

Capítulo 1

REMANDO A CONTRACORRIENTE: UN CASO DE MUCHOS

Todos los directores de recursos humanos hacemos entrevistas de salida. Es algo del día a día, una parte rutinaria del trabajo. Pero este relato me marcó profundamente, y es una de esas historias que se quedan contigo mucho tiempo después de salir por la puerta de la oficina.

La ejecutiva que entrevisté aquel día era una profesional de talento, con una trayectoria sólida y respetada. A lo largo de su carrera, había cosechado éxitos significativos, liderado proyectos de gran envergadura y se había ganado el respeto tanto de sus colegas como de los directivos. Era el tipo de persona que cualquier organización querría retener, alguien que no solo aportaba resultados, sino también inspiraba a quienes trabajaban a su alrededor.

Sin embargo, en uno de esos giros inesperados que a veces da la vida laboral, una persona llegó para cambiarlo todo. Y no precisamente para mejor. La dinámica de trabajo en la que se vio atrapada comenzó a volverse compleja, impulsada por decisiones y liderazgos que, lejos de fomentar el crecimiento, terminaron por sofocar su entusiasmo y su energía.

Este caso es uno entre muchos, pero me hizo reflexionar. ¿Es tan frecuente encontrar líderes que reprimen el talento en vez de impulsarlo? ¿Por qué el liderazgo, que debería ser una fuerza motriz para el desarrollo personal y profesional, tantas veces se convierte en una fuente de desgaste emocional?

Esa entrevista de salida no fue solo un trámite más. Fue un espejo que reflejó cómo, a pesar de las mejores intenciones, algunas

estructuras pueden fallar en su propósito fundamental: crear entornos donde las personas se sientan seguras, valoradas y libres para ser ellas mismas.

Este libro no es para quienes aspiran a *ser líderes del montón*. Es para aquellos que desean marcar la diferencia, que quieren construir espacios de trabajo donde el talento florezca, donde las historias como la de esta ejecutiva no se repitan. Comenzaremos con su historia, que ilustra claramente el punto de partida de esta reflexión. Y como ocurre con todas las experiencias que realmente importan, para que resulten auténticas y cercanas, es mejor contarlas en primera persona.

Por eso, dejaré que sea ella, la verdadera protagonista, quien narre su relato en primera persona tal cual me lo contó a mí.

UN COMIENZO PROMETEDOR

Me considero una trabajadora tenaz y si algo he aprendido en mis 20 años de carrera es a no temerle a los desafíos. Empecé desde abajo, como muchos, sin más que mis ganas de aprender y un sentido insaciable de curiosidad.

Mi vida profesional se ha desarrollado en el entorno dinámico de las multinacionales, donde el enfoque en la competitividad y la orientación a resultados son constantes. Sin embargo, a mí esa presión nunca me desmotivó; al contrario, siempre me impulsó a crecer y a abrazar nuevos retos con ilusión y ganas de superarme.

Hace unos años, una nueva oportunidad llamó a mi puerta. Era una oferta que no podía rechazar: un puesto de liderazgo, un ascenso, y la posibilidad de dirigir un proyecto transformador dentro de una nueva empresa. Parecía el siguiente paso natural en mi trayectoria, un reto más grande, que pondría a prueba todo lo que había aprendido hasta entonces.

Lo que no sabía en ese momento era que este *comienzo prometedor* traería consigo más lecciones de las que jamás imaginé.

Mi nuevo equipo era pequeño, pero con una gran experiencia acumulada dentro de la empresa. Conocían tanto las redes formales como las informales, las reglas de trabajo, procesos internos locales

e internacionales, y sobre todo tenían unas conexiones importantes con las personas clave. Un lujo de equipo, sin duda.

Por otro lado, la cultura corporativa, centrada en el cuidado del bienestar de los empleados, coincidía perfectamente con mi propia pasión por este tema. De hecho, durante algún tiempo fui profesora de bienestar corporativo, por lo que este nuevo puesto parecía ser el lugar ideal para poner mis conocimientos en práctica.

La persona a la que yo reportaba, una figura admirada por muchos era inteligente, trabajadora y audaz. Aunque su estilo de liderazgo era minucioso, se mostraba amable y cordial, dispuesta a apoyarme en mis decisiones y planes. En los primeros meses todo fluía, con muchos desafíos, por supuesto, pero todos ellos llevaderos, y cargados de ilusión.

En poco tiempo, conseguí resolver varios problemas, provocados por algunas deficiencias en procesos, que el equipo había señalado y logramos poner en marcha cambios que llevaban años sin implementarse, por miedo a ser considerados demasiado arriesgados.

Fue realmente un periodo muy gratificante: disfrutaba del ritmo acelerado del proyecto y de ver cómo mis ideas se transformaban en cambios tangibles. Movilizar a algunos miembros de la organización y motivarlos a salir de su rutina me hacía verdaderamente feliz. Al mismo tiempo, siendo nueva en el comité de dirección, y mujer directiva en una empresa con escasa diversidad, la presión de demostrar mi valía y necesidad de encajar estaba siempre presente, manteniéndome en alerta.

