente de gran éxito y valía tenía problemas o al menos no eran tan competentes en las relaciones humanas que implicaban sus negocios. Parecía infalible, personas con gran inteligencia y un alto control de su negocio. Gente que se ha hecho a sí misma, con un alto nivel relacional con sus pares, y, sin embargo, luego sucumben en la comunicación con sus empleados y directivos. De hecho, no transmiten sus emociones, por lo que muchas veces les desbordan y dan lugar a pasajes de violencia verbal y no verbal. Aparte, desconfían por su alta necesidad de control de las situaciones, no saben delegar y sus estilos directivos son autoritarios camuflados en un falso paternalismo en muchos casos.

Con todo esto no hablamos sólo de inteligencia emocional, pues pasa también al contrario, gente con alta relación social pero con poca efectividad y productividad. Gente que no gestiona bien sus tiempos, ni prioriza lo importante de lo urgente, con poco

sentido práctico y menos aún estratégico. ¿Tan difícil es tener una combinación aceptable de inteligencia emocional y de inteligencia práctica?

No sé si éste será su caso, pero seguro que se ha identificado o ha identificado a algún colega cercano con alguna de estas carencias en las competencias personales y profesionales.

Este perfil que mostramos suele tener bastantes competencias y a veces ejemplares, pues destacan comparativamente con el resto, pero hoy en día eso no basta. Las competencias han dejado de ser un cúmulo de variables independientes, como trabajar en equipo, o delegar, o comunicar bien.

Ahora ya no se evalúan por separado sino que cada vez se va priorizando más lo que denominamos *el enfoque global del equilibrio de las competencias*.

Este enfoque es un salto que va más allá de dos tendencias claras: por un lado, la cultura que adora las competencias salientes y se centra en ellas; tal es el caso del gran comunicador que precisamente destaca tanto en esta competencia que parece que sea un ser perfecto; por otro, la cultura de los *gaps* competenciales, centrada sólo en las áreas de mejora; podría ser un ejemplo la tendencia a mirar sólo los defectos profesionales de los demás o propios.

Aquí, lo que les propongo hoy es el salto hacia el líder que destaca en competencias directivas con un relativo éxito y que al mismo tiempo se desarrolla de un modo integral en el equilibrio del resto de sus competencias. Y sepan que eso es posible. No les digo que el directivo haya de tener todas las competencias perfectas; sólo que debe garantizar unos mínimos. El equilibrio es lo más sano en la empresa, es un concepto ya clásico en la cultura griega y en las culturas orientales.

¡Hoy por fin hablamos de él en la empresa!

Cientos de libros llenan las estanterías de técnicas para mejorar sus competencias de modo independiente y separado. ¡Mejore su comunicación! o ¡trabaje mejor en equipo! o ¡aprenda a delegar! Pero desde nuestro enfoque, de nada sirve si no busca su equilibrio

global, la persona es un todo, y como tal actúa en sus decisiones, en interdependencia completa. Éste es por lo tanto un planteamiento holista, global, integrado.

No es fácil dar este paso, pues requiere abandonar lo fácil, lo cotidiano, lo seguro del día a día, para pararse un poco y analizarse, observarse, incluso ponerse uno mismo en duda o cuestionamiento continuo.

Los resultados suelen ser realmente observables e importantes, siempre y cuando haya implicación y sinergias en el proceso. La rentabilidad es indudable: en la toma de decisiones, en el rendimiento y productividad, en la gestión del tiempo, en la satisfacción personal y laboral... Por lo tanto, no es una mera cuestión teórica, sino al contrario, una cuestión realmente práctica y demostrable.

Igual usted se considera una persona de relativo éxito, ¿no es verdad?

Analice su proceso y desarrollo profesional. Nuestra perspectiva en el equilibrio de las competencias es precisamente analizarle a usted, al que tiene éxito.

Y usted se preguntará: pero si ya tengo éxito y demostrable, ¿para qué seguir analizando, para qué analizarme como persona que ha fracasado o que no produce o que no es rentable?

Mi planteamiento es precisamente cómo superar aún mejor el día a día, cómo rendir mejor con menos tiempo laboral, con más pensamiento estratégico, con más tiempo para usted, con menos conflictos profesionales, con menos estrés...

Dígame ahora: ¿le apetece seguir escuchándome?

Me interesa que reflexione sobre sus competencias desde la distancia. Recuerde que a veces nos creemos competentes y eso no es más que una percepción. Por eso, qué mejor que poner en duda primero sus convicciones y repasar aunque sea sutilmente en este viaje introspectivo conmigo sus competencias profesionales y personales.

No dude que la competencia clave que consideramos siempre en nuestros programas de mejora es precisamente el *autoconocimiento*.

Es decir, la capacidad de ser conscientes no sólo de lo que nosotros percibimos de nosotros sino de recibir información abiertamente de lo que piensan los demás. Un ejercicio sano pero complicado, claro.

Seguramente alguna sorpresa se llevaría si considerara qué piensan de verdad los que le rodean. ¿Se lo ha planteado alguna vez?

Permítanme ante todo que diga las cosas tal y como las pienso según mi experiencia, por lo que no dudaré en hablar de miedo, falta de autoestima, áreas de mejora y conceptos similares aunque le puedan provocar rechazo, pero es que tengo sólo cuarenta minutos para convencerles y no podemos andarnos con rodeos.

En las experiencias de asesoramiento tengo a veces sólo diez o doce sesiones con los directivos, a veces incluso seis, por lo que no podemos perder tiempo jugando sólo con las palabras, necesitamos hacer una inmersión en las experiencias. Las incompetencias en general tienen un fondo de miedo a ser juzgado y a juzgarse a uno mismo que para nosotros es vital para poder avanzar.

