

Elena Arnaiz Ecker

Talentocentrismo

Metodología para hacer crecer a las **personas**
y al **negocio** poniendo el **talento** en el centro



Prólogo de Sonia Rodríguez Muriel

le1

TALENTOCENTRISMO

Metodología para hacer crecer a las personas y
al negocio poniendo el talento en el centro

Elena Arnaiz Ecker

TALENTOCENTRISMO

Metodología para hacer crecer a las personas
y al negocio poniendo el talento en el centro

Prólogo de Sonia Rodríguez Muriel

esic
Editorial

Mayo, 2026

Talentocentrismo: Metodología para hacer crecer a las personas y al negocio poniendo el talento en el centro

Elena Arnaiz Ecker

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2026, ESIC Editorial
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-264-7
Depósito Legal: M-12817-2026

Diseño de cubierta: Zita Moreno Puig
Maquetación: Balloon Comunicación
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de



Impreso en España - *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

A mis padres, que siempre serán todo.
A mi hermano, que, sin ti, nada.
A Marta, eternamente.

ÍNDICE

ÍNDICE.....	9
PRÓLOGO.....	15
INTRODUCCIÓN.....	17
LO PRIMERO.....	17
Y AHORA LA VERDAD.....	19
AHORA DESDE EL CORAZÓN.....	20
TALENTOCENTRISMO.....	21
CREA TU PROPIA HISTORIA.....	21
APRENDER A GESTIONAR TALENTO.....	22
Conocimiento en la competencia gestión de talento.....	23
Habilidad en la competencia gestión de talento.....	23
Actitud en la competencia gestión de talento.....	24
AGRADECIMIENTOS.....	24
PARTE I. PERSONA.....	26
1. PERSONA.....	29
1.1 PERSONA EN RELACIÓN CON LOS DEMÁS: SISTEMA.....	30
1.2 PERSONA: ASPIRACIONES.....	31
1.3 PERSONA: PROPÓSITO.....	33
1.4 PERSONA: EMOCIONES.....	34
1.5 PERSONA: MOTIVACIÓN.....	36
1.6 PERSONA: ESTILO DE APRENDIZAJE.....	38
1.7 LA PERSONA: CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES.....	41
2. COMPETENCIAS PROFESIONALES.....	49
3. VALORES.....	55
4. MOMENTO PERSONAL.....	59
5. HISTORIA Y COMPETENCIAS PERSONALES.....	63
6. PERSONA: TALENTO.....	67

6.1	TALENTO ES COMPORTAMIENTO EN ACCIÓN	67
6.2	EL CONTEXTO LO CAMBIA TODO.....	68
6.3	EL ALINEAMIENTO DE VALORES: LO QUE LE DA SENTIDO A LO QUE HACES	68
6.4	Y AHORA, LO MÁS COMPLEJO: LA MIRADA DEL OTRO	69
6.5	¿CÓMO PUEDE UNA PERSONA IDENTIFICAR SU PROPIO TALENTO?.....	69
6.6	¿Y CÓMO PUEDE UN PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS IMPULSARLO?	70
7.	TALENTO EN ACCIÓN: DE LA ACCIÓN AL COMPORTAMIENTO	71
7.1	LA ACCIÓN - LA CHISPA QUE LO PONE TODO EN MARCHA.....	71
7.2	CONDUCTA - CUANDO YA PUEDES VOLVER A HACERLO	72
7.3	EL HÁBITO - LA REPETICIÓN QUE CONSOLIDA EL CAMINO	72
7.4	EL COMPORTAMIENTO - CUANDO YA NO LO HACES. LO ERES	73
8.	PERSONA: PROPUESTA DE VALOR PROFESIONAL	75
9.	DISCIPLINAS RELACIONADAS	79
9.1	PERSONA: EMPLEABILIDAD	79
9.2	PSICOLOGÍA	81
9.3	COACHING	84
9.4	MENTORING	86
9.5	ORIENTACIÓN PROFESIONAL	88
9.6	PERSONAL BRANDING	90
	PARTE II. TALENTO	92
10.	TALENTO.....	95
10.1	SI QUIERES SABER MÁS SOBRE TALENTO.....	96
10.2	SI PIENSAS QUE EL TALENTO ES INNATO.....	97
10.3	EL TALENTO SE ENTRENA.....	98
10.4	EL TALENTO SE CONSTRUYE: JOSÉ ANTONIO MARINA	99
10.5	EL TALENTO EN LA ORGANIZACIÓN.....	100
11.	TALENTO EN ACCIÓN EN TU ORGANIZACIÓN	105
11.1	¿EL TALENTO EN ACCIÓN EN NUESTRA EMPRESA OFRECE RESULTADOS?: DESEMPEÑO.....	105
11.2	¿EL TALENTO EN ACCIÓN EN NUESTRA EMPRESA PRODUCE VALOR EN LOS DEMÁS?: APORTACIÓN DE VALOR.....	106

11.3	¿EL TALENTO EN ACCIÓN ES INMÓVIL O SE DESARROLLA?: POTENCIAL.....	106
11.4	¿EL TALENTO EN ACCIÓN ESTÁ CONECTADO CON EL SISTEMA?: TALENTO SISTÉMICO	107
11.5	¿EL TALENTO QUIERE PONERSE EN ACCIÓN EN NUESTRA EMPRESA? ATRACCIÓN, FIDELIZACIÓN Y COMPROMISO	108
12.	EL TALENTO EN ACCIÓN EN NUESTRA EMPRESA ¿OFRECE RESULTADOS?: DESEMPEÑO	109
12.1	Y, ENTONCES, QUÉ VA PRIMERO ¿EL ANÁLISIS DEL PUESTO O EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS?	110
12.2	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	111
12.3	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	114
12.4	UN MODELO DE NIVELES DE DESEMPEÑO Y EVIDENCIAS OBSERVABLES.....	116
12.5	HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO: DEL JUICIO A LA EVIDENCIA.....	126
13.	¿EL TALENTO EN ACCIÓN EN NUESTRA EMPRESA PRODUCE VALOR EN LOS DEMÁS?: APORTACIÓN DE VALOR	141
13.1	¿QUÉ ES LA APORTACIÓN DE VALOR PROFESIONAL?	142
13.2	CÓMO SABER CUÁL ES LA APORTACIÓN DE VALOR DE UNA PERSONA (Y CÓMO AYUDARLE A DESCUBRIRLA)	144
13.3	¿Y QUÉ VALOR APORTA UNA EMPRESA A SU GENTE?	148
13.4	APORTACIÓN DE VALOR COMO EJE DE LA CULTURA ORGANIZATIVA.....	150
13.5	¿SE PUEDE MEDIR LA APORTACIÓN DE VALOR?	153
13.6	CÓMO AYUDAR A UNA PERSONA A AUMENTAR SU APORTACIÓN DE VALOR	157
14.	¿EL TALENTO EN ACCIÓN ES INMÓVIL O SE DESARROLLA?: POTENCIAL.....	161
14.1	¿QUÉ ES POTENCIAL?.....	162
14.2	PROGRAMAS DE DESARROLLO DE TALENTO	164
14.3	ITINERARIOS DE APRENDIZAJE.....	166
14.4	PLANES DE CARRERA.....	168
14.5	EL <i>COACHING</i> COMO PALANCA PARA ACTIVAR EL POTENCIAL.....	170
14.6	EL <i>MENTORING</i> COMO IMPULSO PARA ACELERAR EL POTENCIAL	172
14.7	LA FORMACIÓN: CUANDO APRENDER ES PARTE DE AVANZAR.....	174
14.8	EL <i>FEEDBACK</i> CONTINUO: LA CONVERSACIÓN QUE ACTIVA EL DESARROLLO	176
14.9	TALENTOCENTRÉS: EL LENGUAJE QUE CONVIERTE LA CULTURA DEL TALENTO EN UNA PRÁCTICA REAL	178

15.	¿EL TALENTO EN ACCIÓN ESTÁ CONECTADO CON EL SISTEMA?: TALENTO SISTÉMICO	189
15.1	TALENTO SISTÉMICO: EL TALENTO NO SUCEDE EN EL VACÍO	189
15.2	LA CULTURA ORGANIZATIVA COMO SISTEMA QUE MULTIPLICA (O BLOQUEA) EL TALENTO	191
15.3	EL ROL DEL <i>MANAGER</i> COMO PARTE CLAVE DEL SISTEMA.....	193
15.4	LAS RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS: RED DE SEGURIDAD O TRAMPA INVISIBLE	195
15.5	COMPORTAMIENTOS CULTURALES QUE INHIBEN EL TALENTO	197
15.6	CÓMO INTERVENIR EN EL SISTEMA SIN ROMPERLO (Y SIN QUE EL SISTEMA TE EXPULSE).....	199
15.7	EL CLIENTE COMO PARTE DEL SISTEMA: EL TALENTO AL SERVICIO DE OTRA PERSONA.....	201
15.8	SEGURIDAD PSICOLÓGICA: EL SÍNTOMA MÁS CLARO DE UN SISTEMA SANO.....	202
16.	¿EL TALENTO QUIERE PONERSE EN ACCIÓN EN NUESTRA EMPRESA? ATRACCIÓN, FIDELIZACIÓN Y COMPROMISO	205
16.1	ATRACCIÓN DE TALENTO	206
16.2	SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	207
16.3	ACOGIDA Y <i>ONBOARDING</i>	209
16.4	FIDELIZACIÓN.....	210
16.5	COMPROMISO.....	211
16.6	DESPEDIDAS.....	213
16.7	DESVINCULACIÓN.....	214
17.	ADECUACIÓN TALENTO-NECESIDADES. TAMBIÉN CONOCIDO COMO ADECUACIÓN PERSONA-PUESTO	217
17.1	MATRIZ DE LAS 9 CAJAS	218
17.2	LA ADECUACIÓN TALENTO-NECESIDADES COMO SISTEMA DE GESTIÓN CONTINUA: OTRAS HERRAMIENTAS.....	222
18.	DISCIPLINAS RELACIONADAS.....	227
18.1	PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES	227
18.2	ANÁLISIS FUNCIONAL DE LA CONDUCTA.....	228
18.3	SOCIOLOGÍA.....	229
18.4	<i>DATA SCIENCE</i> APLICADA A RECURSOS HUMANOS.....	230
	PARTE III. EMPRESA.....	232
19.	EMPRESA.....	235
19.1	LA EMPRESA COMO SISTEMA QUE GENERA COMPORTAMIENTO.....	237