LAS COSAS NO SON COMO PARECEN

Los meses pasaron, hasta que llegó un momento clave, una revisión de negocio que marcó un antes y un después en esta experiencia laboral.

Me pidieron que preparara una presentación detallada de todo lo que habíamos logrado en esos meses de trabajo para presentar al Comité de Dirección Internacional. Acepté encantada, porque era la oportunidad de mostrar todos los logros del equipo y los avances realizados dentro de la estrategia del país.

Durante el proceso de preparación, mi responsable me ofreció su ayuda: «Trae tu presentación, vamos a trabajarla juntas. Quiero ayudarte a que brilles». Yo no sentía la necesidad de *brillar*, pero tenía claro que los logros alcanzados hasta ahora merecían ser vistos en las altas esferas de la empresa. Ese momento era un reconocimiento a todo el trabajo del equipo.

Le acerqué mi portátil y abrí el archivo de PowerPoint que había preparado durante horas y horas para esta reunión. Mientras deslizaba sus dedos por el teclado pasando las diapositivas, noté cómo su ceño se fruncía ligeramente, un gesto que interpreté como un signo de concentración profunda.

«Vamos a hacer algunos ajustes» —dijo, girando el ordenador hacia mí.

Cada una de sus sugerencias me parecían interesantes, no solo porque mejoraban la presentación, sino también porque me enseñaban a adaptar los mensajes al lenguaje corporativo. Tras varios intercambios de ideas, sin consultarme, eliminó algunas diapositivas que yo consideraba claves. Aunque intenté cuestionarla, su explicación sonaba tan convincente y rotunda que no pude hacer más que asentir y aceptar.

«Esto es redundante, y esto otro es innecesario. Tienes que ser menos directa, más estratégica» —repetía.

Cuando terminamos, más de la mitad de la presentación original había desaparecido.

«Así es como captas la atención de la audiencia ¿entiendes? Es lo que esperan oír, lo sé. No hay espacio para improvisar aquí, debes usar las palabras corporativas, no las tuyas, no es el momento para ponerte creativa» —dijo.

Por un lado, me sentía agradecida; pensé que solo intentaba sacar lo mejor de mí, refinando mis ideas y puliendo mis más de 20 años de experiencia, como un orfebre pule un diamante en bruto. Salí de la reunión sintiéndome más ligera, convencida de que había recibido una lección importante de una maestra en estrategia ejecutiva.

Durante las siguientes semanas trabajé en el rediseño de las diapositivas eliminadas, siguiendo las pautas de simplicidad

y pensamiento estratégico que mi responsable me había establecido. Sin embargo, no dejaba de darle vueltas a cómo podría convencerla de incluir el contenido que originariamente había planeado para mi presentación. Cada vez que recordaba la reunión empezaba a temblar de rabia por no haber podido traspasar la rotundidad de los mensajes de mi responsable. Eran mis ideas, mis propuestas, mis observaciones y soluciones para la mejora. No entendía por qué no se podrían tener en cuenta. Cada vez que hacía los cambios, y por fin me sentía satisfecha con una sección, una duda se colaba en mi mente, una sombra de incertidumbre que me hacía revisar todo nuevamente. *¿Será esto lo suficientemente bueno?*, me preguntaba. Era como estar atrapada en un laberinto sin salida, y cada camino que tomaba me llevaba de vuelta al mismo estado de confusión.

Dediqué horas y horas a rediseñar las diapositivas y a ensayar el discurso frente al espejo, llegando a memorizarlo. Decidí llamar a una compañera y amiga que siempre me aconsejaba bien en los temas importantes. Le conté lo que iba a incluir en mi presentación, punto por punto. Asintió y me hizo pequeñas sugerencias, pero algo en su mirada me dijo que percibía mi ansiedad.

«Estás lista, sabes hacerlo, lo has hecho miles de veces, es tu trabajo, y lo conoces mejor que nadie» —me dijo con una sonrisa tranquilizadora.

Agradecí sus palabras, pero la semilla de la duda plantada por mi responsable durante el proceso de preparación ya había germinado profundamente dentro de mí.

Cuando finalmente llegó el día de la reunión, en vez de sentirme preparada, mi confianza estaba por los suelos. La falta de apoyo para incluir mis ideas y el temor constante a cometer errores me afectaron profundamente. A pesar de haber revisado y ensayado minuciosamente mi presentación, me sentía insegura y ansiosa. Me temblaba la voz y si no fuera por los apuntes puede que incluso no hubiera superado la reunión.

La presentación fue un éxito superficial. Las felicitaciones al final de la sesión parecían indicar que había superado las expectativas. Sin embargo, mientras recogía mis cosas de la sala una sensación de vacío me invadió. A pesar de los elogios, me sentía exhausta,

no solo físicamente sino también emocionalmente. Me di cuenta de que lo que acababa de presentar no tenía nada mío, era un compendio de ideas ajenas, donde mis aportaciones fueron borradas de tanto revisarlas y ajustarlas a las exigencias de mi responsable.

