

DIEGO PEÑA VÁZQUEZ

El símbolo
secreto
del

LIDERAZGO

TALENTO Y CONFIANZA PARA LIDERAR
EQUIPOS



Resolver conflictos

Gestionar el cambio

Motivar y organizar al equipo

PIRÁMIDE

DIEGO PEÑA VÁZQUEZ



LIDERAZGO

TALENTO Y CONFIANZA
PARA LIDERAR EQUIPOS

Resolver conflictos
Gestionar el cambio
Motivar y organizar al equipo

EDICIONES PIRÁMIDE

COLECCIÓN «EMPRESA Y GESTIÓN»

Director: Miguel Santesmases

Diseño de cubierta: Anaí Miguel

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley, que establece penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeren, plagiaran, distribuyeren o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier otro medio, sin la preceptiva autorización.

Ediciones Pirámide se compromete con el medio ambiente reduciendo la huella de carbono de sus libros.



© Diego Peña Vázquez
© Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2024
Valentín Beato, 21. 28037 Madrid
Teléfono: 91 393 89 89
www.edicionespiramide.es
Depósito legal: M. 37-2024
ISBN: 978-84-368-4905-9
Printed in Spain

*A Rosana, Javier, Sergio
y mi hermano Juan Agustín.*

ÍNDICE

Agradecimientos	13
Introducción	15
Los objetivos de <i>El símbolo secreto del liderazgo</i>	16
¿Por qué necesitamos colaborar?	16
Ventajas del trabajo en equipo	17
Organización y simplicidad	20
¿Qué es el símbolo secreto?	20
Un relato para perfeccionar el liderazgo y potenciar la colaboración genuina	21
Una reflexión necesaria	22

PARTE PRIMERA TALENTO Y LIDERAZGO

1. Liderazgo y trabajo en equipo	27
Colaborar para crecer	28
¿Qué es el trabajo en equipo?	29
Barreras a la colaboración genuina	31
Barrera 1: especialización versus colaboración	32
Barrera 2: el conflicto de intereses	34
Barrera 3: los déficits de comunicación	35
Cuestiones prácticas	36
Una historial real. Juan Roig	37
2. Un liderazgo creíble	39
La respuesta de estrés y el secuestro amigdalario	40
El líder y la desmotivación del equipo	43

¿Enfado justificado?	45
Los siete males capitales del trabajo en equipo	45
Cuestiones prácticas	48
Una historia real. Bobby Knight y Dean Smith	49
3. El talento del líder	51
La confianza en uno mismo (capacidad psicológica)	52
La habilidad del líder (competencia técnica)	54
Los desafíos del líder	55
Cuestiones prácticas	58
Una historia real. Carlo Ancelotti	59

PARTE SEGUNDA

UN TESORO LLAMADO CONFIANZA

4. El triángulo de la lealtad	63
La confianza del equipo en el equipo	64
Química, sincronización mental y cohesión	65
Cómo fomentar la confianza	66
Cuestiones prácticas	69
Una historia real. La selección española de baloncesto masculino	70
5. Comunicación positiva	73
Comunicación con propósito	75
Cuestiones prácticas	80
Una historia real. Jacinda Arden	80

PARTE TERCERA

LOS CUATRO DESAFÍOS DEL LÍDER

6. Un equipo organizado	85
Organización y estabilidad	86
El objetivo del equipo	88
Roles y competencias	90
Las reglas del juego	91
Cuestiones prácticas	92
Una historia real. Sir Ernest Shackleton	93

7. Los secretos de la motivación humana	95
Liderar por excepción	95
Recompensa y castigo	97
La esfera del líder	98
Seguridad psicológica y sentido de pertenencia	102
Cuestiones prácticas	104
Una historia real. Maria Montessori	105
8. Liderando el cambio	107
La resistencia al cambio	108
¿Por qué nos cuesta tanto cambiar?	108
Venciendo la resistencia al cambio	111
El pentágono del descubrimiento	111
Cuestiones prácticas	115
Una historia real. Howard Schultz	116
9. Gestión de conflictos	119
Conflictos reales e imaginados	121
Liderazgo y crisis de equipo	123
Cuestiones prácticas	127
Una historia real. Ruth Ginsburg	127

PARTE CUARTA

LIDERAR CON ÉXITO

10. El mapa de la virtud	131
Talento y credibilidad	132
Confianza y comunicación efectiva	133
Cuatro desafíos para un líder ejemplar	135
11. Liderazgo genuino	139
El test de la autenticidad	139
Fábula: «El mapa del destino»	143
El manuscrito de la verdad	144
El lugar sagrado	149
La pirámide de los cuatro desafíos	155
La cámara de las tres llaves	163
Bibliografía	167
Índice alfabético	169

AGRADECIMIENTOS

Mi más sincero agradecimiento a Urbano Suárez por pintar con tanto esmero los extraordinarios dibujos que aparecen en la fábula. También a todos los líderes que me han inspirado durante mi vida.

INTRODUCCIÓN

Mi vida siempre ha estado relacionada con el liderazgo y el trabajo en equipo. Desde pequeño gracias al deporte y en la edad adulta fundamentalmente a través del mundo de la empresa. Como jugador o entrenador de baloncesto, me he preguntado en muchas ocasiones por qué hay equipos que además de competir a unos niveles extraordinarios siendo física y técnicamente inferiores a sus rivales, transmiten un entusiasmo y un ímpetu difícil de describir aunque se perciban con intensidad.