19.2	DONDE SE ENCUENTRAN LA PERSONA Y LA EMPRESA: EL PUNTO DE ENCAJE DEL TALENTO	239
19.3	EMPRESA: PROPÓSITO.....	240
19.4	EMPRESA: VISIÓN.....	245
19.5	EMPRESA: MISIÓN	247
19.6	EMPRESA: VALORES.....	249
19.7	EMPRESA: CULTURA ORGANIZATIVA.....	252
19.8	EMPRESA: MODELO DE NEGOCIO	255
19.9	EMPRESA: CLIENTE	257
19.10	EMPRESA: ESTRATEGIA ORGANIZATIVA	258
19.11	EMPRESA: OKR	260
19.12	EMPRESA: OTRAS METODOLOGÍAS PARA QUE EL PENSAMIENTO SE CONVIERTA EN ACCIÓN	262
19.13	EMPRESA: ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO	264
19.14	EMPRESA: NECESIDADES.....	266
19.15	EMPRESA: COMPETENCIAS PROFESIONALES.....	267
19.16	EMPRESA: PERSONA.....	268
20.	DISCIPLINAS RELACIONADAS.....	275
20.1	TEORÍA ORGANIZACIONAL.....	275
20.2	ANTROPOLOGÍA.....	276
20.3	<i>EMPLOYER BRANDING</i>	276
20.4	DERECHO LABORAL.....	277
20.5	RELACIONES LABORALES.....	278
20.6	LEAN HR.....	279
20.7	AGILE HR	280
21.	LIDERAR EN UNA ORGANIZACIÓN TALENTOCÉNTRICA.....	281
22.	IMPLEMENTAR EL TALENTOCENTRISMO EN TU ORGANIZACIÓN	283
22.1	ÍNDICE DE MADUREZ PARA CREAR UNA ORGANIZACIÓN TALENTOCÉNTRICA.....	284
23.	CUANDO TODAS LAS PIEZAS DEL PUZLE ENCAJAN.....	287
24.	DECÁLOGO DEL TALENTOCENTRISMO.....	289
	BIBLIOGRAFÍA.....	291

PRÓLOGO

Conozco a Elena Arnaiz desde hace muchos años. En este tiempo, Elena, desde su mirada de autora y consultora, y yo, desde la realidad del comité de dirección y la operación diaria, hemos compartido muchas conversaciones y reflexiones sobre cómo liderar la gestión del talento con rigor, influencia y humanismo.

Yo lo vivo cada día desde mi responsabilidad como directora de recursos humanos desde hace casi dos décadas: las empresas pueden tener estrategia, procesos y tecnología, pero sin personas no hay nada que sostener.

Por eso, cuando Elena me pidió que escribiera este prólogo, lo sentí como algo muy personal: no solo estaba presentando un libro, estaba poniendo mi voz, desde la gestión de personas, al servicio de una idea en la que creo de verdad y que Elena ha sabido convertir en método y propuesta para las organizaciones.

Hay libros que llegan en el momento justo. No porque descubran algo completamente nuevo, sino porque ponen orden, claridad y palabras a muchas cosas que quienes trabajamos con personas dentro de las organizaciones llevamos tiempo sintiendo y, lo que es peor, también sufriendo.

He trabajado en compañías donde se hablaba constantemente de talento mientras, en paralelo, se generaban contextos que lo destruían o hacían que saliera huyendo. Y también he visto equipos donde el talento no se mencionaba apenas, porque simplemente se potenciaba y se cuidaba.

La diferencia nunca estaba en el discurso, siempre estaba en el sistema. Y en cómo hacía sentir a las personas. Porque sí, aunque a veces nos incomode decirlo en voz alta: en las empresas también se sienten cosas. Y mucho.

Talentocentrismo llega precisamente a ese punto donde muchas organizaciones se rompen sin hacer ruido. A ese momento en el que aparece lo que, si somos honestos, todos hemos vivido alguna vez: el divorcio emocional con la empresa.

En palabras de la autora: «El talento respira el aire de la organización, y si el aire está contaminado, el talento se asfixia».

Ese instante en el que sigues yendo a trabajar, pero ya no estás. Cuando haces lo que se espera, pero has dejado de creer. Cuando cumples, pero ya no te importa.

Y no ocurre de un día para otro.

Como en cualquier relación, el desgaste empieza antes: cuando falta la coherencia, cuando se rompe la confianza, cuando no hay cuidado, cuando el vínculo deja de ser recíproco.

La pregunta incómoda es: ¿estamos gestionando nuestras organizacio-

nes como sistemas vivos de relaciones o como estructuras donde «la gente debería funcionar»?

Este libro hace algo valiente que me encanta: deja de hablar de talento como concepto bonito y lo redefine como lo que realmente es: comportamiento en acción con impacto. Y esto, aunque parezca sencillo, lo cambia todo. Porque ya no hablamos de etiquetas, hablamos de lo que ocurre.

Hay una idea que atraviesa todo el libro y que, en mi experiencia, marca un antes y un después: el talento no depende solo de la persona, depende del sistema en el que esa persona está. Porque las organizaciones generan comportamiento.

Y el miedo, por ejemplo, cuando entra en una organización, lo ocupa todo. Profesionales brillantes se paralizan. Equipos enteros dejan de arriesgar. Las personas dejan de proponer, de cuestionar y simplemente se protegen.

Y entonces pasa algo muy peligroso: la empresa sigue funcionando, pero deja de avanzar, ya no hay cultura de crecimiento.

Por eso este libro no es solo un modelo de talento. Es, en el fondo, una llamada a la responsabilidad. A la responsabilidad, también emocional, dentro de las organizaciones. A entender que cada decisión, cada conversación, cada silencio tiene un impacto en las personas que trabajan con nosotros.

Porque no somos islas cuando trabajamos. Llegamos cada día con nuestra historia, nuestras emociones, nuestras preocupaciones. Y lo que ocurre en el trabajo nos afecta más de lo que muchas veces estamos dispuestos a reconocer.

Elena Arnaiz no se queda en la reflexión. Hace algo que, desde la práctica, construye un marco. Un modelo que conecta persona, talento y organización sin simplificar la complejidad. Que baja a tierra conceptos que muchas veces se quedan en discurso. Que obliga a alinear lo que decimos con lo que hacemos.

Hay una idea que, personalmente, me parece esencial: el talento no se extrae, se posibilita. No es algo que puedas exigir ni garantizar. Depende de las condiciones que generes como empresa.

Me encanta la frase de la autora «el rigor se convierte en amor», porque no puedo estar más de acuerdo en que una cultura de crecimiento se basa en dos palancas fundamentales: exigencia y rigor por un lado, y apoyo y cuidado por el otro. El talento debe ser medido con rigor; no hay mayor señal de respeto.

Talentocentrismo no es un libro cómodo. Es un libro necesario porque no viene a confirmar lo que ya sabemos o hacemos, sino a cuestionarlo. A obligarnos a mirar de otra manera. A recordarnos que las organizaciones no son lo que dicen, sino lo que hacen sentir y lo que hacen posible cada día.

Tienes en tus manos mucho más que un libro. Tienes un marco. Un mapa. Una invitación para hacer las cosas mejor. Y también a hacerlas con más sentido.

Bienvenido al viaje del Talentocentrismo.

Sonia Rodríguez Muriel

Directora de Recursos Humanos del Grupo Lactalis para España y Portugal.

INTRODUCCIÓN

LO PRIMERO

Neologismo.

Este es el libro en el que te propongo mirar tu empresa, tu equipo y tu rol desde una idea muy sencilla, pero profundamente transformadora: el talentocentrismo.

¿Y qué es exactamente el talentocentrismo?

Talentocentrismo es una forma de comprender, liderar y transformar las organizaciones situando el talento de las personas en el centro de la estrategia empresarial. No como un añadido al negocio, sino como el eje desde el que se toman decisiones, se diseñan procesos y se miden resultados.

Cuando una empresa incorpora el talentocentrismo y se organiza en torno a él, hablamos de *organizaciones talentocéntricas*: compañías que entienden que todo lo que ocurre (lo bueno y lo que no lo es tanto) tiene que ver con comportamientos humanos, con cómo se relacionan sus personas, con cómo se alinean propósito, valores, resultados y contexto.

Este libro es, en esencia, un manual para acompañarte a eso:

- a entender qué es el talento de verdad (más allá del «es muy bueno»);
- a gestionarlo con rigor (no a base de intuición, ocurrencias y ojo clínico);
- y a construir, paso a paso, una organización talentocéntrica en la que las personas puedan dar lo mejor de sí mismas trabajando en bienestar y la empresa obtenga los mejores resultados como consecuencia.

No voy a prometerte milagros. Tampoco pretendo hacer magia, pero sí que quiero darte un marco de actuación. Un modelo que empieza en la persona, que continúa en cómo ponemos su talento en acción y culmina en cómo diseñamos la empresa para que todo eso tenga sentido.

A eso le llamo *talentocentrismo*. Y es el viaje que quiero que hagamos juntos a lo largo de las próximas páginas.

Y todo este movimiento talentocéntrico que hoy defiendo nace de la comprobación recurrente a lo largo de todos mis años de carrera profesional de que:

- Algunas organizaciones no obtienen todo el rendimiento posible de sus estrategias de gestión de talento.
- Algunas organizaciones no saben ponerlas en práctica.
- Algunas organizaciones no consiguen que sus *managers* lo pongan en práctica.
- Algunas organizaciones no saben involucrar a todos los protagonistas y no alcanzan los resultados deseados.
- Algunas organizaciones no son capaces de alcanzar su visión porque no son capaces de gestionar a sus personas.
- Algunos profesionales de la gestión de personas no tienen claros los conceptos de talento y las herramientas y técnicas más sencillas disponibles para poder implementarlos.
- Algunos profesionales de pymes no tienen la posibilidad de contratar o subcontratar la gestión de personas y no tienen ni la más remota idea de por dónde empezar a hacer algo con las personas de su organización.
- Muchos profesionales, muchos *managers*, muchas personas en la dirección de empresas sufren como consecuencia de todo esto. Sufren mucho.
- Los alumnos y las personas que se están iniciando en esta área necesitan tener un modelo genérico que les proporcione un marco global de la gestión del talento en las organizaciones (y no un cúmulo de partes desmembradas sin sentido ni criterio común).

Si te has sentido identificado en algunas de estas premisas, no despegues tus ojos de las siguientes líneas.

Cuando nos acercamos al concepto de gestionar el talento en la organización, se nos llena la boca con la poderosa (e importantísima idea) de que las personas han de estar en el centro de toda la intervención.

Eso es así. Sí y mil millones de veces sí.

Desde una perspectiva humanista en el ámbito de la organización (la única posible para adoptar hoy en día), la persona no es el medio para conseguir el fin. La persona es el fin en sí mismo. Más específico aún.