¿Me permiten un viaje introspectivo?

La sala se fue vaciando, las luces apagando y lo que antes había sido una sala llena de ideas luchando entre sí, se convertía en un sencillo salón vacío y desnudo que esperaba su tiempo para nuevos debates y tertulios. Del fondo emergió una figura masculina con pelo ondulado y rubio. No se le veía claramente pero se acercaba directamente a Pau. Lo primero que vio fue una gran sonrisa y unos ojos marrones grandes. La extraña figura le extendió la mano y le miró a los ojos.

—Espero que te acuerdes de mí —le dijo José

—¡Qué sorpresa! —exclamó Pau—, pero, dime, ¿cómo estás? ¿Cómo no me dijiste que venías a la charla? Nos hubiéramos tomado algo antes. O, si tienes tiempo, podemos salir a una taberna que conozco a unos minutos.

—Por supuesto, vamos si no tienes ahora ningún compromiso —le dijo José al ver que había gente esperando.

—Ni te preocupes, ¡con lo caro que eres de ver! —exclamó Pau—. ¿Qué te ha parecido? La última vez que estuve contigo en varios proyectos no había lanzado aún las teorías del equilibrio competencial.

—Pues inicialmente me ha planteado cuestiones de mi empresa —contestó José.

—Dime en realidad qué te parece, sabes que me importa, pues tú eres de las pocas personas a las que, cuando hablan, no les importa quién tienen delante, siempre fuiste muy franco conmigo.

—Pues si te digo la verdad, me interesé por la charla sin saber que eras tú quien la daba. Después cuando fui a pagar e inscribirme, me di cuenta de que tú eras el ponente, y dije: ahora sí que pago a gusto. Ya sabes que esto de la formación nunca ha sido mi fuerte. De hecho, quiero que sepas que primero he venido por la charla y después a saludar a un amigo.

—Hombre, eso me halaga como profesional, ahora que, como amigo, no mejora nuestra distancia en los últimos años —acabó medio sonriendo Pau.

—Ya sabes cómo va la vida, Pau, el torbellino de la profesión en la que estamos, yo sigo aún en esa espiral y no sé salir. Por lo que veo tú sí que parece haber salido, te veo más relajado, con mejor cara.

—Bueno, uno nunca cree haber salido, yo siempre estoy en proceso, siempre luchando o conciliando, como se dice ahora, y a veces le gano la batalla y otras veces me supera a mí, pero creo que sí tengo la dirección clara.

—¿Recuerdas esos interminables proyectos en los que estábamos horas, sin importarnos lugar, día...? Ese acabar de madrugada drogados de café, pero felices. Esas largas discusiones, el teórico contra el práctico, tú venga a plantear modelos, venga a abstraer, yo venga a concretar y bajarte a tierra. Yo creo que ésa fue nuestra mejor escuela.

—Sí, es verdad. Mi padre lo llamaba «la mundología». Tener mundo. Me acuerdo de nuestras interminables luchas dialécticas. Ahora incluso las echo de menos. Aunque reconozco que ahora

acabo en mucho menos tiempo. Me he convertido en un obseso por la gestión del tiempo. Al menos del tiempo profesional.

—Bueno, de eso creo que tengo que aprender yo algo ahora.

—Sí, es muy común la falta de organización en la gestión del tiempo. Pero cuéntame de ti, ¿cómo van los negocios? Me imagino que seguirás cosechando triunfos. La última vez que nos vimos estabas ampliando delegaciones, y cada vez con más gente, ¿no?

—Pues no me puedo quejar, todo me va realmente bien.

—¿Y la familia? Venga, cuenta, que te tengo que sacar la información a cucharadas...

Entraron en la Taberna Vasca. Pau solía ir a comer, unas veces de picoteo, otras por los pucheros que hacían... La cuestión es que siempre era una delicia ese rincón culinario.

Se sentaron en una mesa y pidieron. Cuando se fue el camarero, Pau miró a José con los ojos bien abiertos como quien espera con ansias. José se sintió algo intimidado, pero sonrió; así era Pau, franco, sincero, y directo.

Objetivos del capítulo

- 1 Entender el equilibrio competencial como un planteamiento global de análisis del directivo. De todas las competencias de los directivos y mandos intermedios, es importante no tener niveles bajos para no desequilibrar la visión global del profesional.
- 2 Entender que, por mucho que se destaque en algunas, no es suficiente. Ni que tampoco el centrarse en las carencias competenciales es adecuado. Se debe contemplar siempre conjuntamente pues unas competencias se apoyan en otras.
- 3 Comprender que ese equilibrio competencial genera una integridad en el profesional que le da mucha mayor productividad y desarrollo.
- 4 Comprender la importancia del autoconocimiento como elemento clave para la mejora profesional.

Preguntas que el lector debe considerar

- 1 Imagine que le pasan un cuestionario con diversas competencias donde evalúa el grado en que usted se siente competente: trabajar en equipo, saber delegar, buen comunicador, gestión de su tiempo, desarrollo de personas, negociador... Dígame:
 - a. ¿tendría el suficiente autoconocimiento para evaluarse?;
 - b. ¿cree que tendría ese equilibrio competencial?;
 - c. ¿habría alguna competencia baja que afectara al resto?
- 2 Piense en sus colegas de la empresa u organización donde trabaja. ¿Considera que tienen el equilibrio competencial? ¿Alguno está más valorado en su empresa porque destaque en una o varias competencias? ¿Y en algún colega ve claramente las incompetencias?
- 3 ¿Cree que con estas consideraciones puede ver más a los profesionales desde ese todo en el equilibrio competencial?

Concepto clave

El equilibrio competencial y el autoconocimiento son claves para la productividad del directivo.