También me he preguntado por qué otros equipos teóricamente superiores carecen del corazón y la pasión tan necesarios para establecer el vínculo que caracteriza a las personas que comparten un mismo destino.

Como profesional de la organización de empresas, siempre me ha llamado la atención el grado de implicación que desarrollan muchas personas por el simple hecho de saber qué tienen que hacer, sentirse capacitadas para hacerlo y ser responsables del resultado de aquello que hacen. Por supuesto, siempre que venga acompañado de una cultura empresarial que fomente la sana colaboración, la complicitad y el sentimiento de pertenencia.

Este tipo de experiencias me ha llevado a concluir que cuando se crean las circunstancias apropiadas, las personas estamos dispuestas a darlo todo por el equipo. Debemos entender que somos animales sociales y tenemos la necesidad imperiosa de pertenecer a un colectivo con el que sentirnos identificados, y que esta singularidad nos empuja con fuerza a colaborar y a buscar el bien común.

Pero también debemos ser conscientes de que cuando no se dan las condiciones, podemos convertirnos en nuestra peor versión y hacer imposible cualquier dinámica colectiva.

En 2020, por cierto, un año atípico en muchos aspectos, decidí organizar las ideas que había desarrollado durante mucho tiempo sobre liderazgo y trabajo en equipo y plasmarlas en un libro. Si bien ya había escrito artículos sobre estos temas en el Blog, nunca me había planteado un proyecto de tal magnitud.

De ahí nació *El círculo mágico del liderazgo*, libro que se publicó en el año 2022 y sirvió para sentar las bases sobre cómo liderar personas con valor y entusiasmo. Ahora nace *El símbolo secreto del liderazgo*, obra que profundiza en la relación que existe entre liderar y trabajar en equipo y complementa a «El círculo mágico» en aspectos esenciales.

Los objetivos de *El símbolo secreto del liderazgo*

El primer objetivo que he perseguido al escribir el libro ha sido explicar cómo se originan muchos de los problemas de entendimiento que se producen entre seres humanos al relacionarse. En aspectos esenciales, nuestra forma de entender el mundo se rige por una serie de creencias que, aunque no se basen en hechos probados, tienen una enorme fuerza a la hora de condicionar nuestra conducta y la forma con la que nos relacionamos con los demás. Lamentablemente, muchos de nuestros comportamientos se basan en una creencia errónea: la mayoría de las personas no son de fiar.

El segundo objetivo ha sido proporcionar soluciones realistas y sensatas a los problemas de entendimiento partiendo del siguiente planteamiento: la mejor forma de solucionar un conflicto es evitando su aparición. ¿Cómo?, creando una dinámica que fomente la confianza, favorezca la comunicación y fortalezca el sentimiento de pertenencia.

El tercer objetivo ha sido escribir un texto que sea inspirador, práctico y le resulte interesante al mayor número de personas posible. Como veremos a continuación, liderar y trabajar en equipo son actividades que están muy presentes en nuestra sociedad. Por este motivo, profundizar en su mejora y perfeccionamiento es un reto fascinante que he afrontado con muchas ganas y una enorme ilusión.

¿Por qué necesitamos colaborar?

Relacionarse y colaborar están tan íntimamente relacionadas con el ser humano como la búsqueda de cobijo y comida. Pensemos en nuestros pri-

meros antepasados y la importancia que la colaboración tuvo para su propia supervivencia. Para ellos, era una actividad que les proporcionaba protección y sustento en unas circunstancias en las que un simple descuido se pagaba con lo más preciado: la vida. Sin duda, vivir en un mundo inhóspito y lleno de peligros supuso un gran estímulo para hacer de la cooperación una herramienta esencial para sobrevivir a pesar de las circunstancias adversas.

Nuestro cerebro social y la necesidad de pertenecer e identificarse con un colectivo¹ ha sido otro poderoso aliciente para vivir en grupo y ofrecerse ayuda mutua. Como homínidos sociales, sentimos una atracción irresistible por compartir un destino común con otros miembros de nuestra tribu. Esta atracción nos ha llevado a diseñar una vida en la que la relación, la interacción y la colaboración humanas son esenciales.

Por último, el espíritu emprendedor que ha caracterizado a la humanidad desde sus orígenes también ha tenido en el trabajo en equipo una herramienta esencial para conseguir hazañas impresionantes y conquistar territorios desconocidos. Según íbamos mejorando la capacidad técnica y tecnológica, también ampliábamos los horizontes de una expansión que nos ha llevado a conquistar los cinco continentes y a convertirnos en la especie dominante. Sin lugar a dudas, aunar talentos y esfuerzos en torno a la cooperación ha sido esencial para superar a los depredadores dominantes del momento y salir victoriosos de la difícil lucha por la supervivencia.

Ventajas del trabajo en equipo

Aunque la esencia sigue siendo la misma, las metas que persigue trabajar en equipo han ido cambiando con el signo de los tiempos. Las sociedades modernas han evolucionado y son mucho más complejas y diversas que las primitivas, por eso, la cooperación se utiliza en muchas más actividades que en el pasado, proporcionando numerosas ventajas.

¹ Los humanos somos seres sociales. La pertenencia a un colectivo está fuertemente arraigada en nuestra naturaleza después de cientos de miles de años de evolución. Pertenecer a la manada significa sentirse integrado y parte de un grupo con el que se comparte un destino común.