Diseñamos estrategias de desarrollo de talento cuando hacemos que las personas crezcan en su nivel de competencia. Y solo entonces, y como consecuencia, las personas, con su talento, serán capaces de hacer cosas que ofrezcan mejores resultados y nuestra organización crecerá.

Una tercera vuelta. Nuestra organización será capaz de ofrecer soluciones de mayor valor a sus clientes en la medida en la que sus colaboradores mejoren e impulsen su talento para incrementar su aportación de valor. La consecuencia de todo esto es que nosotros lograremos mayores y mejores resultados.

¿Para lograrlo mi intervención tiene que estar centrada en las personas? No. No y sí. Me explico: con las personas poco o nada podemos hacer desde nuestra área. Las personas son las que son, son como son, tienen la situación que tienen. Nuestra organización está en un contexto social, cultural y temporal, y con las personas que tenemos a disposición son con las que tenemos que lidiar.

Así que la propuesta que te planteo es la siguiente: pon el talento de las personas de tu empresa en el centro de tus intervenciones. Convierte tu empresa en una organización talentocéntrica. Y consigue, como consecuencia, que las personas de tu empresa, en la parte que a ti te toca, estén en bienestar.

Y AHORA LA VERDAD...

Este libro son apuntes de años y años pasados a limpio. También son los apuntes que me hubiera gustado tener cuando allá por los años 2000 me empezaba a formar en esto.

Son los apuntes de horas y horas de pizarra con mis queridos alumnos del Máster de Dirección y Personas de ESIC Business School y de otras muchas horas de formación en *masters*, escuelas de negocio y otras entidades y empresas en las que he tenido la gran suerte de compartir el conocimiento adquirido en estos años sobre gestión de talento.

También son los apuntes de horas y horas encerrada en despachos de colegas del área de Recursos Humanos de muchas empresas que necesitaban dejar de ser justamente eso «los de Recursos Humanos» para pasar a convertirse en auténticos líderes de la gestión del talento y de la creación de culturas del talento con el humanismo por bandera.

Y, cómo no, son los apuntes y los guiones del material formativo que durante todos estos años he realizado para pequeñas empresas y despachos que necesitaban impulsar las bases de una estrategia de talento sencilla sin estridencias y sin millonarias inversiones y así poder dar respuesta a las necesidades de su organización en materia de personas.

De todas esas horas salió una convicción y, con el tiempo, un modelo: la manera más inteligente de gestionar una empresa es poner el talento en el centro.

A eso es a lo que llamo talentocentrismo.

Este libro recoge ese modelo: lo que he aprendido estudiando, practicando y acompañando a empresas de distintos tamaños a pasar de ser «los de Recursos Humanos» a convertirse en organizaciones talentocéntricas, donde el talento se reconoce, se cuida y se orienta a resultados reales.

Este libro es totalmente vuestro porque nada me ha hecho crecer y aprender más sobre este tema que vosotros. Y este libro está totalmente diseñado

para ti. Para que puedas acercarte al maravilloso mundo de entender qué es el talento, cómo se gestiona en el marco de tu organización y que empieces a disfrutar del impacto directo que hacer esto (bien) tendrá sobre la consecución de objetivos de tu organización.

AHORA DESDE EL CORAZÓN...

Para mí, esto no es solo un libro. Es una declaración.

He visto muchas personas en empresas llorando. Demasiadas. Escribo este libro en un intento de contribuir a que estas situaciones mejoren. Quiero gritarle al mundo, desde mi pequeño lugar en él, que el talento no es un recurso que se gestiona, sino unos comportamientos claros y específicos que se reconocen, se cuidan y se ponen en acción.

A esa forma de mirar y de trabajar, que llevo tantos años aplicando ya, le llamo Talentocentrismo.

Y quiero decirle a tu organización con una firmeza tranquila: «Empieza a tomar decisiones sabiendo que todo lo que ocurre depende, en última instancia, del comportamiento humano».

Y también quiero hacer llegar la idea de que el talento única y exclusivamente brilla cuando:

- El contexto lo permite y cuando la persona quiere.
- Se alinea el propósito personal con el organizativo.
- Los valores no son un adorno, sino la forma de estar en el mundo. Y los personales y los corporativos están alineados.
- Se entienden las competencias como comportamientos. Y se gestionan como tales.
- El sistema importa tanto como el individuo. Y se trabaja, se interviene y se diagnostica en él (no solo en la persona).
- Hay seguridad psicológica para mostrarse, para equivocarse y para crecer.
- El cliente percibe la coherencia entre lo que vendes fuera y lo que practicas dentro.
- Se cuida cada conversación, cada gesto y cada pequeña acción. Cuando cada líder sabe que lo que hace impacta directamente en lo que otros pueden llegar a ser.

Escrito este libro como una invitación a mirar el talento de frente y decirle: «Te veo, te reconozco, te necesito y voy a construir un sistema donde tú puedas brillar».

Y voy a poner tu talento en el centro de mi intervención (esto mejor no se lo decimos y, simplemente, lo hacemos).

TALENTOCENTRISMO

Talentocentrismo.

Talentocentrismo es una forma de comprender, liderar y transformar las organizaciones situando el talento de las personas en el centro real, no metafórico, de la estrategia empresarial.

Es una filosofía de gestión que parte de una premisa radical: el talento no es un recurso, es el motor. No es un coste, es una inversión. No es algo que se retiene ni se capta, es algo que se potencia y que se atrae.

El talentocentrismo entiende que una empresa no existe sin personas, y que las personas no crecen ni generan valor si el sistema que las acoge no las reconoce, no las cuida y no las desafía. Por eso, pone al talento como eje vertebrador del propósito, del desempeño, del valor generado, del potencial por desarrollar y del sistema relacional que lo hace posible.

Es, en esencia, una forma de mirar la organización desde dentro y desde fuera, desde las personas que la habitan y desde las personas a las que sirve. Porque solo cuando ese sistema se alinea, cuando el propósito personal y el organizativo se encuentran, cuando los valores no chocan, sino que se potencian, cuando el contexto permite el despliegue del potencial, el talento florece y la empresa se transforma.

El talentocentrismo no es un modelo teórico sin más, es una apuesta estratégica. Es decirle al mundo, desde la dirección de la empresa, desde el departamento de personas, de recursos humanos, de talento, de *people & business* (o cómo quiera que se llame en tu empresa) o desde cualquier rol con impacto que aquí las decisiones se toman sabiendo que todo lo que ocurre depende, en última instancia, del comportamiento humano.

Y ese comportamiento, cuando se acompaña, se entrena y se alinea..., no solo da resultados. Da sentido. Da vida.

CREA TU PROPIA HISTORIA

Y elige tu propia aventura del talento.

Si no eres tan joven como yo (nótese mi ironía asturiana), quizá no recuerdes esos libros que te permitían crear tu propia historia. En función de la página a la que decidieras saltar, la historia cambiaba. Me fascinaban. Era como tener muchos libros en uno solo. No entiendo cómo no están ahora mismo en tendencia máxima. Se llamaban *Elije tu propia aventura*.

¿Para qué te estoy contando todo esto? Te estarás preguntando.

Este libro tiene un hilo narrativo claro y una estructura pensada con mucho cuidado, y está diseñado para que lo leas de forma lineal, pero también

está hecho para que lo uses. Lo recorras. Lo consultes. Lo revivas cuando lo necesites. Lo adaptes a tu necesidad. El talentocentrismo y la posibilidad de desarrollar una estrategia de gestión de talento tiene muchos conceptos y en función de tu grado de conocimiento y el grado de madurez de tu empresa, puedes necesitar ir a una u otra parte. Porque construir una organización talentocéntrica no es seguir una receta única, sino entender el modelo y aplicarlo a tu realidad concreta.

¿Necesitas revisar cómo definir una competencia paso a paso? Podrás ir a ese punto concreto. ¿Quieres entender qué es exactamente la aportación de valor de una persona en tu empresa? Puedes ir directo allí. ¿Te enfrentas a una evaluación de desempeño y no sabes cómo enfocarla? Te lo explico en el epígrafe exacto sin necesidad de recorrer todo el libro. ¿Tienes que convencer a alguien de por qué RR. HH. debe estar en el comité de dirección? Busca esa parte y consigue ir con argumentos.

Y si lo que quieres es ver la visión completa del modelo, entender cómo persona, talento y empresa se conectan en un sistema coherente, entonces sí: empieza por el principio, haz el viaje entero. Prometo que te llevará a lugares importantes.

Este libro es tuyo. Y como cualquier historia de verdad, tiene sentido cuando se vive desde lo que tú necesitas. Así que adelante. Abre por donde quieras. Vuelve cuando lo necesites. Y recuerda: en esto del talento lo realmente importante es que seas capaz crear vuestra propia historia.

Si quieres comenzar a hacer una lectura lineal del proceso, continúa en la siguiente página.
--

Si quieres, desde ya, ir a un punto concreto, salta al índice.
--

APRENDER A GESTIONAR TALENTO

A gestionar el talento de las personas de tu organización, se aprende.

O dicho de otra forma, gestionar el talento de las personas de tu organización es una competencia profesional. Y, por tanto, se entrena. Se debe entrenar, de hecho.

Y para poder avanzar en tu conocimiento sobre algo, necesitas estudiar. La gestión de talento está repleta de conceptos complejos que provienen de diversas disciplinas como la psicología, los recursos humanos, el derecho, la economía, las humanidades.

Podrás entender bien la gestión del talento cuando sepas dominar con éxito los conceptos clave de nuestra disciplina.

Vamos a escudriñar la competencia profesional gestión de talento.

CONOCIMIENTO EN LA COMPETENCIA GESTIÓN DE TALENTO

Inicio todas las clases de la asignatura Gestión de Talento del Máster de Dirección de Recursos Humanos pidiendo a mis alumnos que enumeren absolutamente todas las palabras que les vienen a la cabeza cuando hablamos de gestión de talento. Y empiezan...

Talento, competencias profesionales, aptitud, actitud, conocimiento, habilidad, destreza, capacidad, potencial, aprendizaje, motivación, vocación, propósito, personalidad, inteligencia emocional, desempeño, productividad, aportación de valor, evaluación del desempeño, evaluación de la aportación de valor, gestión de personas, análisis de puestos, relación de puestos de trabajo, descripción de puestos de trabajo, estrategia empresarial, misión, visión, valores.

Curiosamente suele tardar en salir la palabra *persona*.

Y, curiosamente también, en cuanto sale la palabra *persona*, a continuación, aparece la palabra *empresa*.

Tardo poco en hacerles ver que, asociado a la palabra *empresa*, debemos entender que esta se conforma para crear un producto o servicio con el que se ponga a disposición de sus clientes.

Así que nos vamos al descanso de la primera sesión sabiendo lo más importante que tienes que saber si quieres o necesitas invertir tu tiempo en la gestión de talento:

Los trabajadores son personas que trabajan para otras personas que, en su momento, decidieron crear una empresa (empresarios, por tanto) y que, con ella, dan servicio a otras personas, que se convierten en clientes.

Esto, en definitiva, va de personas y de las relaciones que se establecen entre ellas. Y, por eso, es tan complejo. Y, por eso, es tan apasionantemente retador.

En el libro encontrarás la parte teórica que necesitas dominar para poder enfrentarte con éxito a esta compleja tarea.

Me niego a trabajar con profesionales de éste área que quieran convertir su empresa en talentocéntrica y que no estén dispuestos a invertir en hacer crecer la base teórica que lo sustenta. No va a funcionar. Vas a tocar de oído. Y te parecerá que suena bien. Pero todos juntos, desafináis. Te lo garantizo.

HABILIDAD EN LA COMPETENCIA GESTIÓN DE TALENTO

Encontrarás en el libro el número suficiente de ejemplos prácticos que te permitirán entrenar tu capacidad para pasar a la acción en este honorable arte.

Me gustaría poder darte más herramientas, pero la realidad, el día a día de tu organización será quién te permita entrenarlo.

ACTITUD EN LA COMPETENCIA GESTIÓN DE TALENTO

Tu forma, tu paciencia, tu apertura mental, tus ganas de impulsar a otros a crecer, tu capacidad para no juzgar, para negociar, para relativizar, para contar hasta 3.213.245 antes de hablar, esa será la que marcará la diferencia en tu capacidad para gestionar el talento de las personas de tu equipo.

Hay una segunda idea que tiene que aparecer ya: necesitas hacer una clara separación entre persona y talento.

A la persona la respetamos, la preservamos, la honramos. Por encima de todo, a la persona la dejamos ser.

La acompañamos en esa fase del camino en la que estamos juntos. Y si no nos va bien, lo dejamos y nos desvinculamos. Pero no nos herimos. Esta debería ser la idea de base que rija cualquier relación entre personas. Y las laborales son justamente eso, relaciones entre personas.

Por eso, siempre defendiendo la idea de que, en realidad, con las personas no hay mucho más que hacer que ayudarlas a brillar. Con su talento, con su comportamiento repleto de conocimientos, habilidades y actitudes, con ese sí que tenemos mucho que hacer.

AGRADECIMIENTOS

Este libro está escrito en cada conversación, en cada formación, en cada proceso, pero, sobre todo, en cada momento en el que alguien decide abrirse y me deja entrar un poco más allá de lo evidente. A todas esas personas va dedicado.

A los profesionales y *managers* que me han permitido entrar en sus miedos y en sus ilusiones con una generosidad que siempre me sigue sorprendiendo. A los equipos con los que he trabajado, por dejarse cuestionar, por implicarse, por hacer que todo esto cobre sentido en la práctica.

Gracias infinitas a mis alumnos. Por ensanchar mi forma de mirar, por obligarme a pensar mejor y a encontrar nuevas formas de explicar lo que parecía ya dicho. Sois una fuente constante de aprendizaje y renovación para mí.

A quienes estáis al otro lado de mi blog y de mi *newsletter*. Esos espacios donde ordeno mi pensamiento, donde pruebo y donde construyo. Gracias por darles vida, por hacer que todo esto siga creciendo. Y que no pare.

Este es mi segundo libro. Han pasado casi cinco años desde el primero. Prometí no embarcarme de nuevo en algo así, pero afortunadamente el cerebro humano olvida el dolor muy rápido. Una parte muy importante de mi historia ya está escrita y nombrada donde tenía que estar: en el inicio, en *Pon tu talento en acción*. Allí están muchas de las personas que han sido origen, impulso y sostén. *Talentocentrismo* no se entiende sin ese. Pero, desde luego, no se entiende sin quienes aparecen en él.

Si quieres conocer en detalle y con toda la historia de cómo y dónde nos conocimos todas las personas que son, han sido y serán importantes para mí, tienes que ir al epígrafe «Agradecimientos» de *Pon tu talento en acción*, ESIC Editorial (2021). Si quieres la versión acortada, continúa leyendo.

Somos la media de los vínculos que somos capaces de mantener. Y creo, firmemente, que es mi mayor tesoro.

Por eso quiero agradecer a todos los vínculos que me dan cobijo, que me impulsan y sobre todo que me hacen sentir querida por quien soy: mis amigas de toda la vida de Moreda, mi bloque de la facultad, mis figuras y su consorte, mis amigos que la vida me ha ido poniendo cuando más me hacía falta: mi «familia» sevillana, mi Equipo Brillí Brillí, mi «familia disfuncional» de Tarifa, mi núcleo duro de Asturias, con Tamara y Paloma a la cabeza, y todo el equipo de Oviedo Emprende, con quienes comparto una forma muy concreta de estar, de mirar y de acompañar. La riqueza que hay en todos vosotros en mi vida no se puede explicar, solo se puede sentir.

Viene también de una red enorme de personas que han ido formando parte de mi camino durante más de quince años compartiendo, escribiendo y pensando en voz alta.

Gracias a Andrés Pérez Ortega y Eva Collado, porque con vosotros, de alguna manera, todo empezó. Gracias a Sonia Rodríguez Muriel, porque encarna con hechos lo que aquí intento explicar con palabras, y por abrir este libro desde tu corazón y profesionalidad. Me siento muy afortunada de tenerte tan cerca en mi vida.

Ana Reyes, por ser hogar elegido, por caminar a mi lado con una lealtad que no necesita explicación, que no tiene comparación y que me encargará de cuidar toda mi vida. Claudio Inacio, por la exigencia, por la claridad y por no dejarme quedar donde ya sé moverme.

Y, en medio de todo este recorrido, hay alguien que ha llegado para recordarme algo que nunca debería olvidarse. Que también se puede recuperar la ilusión cuando todo parecía perdido. Que también se puede construir desde la calma. Que también se puede querer bonito. Gracias por traer todo eso de vuelta, Nacho.

Y por último, y cómo no, a mi familia.

A mi hermano, porque siempre está. Porque está en todo lo que soy y en todo lo que hago.

A mi madre, por su amor incondicional, por todo lo que soy y que empezó en ella.

Y a mi padre, que, aunque ya no está, siento su presencia silenciosa y cálida que me acompaña en cada paso, en cada decisión, en cada logro y en cada caída.

Y a Marta. A todo lo que ha nacido en mí tras su nacimiento. A su memoria.

PARTE I

PERS

SONIA

1

PERSONA

Una persona es un ser único, irrepetible y valioso por sí mismo.

Es portadora de dignidad, no por lo que hace o produce, sino por lo que es. Tiene historia, emociones, capacidades, valores y un potencial que puede desarrollarse si encuentra las condiciones adecuadas.

En el marco del liderazgo humanista que manejamos, la persona no se concibe como un recurso ni como un coste que hay que optimizar. Es el sentido y el motor de la organización.

Todo empieza aquí.

Si el talentocentrismo es una forma de transformar organizaciones poniendo el talento en el centro, la primera pregunta es obvia: ¿y quién sostiene ese talento? La persona.

Como plantea Xavier Marcet, «las personas no están al servicio de la innovación; es la innovación la que está al servicio de las personas». Su visión nos recuerda que el talento no se gestiona desde la lógica del control, sino desde la lógica del respeto y la confianza. Tom Peters lo dice sin rodeos: «El liderazgo consiste en servir. En escuchar. En preocuparse. En dignificar». Para él, poner a la persona en el centro no es una moda: es la verdadera revolución pendiente.

Desde la psicología humanista, Carl Rogers nos enseñó que el crecimiento real ocurre cuando las personas se sienten escuchadas sin juicio, en contextos donde pueden ser auténticas. Lo mismo aplica en el trabajo: si no puedo ser yo misma, nunca podré dar lo mejor de mí.

Peter Drucker, al que podemos considerar padre del *management* moderno, advirtió que «la empresa existe para permitir a las personas lograr juntos lo que no podrían lograr individualmente». No para reducir las a engranajes, sino para multiplicar su capacidad de contribuir con sentido.

La filósofa Martha Nussbaum propone medir el desarrollo no por la riqueza, sino por la posibilidad real de cada persona de llevar una vida que valga. En la organización, eso se traduce en una pregunta ineludible: ¿estamos creando condiciones para que cada persona pueda desarrollar y expresar su talento de manera segura y valiosa?

Y más de un siglo antes, Mary Parker Follett, pionera del *management*, ya defendía una visión profundamente humanista del trabajo. Sostenía que

«la mejor forma de influir en otra persona es ayudarla a descubrir su propia capacidad de actuar».

Por eso, cuando hablamos de gestionar talento, hablamos de algo mucho más profundo que detectar competencias: hablamos de reconocer humanidad, activar potencial y construir relaciones basadas en el respeto mutuo.

1.1 PERSONA EN RELACIÓN CON LOS DEMÁS: SISTEMA

No quieras entender el talento sin entender el contexto en el que está.

Imagina a cada persona como un sistema abierto que respira información (como nos enseñó Ludwig von Bertalanffy) y verás que el talento nunca se queda quieto ni encajonado dentro de un currículum. El talento late, se expande y se contrae según el aire que lo rodea, ese aire que son las conversaciones, las reglas explícitas y las que se susurran por los pasillos, las miradas que validan o cuestionan, los recursos que facilitan o asfixian.

Peter Senge y Fritjof Capra nos recuerdan que en los sistemas vivos las partes solas no explican el todo: es la textura de sus vínculos la que hace emerger posibilidades nuevas, de modo que un mismo profesional puede rendir al treinta por ciento o al ciento diez por ciento dependiendo de si esos hilos invisibles que lo conectan con los demás son finas sedas o gruesas cuerdas que aprietan.

Me obsesiona la relación del talento con el contexto. Personas tranquilas y serenas en contextos seguros expanden su talento. Y viceversa. Es una barbaridad intervenir en la empresa poniendo nuestra mirada en una única persona. Analicemos el sistema. Trabajemos en crear un sistema talentocéntrico que permita a las personas poner su talento en acción en paz.

Urie Bronfenbrenner dibujó círculos concéntricos para explicar por qué el microsistema de tu equipo en tu empresa, el mesosistema donde chocan tu familia o pareja y tu jefe, el exosistema de políticas corporativas vigentes en tu país y el macrosistema de la cultura social y geopolítica se entrelazan como matrioskas y condicionan la fuerza con la que tu talento asoma; si una de esas capas se resquebraja, la vibración llega al centro y la persona tiembla.

Explicar el talento desde una dimensión individual es, cuando menos, incompleto. Yo personalmente, espero que, al finalizar el libro, te parezca una aberración tratar de entender algo de talento sin entender cómo los sistemas que lo rodean le impactan.

Lev Vygotsky añadió que aprendemos en la zona donde otro nos alarga la mano y nos sostiene justo un paso por delante de lo que hoy podemos, y ahí el acompañamiento, la mentoría y, si me apuras, la inspiración y la observa-

ción de comportamientos excelentes se convierte en el trampolín que dispara competencias dormidas.

Pierre Bourdieu, James Coleman y Ronald Burt completaron el cuadro mostrando que el capital social (esos lazos fuertes que nos cobijan y los flexibles que nos abren puertas) determina tanto o más que haber tenido la oportunidad de hacer un máster prohibitivo: quien teje puentes entre islotes multiplica su valor y contagia posibilidades a todo el sistema. Y si preguntamos a Deci y Ryan descubrimos que la motivación, ese combustible limpio del rendimiento sostenible, solo fluye cuando el entorno alimenta autonomía, competencia y relación; basta con que una falte para que el motor se gripe.

Todo esto converge en la visión humanista de Tom Peters y Xavier Marcet que tanto me inspiran: la persona es el sentido mismo de la organización, no su engranaje. Respetarla implica diseñar contextos que respiren junto a ella, que escuchen lo que necesita intercambiar, que midan el éxito no solo en KPI, sino en calidad de las conexiones. Cuando lo hacemos, el talento deja de ser un adjetivo pegado a una tarjeta y se convierte en un fenómeno emergente que vibra entre la persona y su mundo, crece en cada relación que la impulsa y se desvanece en cada fricción que la agota. Así de sencillo, así de complejo, así de profundamente humano.

En una organización talentocéntrica, la persona nunca se entiende como un individuo aislado, sino como parte de un sistema de relaciones que facilita, o bloquea, la expresión del talento.

Por eso, cuando hablamos de talento, no hablamos solo de lo que una persona tiene, sino de lo que una persona puede hacer en función del contexto en el que actúa.

1.2 PERSONA: ASPIRACIONES

**La persona y sus aspiraciones: cuando el deseo
marca el camino del talento.**

Imagina por un momento que el talento fuera un coche. Uno precioso, potente, brillante. Con todos los extras que quieras imaginar. Pero sin una persona que lo conduzca con intención, con dirección, sin saber a dónde quiere ir está abocado al fracaso. Pues eso es una persona sin aspiraciones: un derroche de posibilidades parado en doble fila.

Las aspiraciones no son solo sueños bonitos para los ratos muertos o para cuando te preguntan en una entrevista eso de «¿dónde te ves en cinco años?». No. Las aspiraciones son el primer motor, el de arranque, el de verdad, que determina la calidad del desarrollo del talento de una persona. Porque sin dirección, no hay acción. Y sin acción, no hay evolución.

Lo que una persona quiere, lo que desea, lo que anhela... lo cambia todo.

En un modelo talentocéntrico, la aspiración profesional no es un adorno ni un ya veremos. Es el combustible que permite que el talento se active, se despliegue y se oriente a resultados.

Cuando sabes qué quieres, filtras mejor las oportunidades. Tomas decisiones más valientes. Pides lo que necesitas. Y, sobre todo, eliges en qué sí y en qué no vas a invertir tu energía. Porque (sorpresa) el talento no crece porque sí: crece allí donde lo riegas, donde te ilusionas, donde ves una posibilidad real de convertir lo que haces en algo que te acerque a lo que deseas.

¿Y si no sabes lo que quieres?

Pues no pasa nada. No todo el mundo tiene claro desde el primer día lo que le mueve, pero todos tenemos pistas. Una emoción que se repite cuando haces algo. Una inquietud que no desaparece. Una conversación que se te quedó grabada. Un «¿y si...?» que aparece justo antes de dormir.

Como líder, como responsable de talento, tu papel no es exigir un plan vital en cinco columnas. Tu papel es acompañar a las personas en ese descubrimiento. Preguntar, escuchar, validar. Y, sobre todo, permitir. Porque muchas veces no es que alguien no sepa lo que quiere, es que no se ha atrevido a decirlo en voz alta. Porque no se le ha facilitado el contexto para poder expresarlo.

¿Has visto a alguien trabajando con brillo en los ojos? ¿Con ese punto de entrega que roza el arte? Esa persona, créeme, está tocando alguna tecla de su aspiración. Tal vez no lo tenga todo claro, tal vez aún esté lejos de su meta final, pero hay algo ahí que conecta lo que hace con lo que sueña. Y eso hace que dé más, que aprenda más rápido, que se levante mejor de los tropiezos. Sin aspiración no hay impulso. Y sin impulso, el talento no se mueve.

En un entorno profesional, no siempre podemos ofrecer el trabajo de sus sueños a cada persona, pero sí podemos conocer sus aspiraciones reales (preguntando de verdad), buscar alineamientos entre lo que quiere y lo que necesita la organización, diseñar recorridos de desarrollo que respeten sus metas y, sobre todo, no entorpecer.

Porque nada frustra más el talento que sentir que lo que desea está mal visto, que es incómodo, que mejor ni lo diga. Ese es el atajo perfecto al desapego. Al desenamoramiento. A la bajada de rendimiento. A la pérdida del famoso compromiso que tanto hemos perseguido los últimos años. Una organización inteligente escucha lo que su gente quiere llegar a ser.

Y desde ahí construye. Porque sabe que las personas que sienten que avanzan hacia algo que desean son más creativas, más resilientes, más leales. Porque una persona que siente que está avanzando hacia su aspiración... simplemente se transforma. Y tú, como *manager*, necesitas conocer las aspiraciones de tus personas.

1.3 PERSONA: PROPÓSITO

**La persona y su propósito: cuando entiendes para qué estás aquí,
todo cobra sentido.**

Si las aspiraciones son el motor que te impulsa, el propósito es el norte. La brújula. Ese «para qué» que te ayuda a no perderte cuando el camino se complica, cuando las dudas te visitan o cuando parece que estás dando vueltas sin avanzar.

El propósito no siempre grita. A veces susurra. No siempre es espectacular. A veces es sencillo. Pero siempre, siempre, da sentido.

Propósito no es un lema para la web. Es una intención íntima y poderosa. No confundamos el propósito con un eslogan. No es «quiero cambiar el mundo» en una taza de desayuno. Es algo mucho más íntimo. Es esa frase que puedes decir bajito, a solas, y que te reconcilia con todo lo que haces.

Es esa sensación de «esto que hago sirve para algo». Esa certeza de que tu esfuerzo tiene un impacto más allá del Excel o del informe. Y que, a lo mejor, ese impacto te trasciende.

Y, ojo, no tiene por qué ser grandioso. Tu propósito puede ser «que las personas a mi alrededor se sientan más seguras», o «demostrar que se puede liderar sin gritar», o «hacer bien las cosas, aunque nadie lo vea». El tamaño no importa. La autenticidad sí.

Cuando una persona conecta con su propósito, su talento se multiplica. Y ella está un poco más cerca de sentirse plena y realizada.

Porque ya no trabaja solo para cumplir tareas. Trabaja para construir algo que le importa. Y entonces tolera mejor la frustración, aprende con más hambre, se implica con más energía, se vuelve referente, casi sin querer.

Y esto es la gasolina de una organización. El talentocentrismo parte de una premisa clara: cuando el propósito personal y el propósito organizativo se encuentran, la persona entra en modo talento.

Una persona sin propósito está despistada. Nunca tiene nada claro, se deja llevar por la inercia y por lo primero que aparece. Sin apenas posibilidad de reorientarse. Le ofreces un ascenso y duda. Le cambias de proyecto y se desinfla. Le das autonomía y no sabe qué hacer. Porque sin propósito, o casi cualquier mapa te sirve... o ninguno lo hace.

Y eso no es porque la persona «no valga». Es porque no ha encontrado ese hilo conductor que le diga: «Esto va contigo. Esto es tuyo». Por eso, antes de meter a alguien en un plan de carrera, en un *assessment* o en un Excel de talento... pregúntale: «¿Tú para qué haces lo que haces?». Y escucha de verdad.

El propósito se descubre, pero nunca se impone. Tu función como líder no es asignar propósitos ni meter el de tu empresa a calzador. Es ayudar a

que cada persona conecte con el suyo. ¿Cómo? Dejando espacio para que lo nombre, lo explore, lo pruebe. A veces se descubre en una conversación, en una crisis, y otras en una tarea inesperada que resulta ser el principio de algo importante.

Otras ni la persona ni tu empresa trabajáis en esa dirección. Y será el tiempo de observar con alegría su vuelo.

Como quiera que sea, una vez que lo ves, lo sabes y ya no se te olvida: el talento florece cuando está al servicio de un propósito que lo trasciende.

Las organizaciones con propósito atraen, fidelizan e inspiran. Y necesitan lo más importante: demostrar que lo viven, que lo que se dice en la web y se rotula en las paredes de las salas comunes coincide con lo que se respira en las reuniones y en el día a día.

Si al leer esto te estás preguntando cómo se conecta todo esto con lo que ocurre dentro de una organización, te invito a que saltes al epígrafe 19.3 «Empresa: propósito» y lo mires desde ese lugar.

Cuando el propósito de la persona y el de la organización se encuentran..., ocurre algo parecido a la magia. Una magia que se materializa en compromiso, confianza y fidelización. Y es eso, ni más ni menos, lo que distingue a las empresas que crecen con alma.

1.4 PERSONA: EMOCIONES

La persona y sus emociones: el talento no crece donde no hay espacio para sentir.

Las emociones de las personas no caben en un currículum, no se pueden medir en un cuadro de mandos y, sin embargo, condicionan absolutamente todo. El talento incluido.

Esto tiene que quedar claro: una persona emocionalmente bloqueada, reprimida o desconectada jamás podrá desplegar todo su talento. Y si estas emociones se las provoca el contexto y las relaciones de tu empresa, menos aún. Porque el talento, como el cuerpo, necesita estar en movimiento. Y las emociones son las que lo ponen (y lo mantienen) en marcha.

Las emociones son información. Mensajes potentes que, si sabemos escuchar, nos orientan. Nos dicen qué nos importa, qué necesitamos, qué nos duele, qué nos motiva. El problema es que nos han enseñado a esconderlas, a disimularlas, a clasificarlas en buenas y malas y a hacer como que no están. Pero están. Y en muchas más ocasiones de las que nos gustaría, mandan.

La dicotomía personal vs. profesional no existe, esta es la idea central que quiero que te llesves.

Cuando hablamos de inteligencia emocional nos referimos a la capacidad de entender lo que sientes, gestionarlo sin dejarte arrastrar, reconocer lo que sienten los demás y actuar en consecuencia.

Así que un profesional con inteligencia emocional no se deja secuestrar por un enfado, no niega su miedo, lo escucha y actúa con él de la mano, sabe cuándo necesita parar y cuándo tiene que apretar, pide ayuda cuando la necesita, no se defiende atacando, escucha de verdad y no se mantiene de forma rígida e inflexible agarrado una idea.

Y, sí, todo esto es observable. Y, sí, todo esto se entrena. Y, sí, todo esto mejora los resultados. Porque si una persona emocionalmente madura tiene conocimientos y habilidades, su talento despega. Pero si no los tiene, ni el mejor máster del mundo lo va a compensar.

Y hablar de emociones sin hablar de carácter hace que nos quedemos cojos en esta compilación de conceptos clave para entender (de verdad) el talento y diseñar, en consecuencia, una organización talentocéntrica. El carácter no se enseña, pero el comportamiento se puede entrenar. Hay personas de las que decimos que tienen un carácter templado, firme, confiable. Personas que no se desmoronan ante la primera crítica ni se engrandecen en exceso ante el primer halago. Personas que saben manejar el conflicto sin hacerlo explotar. Y esas son las personas que cualquier organización querría tener.

El carácter, esa mezcla de temperamento, experiencia, valores y educación emocional, es el soporte del talento. Porque el talento es comportamiento (las acciones, la conducta, lo que finalmente se ve). Porque tú puedes tener a alguien con una habilidad brillante..., pero si no sabe tolerar la frustración, si no acepta el *feedback*, si no regula su ansiedad, si no controla sus impulsos..., ese talento se autoboicotea, se empequeñece y, finalmente, se autodestruye. Y al final, por mucho que valga, no aporta.

¿Y esto qué tiene que ver con liderar talento? Todo.

Porque una de tus funciones más invisibles (y más determinantes) es crear un espacio emocionalmente seguro para que la gente pueda sentir sin miedo. Donde no se penalice mostrar dudas, donde se pueda decir «esto me supera» sin ser etiquetado de débil, donde se valore el autocuidado como parte de la productividad sostenible. Donde, en definitiva, se pueda ser persona antes que profesional. Porque no hay profesional que funcione si la persona está hecha trizas por dentro.

Una organización talentocéntrica no pide talento sin comprender emociones. Sabe que el desempeño, la creatividad, la toma de decisiones y el aprendizaje están determinados por el estado emocional de la persona. Por eso diseña contextos donde las emociones se gestionan, no se esconden.

¿Te acuerdas del concepto de «zona de desarrollo próximo» de Vygotsky? Bien, pues aquí aparece otra vez. Nadie crece si no se siente sostenido emocionalmente. El talento no florece bajo amenaza. El talento florece cuando la persona siente que puede ser ella misma sin ser penalizada.

Las emociones no se gestionan: se entienden y se integran.

No hay que gestionar la tristeza como si fuera un archivo que se guarda. Hay que atenderla. Entender por qué está ahí. Lo mismo con la rabia, con la culpa, con la alegría incluso. Porque no hay emociones buenas o malas. Hay emociones agradables y desagradables, pero todas son útiles si las usamos como información y no como dictadoras.

Una persona emocionalmente sana sabe lo que siente, sabe ponerle nombre, sabe expresarlo con claridad, sin herir. Y cuando no puede, pide ayuda. Porque sabe que gestionar emociones es parte de su madurez profesional.

El talento emocionalmente analfabeto es un talento en pañales. Y tú empresa se convierte en una guardería.

La falta de inteligencia emocional se paga carísima: equipos que no se atreven a hablar, personas que se van sin decir por qué, colaboradores que no crecen porque no toleran que les digas en qué fallan, *managers* que lideran desde la amenaza, el miedo o el silencio, y la hierba deja de crecer allá por donde pisan. En definitiva, crean un entorno emocionalmente hostil donde todo el mundo trabaja con el freno de mano puesto.

Y luego, claro, no se entienden los bajos resultados, la rotación, el absentismo, el desgaste.

Instaurar el talentocentrismo como modo de vida en tu empresa es abrir la puerta al verdadero desarrollo (y evitar el desastre). Porque una persona emocionalmente conectada es una persona que aprende mejor, trabaja mejor en equipo, se adapta mejor al cambio, se comunica mejor y hace que los demás también brillen. Y eso, querido lector, es puro talento en acción.

1.5 PERSONA: MOTIVACIÓN

La motivación hay que traerla de casa como dice el gran Emilio Duró (pero tú, como *manager*, no me estropees la que traen, añadido yo).

La motivación es como un fuego interior que hace que una persona se levante un lunes con ganas de comerse el mundo... o con ganas de que la tierra la trague (hay mil metáforas para explicar algo tan intangible, esta del fuego se entiende muy bien). Y lo curioso es que a veces el contexto es el mismo. Lo que cambia es cómo arde ese fuego por dentro. Y cómo lo aviva, o lo apaga, lo que tiene alrededor. Una vez más la variable relacional del talento se pone de manifiesto.

Yo he aprendido que la motivación es un fenómeno profundamente íntimo. Es algo que cada persona necesita construir desde dentro. No la puedes regalar. No la puedes imponer. Y, por favor, no la puedes hacer responsable de todo cuando algo va mal (al igual que no lo hacemos cuando todo va viento en popa).

¿Te suena eso de «es que está desmotivado»? Como si fuera culpa del aire. Como si no hubiera nada más que revisar. Pues no. Y vamos a mirar esto con más cuidado si queremos entender bien el talento.

«La persona tiene que venir motivada de casa...». Quién puede olvidar al inigualable Emilio Duró contándolo con su tono único.

Esta frase me encanta. Porque es tan cierta como incómoda. En realidad, lo que de verdad te motiva para la acción no depende de lo que tu jefe te diga ni de tu silla ergonómica ni del bonus (que oye, si viene, tampoco le vamos a decir que no).

Nos motiva, en general:

- Sentir que lo que haces tiene sentido.
- Percibir que estás avanzando hacia algo que te importa.
- Notar que lo haces bien y que puedes hacerlo aún mejor.
- Saber que lo que aportas vale para alguien.
- Y sentir que, a cambio, tú obtienes un beneficio de ello.

Todo eso, aunque tenga su eco fuera, es trabajo interior. Nadie puede metértelo con un embudo. Nadie puede hacerlo por ti. La motivación es como el cepillo de dientes: cada cual tiene que usar el suyo.

Pero, claro, también hay algo muy importante que sí depende de fuera.

Y es que no te la apaguen. Porque si algo tengo claro, es que la organización no tiene (*per se*) que motivar al trabajador, pero sí que tiene la obligación de no desmotivar. La obligación, la responsabilidad y el interés.

O, dicho de otro modo:

El profesional enciende su chispa. Y tú, como empresa, decides si le quieres echar un caldero de agua o si, por el contrario, prefieres avivarla.

La motivación no nace solo en el programa de los incentivos. El dinero es motivador hasta un punto. Este es el mínimo y tiene que darse sí o sí. Pero la motivación que nos interesa, la que perdura nace del propósito, del sentido, de la autonomía, del reconocimiento, de la confianza y de la seguridad. Y todo eso se puede cultivar... o destruir dependiendo del contexto.

¿Y sabes qué es lo más triste? Que muchas veces lo que apaga a las personas no es una catástrofe. Son pequeñas cosas acumuladas: decisiones incoherentes, microgestión, falta de escucha, control excesivo, desconfianza, promesas vacías, tareas sin sentido, silencios incómodos, jefes que no dan ni los buenos días.

Una frase a destiempo puede apagar lo que diez sesiones de *coaching* no consiguen encender. Y una mirada inoportuna, ni te cuento.

¿Qué hace que una persona quiera dar lo mejor de sí? Aquí va mi receta (que, por suerte, está bien respaldada por Deci y Ryan, con su teoría de la autodeterminación):

- Autonomía: que la persona pueda sentir que decide, que tiene margen, que puede influir.
- Competencia: que note que progresa, que lo que hace le sale cada vez mejor.
- Vínculo: que se sienta parte de algo, que su presencia importa y es cuidada, valorada, reconocida y recompensada.

Si fallas en uno de estos tres, la motivación se empieza a escurrir entre los dedos. No de golpe. Poco a poco. Y cuando te das cuenta, tienes a una persona que era un diamante dando solo lo justo para no quemarse más.

Y, claro, luego llegan las evaluaciones de desempeño y tú te preguntas: pero ¿qué le pasa a esta persona? Pues que no puede estar motivada en un entorno que la trata como si fuera prescindible.

Como líderes, ¿qué nos toca? Alejarnos de dar palmaditas sin sustancia, ilusionar con discursos (con la inestimable colaboración de *coaches* motivacionales) que luego no se sostienen en hechos, pedir compromiso cuando tú no ofreces condiciones ni beneficios. Acercarnos y aferrarnos a todo lo que suena a escuchar, preguntar, adaptar, reconocer, confiar.

Y un extra. Asumir que no puedes motivar a nadie si primero no estás tú motivado. Porque la motivación, como el bostezo y la risa, se contagia. Pero también se contagia el cinismo, la altivez, la apatía y la desgana.

Así que antes de ponerte a motivar a tu equipo, mírate al espejo y pregúntate: «¿Qué hay de mi fuego?», «¿qué hay de mi motivación?» (si la primera te parece demasiado osada a estas alturas del partido).

Porque, al final, la motivación se irradia. Una persona motivada es un torbellino de creatividad, de energía, de ideas. Pero una desmotivada..., ¡ay!..., una desmotivada puede ser el principio del fin.

Talentocentrismo es entender la motivación como la energía que convierte el conocimiento en acción. Sin motivación, no hay comportamiento que se mantenga en el tiempo. Sin motivación, por tanto, no hay talento en acción.

1.6 PERSONA: ESTILO DE APRENDIZAJE

La persona y su estilo de aprendizaje: si no aprendes, te oxidas.

Aprender no es algo que haces solo en el colegio. Aprender es lo que haces cuando no te queda más remedio. Y cuando lo haces bien, te cambia la

vida (y la carrera profesional). Porque si hay un factor común en todas las personas que alcanzan un alto desempeño, es este: no dejan de aprender. Nunca.

Ahora bien, no todos aprendemos igual. Y no todos aprendemos al mismo ritmo. Y eso, en vez de ser un problema, es una oportunidad. Porque en el momento en el que reconoces tu estilo de aprendizaje, puedes dejar de frustrarte por aprender como se supone que deberías y empezar a aprender como realmente necesitas.

¿Y eso del estilo de aprendizaje qué es? Tu estilo de aprendizaje es tu forma preferida de adquirir, procesar, entender y aplicar nueva información. No es una etiqueta, ni un test con colores, ni una excusa para no salir de la zona de confort. Es simplemente tu manera de enfrentarte a lo nuevo.

- ¿Aprendes probando y equivocándote?
- ¿Necesitas que te lo expliquen primero y luego lo interiorizas?
- ¿Tienes que visualizarlo todo?
- ¿Necesitas tiempo para procesar antes de actuar?
- ¿Eres de los que necesita hablarlo para entenderlo?
- Tal vez necesites tocar, escribir, tangibilizar de alguna manera.

No hay un estilo mejor que otro. Lo importante es saber cuál es el tuyo y entrenarte para salir de él cuando la situación lo requiera. En las organizaciones talentocéntricas, el aprendizaje no es un evento, sino un proceso continuo. La empresa se convierte en un espacio preparado para que las personas aprendan de forma real, práctica y adaptada a su estilo.

Porque entender cómo aprende alguien es el primer paso para desarrollar su talento.

Porque si te encasillas («yo solo aprendo haciendo»), te limitas. Y el mercado laboral no está para que tú te pongas exquisito. Está para que tú sepas adaptarte.

Y lo mismo cuando eres tú a quien le interesa que las personas de tu equipo aprendan. Fomenta diferentes estilos de enseñanza y de transmisión de conocimiento que te garanticen que te estás acercando con éxito a la mayor parte de los estilos de aprendizaje.

Ahora vamos al concepto clave en este aspecto: *learnability*. No lo digo yo (aunque te lo repita en cada formación), lo dice medio planeta empresarial. Y Mar Cárdenas en su brillante tesis doctoral *A Behavioural Framework for Talent Development in the Era of Artificial Intelligence: Evidence from Three Spanish Organizations* lo aborda de una forma sencilla y contundente.

Podríamos decir que *learnability* es la capacidad de aprender de forma continua, ágil y autónoma. Es tener el chip de curiosidad encendido siempre. Implica no conformarte con lo que sabes hoy, porque sabes que mañana ya no será suficiente. Pero además de eso (que sería lo que hemos conocido ha-

bitualmente como *learnability*) es la capacidad de aprender de la experiencia y aplicar ese aprendizaje en nuevas y diferentes situaciones. Y esto es lo que realmente marca la diferencia.

Como dice Alejandro Durán (al que deberías seguir para aprender de aprendizaje en el marco organizacional www.learnabilityrevolution.com), la *learnability* es la competencia profesional que actúa como aceleradora del resto de competencias. Porque si tienes capacidad de aprendizaje, te puedes entrenar en lo que necesites. Si no la tienes, da igual que tengas talento: te quedarás obsoleto en dos actualizaciones.

Y esto vale para ti, para tu equipo, para el CEO y para la persona de recepción. No es opcional. Es transversal. Es supervivencia profesional.

¿Qué hace que una persona aprenda más y mejor?

Tres cosas:

- 1 Curiosidad: las ganas de saber, de entender, de conectar puntos.
- 2 Humildad: saber que siempre hay alguien que sabe más y saber que los demás nos ayudan a conocernos. Que el *feedback*, en definitiva, no te mata, te transforma.
- 3 Capacidad de integración: pasar de «esto ya me lo sé» a «¿cómo puedo incorporar esto a lo que ya sé?».

Y si ahora la pregunta que te estás haciendo es cómo se entrena todo esto, cómo pasa de ser teoría a desarrollo real, entonces te interesa ir al epígrafe 11.3 «¿El talento en acción es inmóvil o se desarrolla?: potencial».

Y todo esto está presente en las personas de alto rendimiento. Porque no hay desempeño excelente sin aprendizaje constante. No hay resultados brillantes sin alguien que, antes, se atrevió a aprender algo que no dominaba.

Y tú, ¿cuándo fue la última vez que aprendiste algo que te hizo sentir torpe?

Esa es la pregunta que más me gusta lanzar en mis sesiones de liderazgo y de gestión de personas.

Porque si siempre te mueves en lo que ya controlas, no estás aprendiendo: estás repitiendo. Y si repites lo mismo todos los días, te conviertes en esa versión laboral de día de la marmota donde todo se repite... hasta que te sustituyen por alguien más actualizado. Hasta que tu organización agoniza.

¿Qué puedes hacer tú como líder?

- Observar cómo aprende cada persona de tu equipo (espóiler: no todos lo hacen como tú. Aprende a generar contextos que se adapten a los diferentes estilos).
- Crear un entorno donde se valore aprender, aunque eso implique fallar.

- Celebrar los aprendizajes, no solo los logros.
- Dar espacio para la experimentación y el progreso, no solo a la ejecución perfecta.
- Modelar tú primero: leer, formarte, preguntar, equivocarte, ir lento, exponerte.

Porque si tú no aprendes, nadie de tu equipo se sentirá legitimado para hacerlo.

Y recuerda: el talento que no se entrena, se adormece, pero el que se cultiva con aprendizaje continuo, se expande. Y nos hace cada vez más valiosos.

1.7 LA PERSONA: CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES

El trío ganador de cualquier profesional competente (y útil).

Aquí empiezan a encajar las piezas. Si quieres entender qué hace que una persona sea verdaderamente profesional (de esas que suman, resuelven, brillan y hacen brillar) necesitas conocer estos tres ingredientes que componen el núcleo de cualquier competencia profesional.

En el talentocentrismo, este triángulo (conocimientos–habilidades–actitudes) es la base del talento observable. No se trata solo de saber, saber hacer y querer hacer, sino de ver cómo estas tres dimensiones se transforman en comportamientos que generan valor.

1.7.1 PERSONA: CONOCIMIENTOS

Saber lo que haces. Y saber por qué lo haces.

El conocimiento es la base. No es todo, pero sin esto no hay nada. Y lo digo tal cual, porque aún me encuentro con demasiadas personas que, por haber hecho mucho o haber vivido muchas cosas, creen que ya saben lo suficiente.

Y no, no funciona así. El conocimiento no es un *souvenir* que coleccionas y colocas en una estantería. Es un sistema vivo. Cambia, se actualiza, se pone en duda, se reconstruye. Y si tú no haces lo mismo, te quedas atrás. Aprender cosas nuevas, cuestionarte lo que ya sabes, conectar información de distintos lugares... eso es conocimiento.

Pero ¿qué es el conocimiento?

Si nos ponemos un poquito teóricos (que ya sabemos que nunca viene mal y menos hablando de conocimiento), el conocimiento es el resultado de procesar, estructurar y comprender información para convertirla en algo útil. No es solo tener datos. No es recitar contenido. Es entender el porqué, el

para qué y el cómo de algo. Y poder explicárselo a otro o, mejor aún, ponerlo en práctica.

Peter Senge, uno de los grandes referentes del aprendizaje organizacional, define el conocimiento como «la capacidad de producir resultados eficaces». No se trata de lo que sabes, sino de lo que ese saber te permite hacer con eficacia y propósito.

Ahí está la clave: saber por saber puede ser muy interesante para ganar en el Trivial, pero en el mundo profesional, el conocimiento solo aporta si genera impacto, si mejora tu desempeño, si te permite aportar más valor.

¿Qué implica tener conocimiento profesional?

Significa que no trabajas a ciegas. Que tienes contexto. Que sabes cómo encaja tu parte dentro del todo. Que entiendes qué estás haciendo y por qué lo haces así.

Un profesional con conocimiento además de ejecutar decide con criterio. Y eso marca la diferencia. Ejemplos:

- Un comercial con conocimiento no solo vende, sino que entiende la necesidad del cliente y adapta su propuesta.
- Una enfermera con conocimiento no solo aplica un protocolo, sino que sabe cuándo y por qué ajustarlo si el caso lo requiere.
- Un jefe de equipo con conocimiento no solo coordina tareas, sino que comprende el flujo de valor del proceso completo y actúa con visión de conjunto.

El conocimiento es lo que convierte una tarea mecánica en una aportación consciente. Es lo que separa a quien cumple de quien contribuye.

¿Y de dónde sale ese conocimiento? Del estudio, de la observación, de la experiencia, de la reflexión, de la conversación con gente que sabe más que tú y, por supuesto, de los errores y de la lección de humildad que te dejan hasta que puedas decir: «Esto no lo sé (aún)».

No tener conocimiento no es un problema. El verdadero problema es creer que no lo necesitas.

Porque el conocimiento nos da autonomía (no dependemos de que nos lo digan todo), nos da seguridad (porque sabemos lo que hacemos) y nos da capacidad de influencia (porque los demás confían en quien sabe).

Y en un entorno profesional real, el conocimiento es el punto de partida para todo: para relacionarte, para comunicar, para resolver, para mejorar, para decidir, para priorizar, para innovar.

Lo que pasa cuando una persona no tiene el conocimiento necesario para su puesto:

- Pregunta todo el rato lo mismo.
- Comete errores de base que otros tienen que corregir.

- Va despistada, sin rumbo.
- Se agarra al procedimiento porque no entiende el porqué.
- No sabe integrar nuevos conocimientos que complementan a los ya adquiridos.
- No aporta ideas porque no sabe cómo.

Si a las personas de nuestros equipos les falta la base, debemos imaginarlos como atletas intentando correr una maratón sin saber cómo se atan los cordones de sus zapatillas.

Si lo ponemos en contraposición a una persona que sí domina el conocimiento de su ámbito, vemos que la persona:

- Entiende el contexto.
- Conecta ideas.
- Aporta mejoras.
- Anticipa problemas.
- Y enseña a otros.

Y eso, en una organización, es incalculablemente valioso. En resumen: sin conocimiento, no hay decisión inteligente y no hay valor. Sin conocimiento, no hay negocio.

Pueden tener actitud, ganas, energía..., pero si no saben lo que hacen, sus acciones están al servicio del azar. Y el azar, como estrategia organizativa, no suele funcionar muy bien.

Por eso digo que el conocimiento es el primer gran bloque del talento. No el único, pero sí el primero. Es la materia prima. Lo que luego se convierte en habilidad. Lo que da sentido a la actitud. Lo que te permite empezar.

Si no sabes lo que haces, difícilmente vas a brillar haciéndolo.

1.7.2 PERSONA: HABILIDADES

Porque no basta con saberlo, hay que saber hacerlo.

Vale, ya sabes. Tienes el conocimiento. Perfecto. Pero ahora viene el paso crítico: ¿lo sabes hacer? Porque una cosa es saber cómo se monta una bici. Y otra muy distinta es montarte en ella, sin ruedines, en cuesta arriba y con viento de cara. Ahí no gana el que más ha leído. Gana, como estás intuyendo, el que se ha subido muchas veces. El que se ha caído otras cuantas. El que ha tenido un adulto de referencia cerca, que aun con todo su dolor, lo ha dejado caer (calculando y asumiendo ciertos riesgos).

Eso es la habilidad: la capacidad de ejecutar con soltura, eficacia y precisión una tarea determinada. No basta con entenderlo. Tienes que poder hacerlo. Y, a poder ser, hacerlo bien.

Desde la teoría más formal, podríamos decir que una habilidad es la capacidad adquirida mediante la práctica para realizar tareas de forma competente y eficiente. Implica coordinación entre lo que sabes, lo que percibes y cómo lo traduces en acción.

Pero vamos a decirlo más claro: una habilidad es aquello que, al verlo hacer a otro, dices «esto parece fácil» hasta que lo intentas tú.

Las habilidades se desarrollan, se entrenan, se perfeccionan. No vienen instaladas de serie. Algunas personas tienen más facilidad natural para ciertas habilidades, sí. Pero sin práctica, la facilidad se queda en anécdota.

Te dejo algunos ejemplos reales para que no se nos quede en abstracto:

- Saber usar una herramienta digital para resolver un problema técnico sin perder media mañana buscando en foros.
- Redactar un correo complejo de forma clara, directa y sin herir sensibilidades.
- Hacer una presentación en público que enganche, informe, convenza y genere compromiso para la acción.
- Resolver un conflicto entre dos compañeros sin montar una tercera guerra mundial.
- Priorizar tareas bajo presión sin entrar en modo caos e «inminente llegada del fin del mundo».
- Dar *feedback* negativo sin destrozar la autoestima del otro.

Eso son habilidades. Y se notan. Y se valoran. Y, esto es importante, se pueden aprender.

Y se adquieren con práctica. Con intención. Con prueba-error. Con exposición. Con *feedback*. Con más práctica. Y con la humildad de reconocer que al principio te va a salir regular. Y que lo normal no es hacerlo perfecto, sino ir afinando poco a poco.

Una persona habilidosa no es quien nunca falla, sino quien sabe corregirse rápido.

Las habilidades no se forjan en los PowerPoint. Se forjan en la realidad, cuando el teléfono suena, el cliente presiona, el tiempo apremia, y tú te pones en marcha. Ahí es donde se ve si la persona que contrataste sabe hacer lo que decía que sabía hacer.

¿Qué diferencia a alguien que tiene una habilidad de quien no?

- La persona hábil responde, no reacciona.
- La persona hábil se anticipa, no se bloquea.
- La persona hábil ajusta, corrige, mejora.
- Y la persona hábil, además, enseña a otros cómo lo hace.

Una habilidad desarrollada es lo que te permite trabajar con fluidez. Es lo que te saca del modo «estar pensando todo el rato en cómo hacer esto» y te lleva al modo «me sale natural, tengo soltura».

Hay una frase que me gusta mucho usar cuando trabajo con equipos: «La habilidad empieza cuando el conocimiento ya no necesita manual de instrucciones» (hasta entonces, sigue las instrucciones).

La habilidad no es sinónimo de experiencia. Y cuidado aquí. Que no se nos cuele la trampa. Haber hecho algo muchas veces no garantiza que tengas habilidad. Puedes llevar veinte años trabajando mal. O haciendo lo justo. O sin mejorar. Todos conocemos a alguien que conduce mal, aunque lleve toda la vida haciéndolo.

La habilidad va unida a la práctica deliberada. Con intención de mejora y con atención consciente. No va unida a la repetición automática.

¿Y cómo se entrena una habilidad?

Esto es lo que tienes que ofrecer como empresa y exigirte a ti cada día como profesional:

- Exposición progresiva: empezar poco a poco, pero enfrentarte a la tarea real.
- Observación y modelado: ver cómo lo hacen los que lo hacen bien.
- Estudio de los pasos: replicar e interiorizar lo que otros han hecho antes.
- *Feedback* constante: saber qué corriges y por qué y pedir información al respecto.
- Intención de mejora: no hacerlo por salir del paso, sino para hacerlo cada vez mejor.
- Persistencia: seguir practicando aunque no te salga bien a la primera, ni a la tercera, ni a la quinta.

La habilidad se entrena como se entrenan los músculos: con repetición, buena técnica y descanso para que asiente. Y ahora, seamos realistas...

Una organización llena de personas que «saben mucho», pero que no saben ponerlo en práctica es un atasco de talento teórico y con unas burocracia y unos *excels* preciosos. Y un equipo con personas que dominan las habilidades clave, incluso sin tener todos los títulos del mundo, es una máquina que funciona. Una que resuelve. Una que avanza.

Porque cuando alguien sabe hacer bien lo que hay que hacer, los resultados llegan. Los clientes lo valoran. Y el negocio crece. Y eso, en entornos cada vez más drásticamente cambiantes, es imprescindible. En resumen: conocimiento es lo que sabes y habilidad es lo que haces con lo que sabes.

Y aquí empieza a aparecer el talento en acción.

Porque si tú sabes mucho, pero no lo sabes aplicar, te quedas eternamente en el aula. Pero si sabes hacer, si has entrenado, si tienes experiencia real

en lo que cuentas..., entonces puedes impactar. Entonces aportas. Entonces sumas valor real. El conocimiento te lleva a la puerta. La habilidad es lo que te permite abrirla, cruzarla y avanzar.

1.73 PERSONA: ACTITUDES

Lo que pones de ti cuando no te lo piden (y cuando nadie te ve).

Aquí llegamos a la tercera pata de este banco, que sin ella se cae. Porque puedes saber muchísimo (conocimiento), puedes hacerlo de maravilla (habilidad), pero si no tienes la actitud adecuada..., algo va a chirriar.

Y no solo un poquito. Va a sonar como una alarma antiincendios a las ocho de la mañana de un domingo. Porque la actitud es lo que mueve todo lo demás. Es tu disposición interna para afrontar lo que haces. Es esa energía que pones, o no pones, en cada tarea, en cada decisión, en cada interacción.

Desde la psicología, podríamos decir que la actitud es la predisposición mental y emocional que te lleva a actuar de una determinada manera frente a personas, situaciones o tareas.

Pero déjame explicártelo como me gusta contarlos en mis formaciones: la actitud es tu forma de estar en el mundo. Es el cómo haces lo que haces, incluso cuando no te apetece hacerlo. Es tu tono. Es tu gesto. Es tu intención. Es tu manera de encarar la vida profesional, con lo bueno y con lo feo.

Es ese «sí, venga, lo hago» cuando la tarea no te motiva. Ese «te ayudo» cuando no es tu responsabilidad. Ese «lo intento de nuevo» cuando salió mal. Esa cara que pones cuando te dicen algo que no te gusta, y eliges no morder.

Actitud no es simpatía y buenrollismo. Que no se confunda. Tener buena actitud no es ir por la oficina repartiendo sonrisas como confeti. No es ser positivo a toda costa. No es decir que sí a todo ni agachar la cabeza cuando no toca.

Tener actitud es tener presencia consciente, voluntad y compromiso. Es estar con el *ON* puesto. Es estar disponible para aportar.

Ejemplos reales de una persona con buena actitud:

- Busca soluciones antes que excusas.
- Recibe *feedback* sin ponerse a la defensiva.
- Propone, se involucra, tira del carro.
- Aguanta cuando las cosas se ponen feas, sin venirse abajo ni contagiar dramatismo.
- Y si se viene abajo (que también puede pasar), lo reconoce, se da aire y vuelve.

¿Dónde se nota la buena actitud? En los lunes por la mañana, en las reuniones con temas tensos, cuando llegan los cambios de última hora, en los

imprevistos que alteran su plan, en la forma de recibir lo que no gusta, y de devolver lo que no entiendes, en definitiva, en los momentos de crisis.

La actitud se nota antes de que hables. Se siente en el ambiente. Se contagia. Y cuando falta, también se nota.

¿Y de dónde sale la actitud? No es genética. No es de serie. Es una elección. Y, como toda elección, requiere consciencia, madurez y entrenamiento emocional.

La actitud está profundamente conectada con:

- Tus valores (lo que consideras importante).
- Tus emociones (cómo te gestionas).
- Tu propósito (si lo que haces tiene sentido para ti).
- Y tu contexto (sí, también influye: si el ambiente es tóxico, mantener buena actitud cuesta el triple).

Por eso es tan injusto pedirle buena actitud a alguien que está en un entorno que la asfixia. Porque la actitud es individual, pero el contexto la moldea.

¿Cómo se entrena la actitud? Aquí no hay atajos. Pero sí caminos claros:

- 1 Autoconocimiento: saber cómo sueles reaccionar, qué te activa, qué te dispara.
- 2 Gestión emocional: aprender a identificar tus emociones y canalizarlas.
- 3 Cambio de narrativa: dejar de pensar «me toca esto» y empezar a pensar «cómo puedo aportar aquí».
- 4 Cuidado personal: dormir, comer bien, tener vida fuera del trabajo. Porque cuando tú estás mal, tu actitud se resiente.

Tu actitud dice mucho de ti cuando todo va bien..., pero todavía dice más cuando las cosas no salen como esperabas.

¿Y qué pasa en una organización cuando falta actitud en sus equipos?

- Tareas que se hacen por obligación, sin alma.
- Equipos que no tiran, que se arrastran.
- Personas que se aíslan, que no suman, que están, pero no están.
- *Managers* que lideran desde el castigo, el control, el miedo.
- Reuniones eternas donde nadie dice lo que piensa ni escucha lo que dicen otros.

Y luego llegan los informes de bajo rendimiento y nadie sabe muy bien por qué. Pues por esto. Porque si la actitud no está, todo lo demás se vuelve mecánico. Y lo mecánico, sin alma, no emociona, no convence, no crea nada nuevo. Solo mantiene lo justo.

La actitud es el amplificador del talento. Es la diferencia entre el que cumple y el que inspira. Entre el que está y el que está presente.

Y tú lo sabes. Porque tú también lo has sentido: esa persona que no es la más experta, pero se entrega con tantas ganas, con tanta curiosidad, con tanta honestidad... que te dan ganas de seguirla.

Vamos uniendo los puntos:

- El conocimiento te dice qué hacer.
- La habilidad te permite hacerlo.
- La actitud te empuja a querer hacerlo bien, incluso cuando nadie te obliga.

Y por eso esta parte no es decorativa. Es esencial. Porque una persona con actitud lo transforma todo. Y una persona sin actitud... lo arrastra todo. Hacia abajo.