Ella quedó tan encantada con el resultado que se propuso guiarme en mi carrera profesional, con la única intención de ayudarme a crecer y, quizás algún día, alcanzar un puesto como el suyo o incluso más alto.

CAMBIO DE JUEGO

A partir de ese momento, su presencia se volvió constante, supervisando cada uno de mis movimientos con el objetivo de *guiarme en el camino correcto*. Cada propuesta que yo presentaba era concienzudamente escrutada y, a menudo, retada por ella. Sus palabras, aunque revestidas de un tono de mentoría profesional, tenían más el filo de la crítica que el calor del consejo.

Se volvió habitual recibir una llamada casual suya en la que me decía: «Déjame mostrarte cómo redactamos nuestros correos internos aquí», para luego dictarme palabra por palabra, lo que debía decir mi mensaje. Explicaba que, al ser yo nueva en la empresa (a pesar de llevar ya más de un año), aún no había captado el ‘estilo’ de la compañía. Sus correcciones dejaban poco espacio para mi propia voz, ese correo cuidadosamente redactado parecía mero eco de las palabras de otra persona.

El tiempo pasaba, y cada vez más y más proyectos y tareas diarias se vieron sujetos a su aprobación previa. A menudo encontraba notas del chat interno al llegar por la mañana, cada una con instrucciones detalladas sobre cómo debía proceder en mis actividades. Esta supervisión intensa comenzó a pesar en mi ánimo. Empezaba a sentirme menos como una ejecutiva competente y más como una pieza en un juego de control y poder.

La situación llegó a un punto en el que, al estar constantemente observada, me hacía cuestionarme cada decisión, cada palabra que escribía decía o pensaba. La libertad de explorar y experimentar que esta experiencia profesional iba a aportar se esfumó bajo la mirada siempre presente de mi responsable.

Esta manera de trabajar no solo impactó en mi desempeño, sino también en mi vida personal. Empecé a llevarme el estrés del trabajo a casa. Las noches se convirtieron en largas horas de insomnio, repasando una y otra vez mis errores y las posibles repercusiones de estos. Me preguntaba «¿por qué no puedo hacerlo bien?, ya he liderado proyectos complejos antes y he conseguido resultados muy buenos, ¿por qué no puedo hacerlo ahora?». Los lunes eran como nadar contra una corriente de desmotivación, donde cada brazada me hundía más en la rutina.

Pese a todo, yo no me quería rendir. No he trabajado tanto y tan duro en mi carrera profesional como para no verme capaz de superar este bache.

Busqué ayuda profesional para encontrar nuevas formas de conectar conmigo, de volver a mi esencia. Recuerdo que, en la primera consulta con mi psicóloga, me preguntó: «Cuando trabajas para esa organización, ¿cuál es el coste de oportunidad?». Por mi mente ejecutiva pasaron todo tipo de números y cálculos y aunque la respuesta se me dibujaba clara, me fue difícil verbalizarla. Después de un largo silencio y mirándola fijamente dije: «Es alto, pero creo que puedo conseguir encajarlo».

Y juro que intenté mucho, muchísimo, encajar en ese entorno y en esa forma de trabajar... Por algo mis amigos me describen como una guerrera.

Si el resto de las personas en esta empresa funcionan, ¿por qué yo no? ¿Por qué me sentía como una extraterrestre? ¿Estaba estropeada?... Y aunque me esforzaba por volver a ser yo misma, en las reuniones del comité de dirección o en las de equipo, solo podía estar en modo *supervivencia*.

Me invadía el temor de que cualquier pequeño comentario o idea fuera erróneo, sin sentido, sin valor, sin profundidad. Comencé a hablar menos, dejé de proponer mejoras, cada vez me preocupaba menos por superar las expectativas en los proyectos, dejé de intentar resolver las ineficiencias que identificaba en procesos complejos, y a compartir menos momentos con mis compañeros, a pesar de considerarme una persona sociable, abierta y alegre. Era como si estuviera atada con cuerdas invisibles que me restringían, y cada movimiento solo aumentaba la tensión.

Finalmente, a pesar de mis esfuerzos de ser lo que no era en un entorno que me negaba la autenticidad, tomé la dura decisión de rendirme y salir de una organización que me estaba aniquilando como profesional y ser humano. El coste personal estaba siendo demasiado alto, dejó de merecer la pena.

MI PROPÓSITO CON ESTE LIBRO

La historia de esta ejecutiva me ha empujado a escribir el libro que ahora tienes en tus manos. Lo que le pasó en su historia no es ajeno a casi nadie. Muchos tenemos conocidos, hermanos o amigos que nos cuentan haber pasado por una relación profesional que asfixia la creatividad o erosiona la seguridad de uno y nos piden consejo de cómo superarla.

Como líderes, y especialmente cuando somos nuevos en el papel, podemos de manera inintencionada crear situaciones que resten bienestar a otros.

Yo he tenido la fortuna de formar parte de equipos en los que todos podíamos ser simplemente tal y como somos, tanto dentro como fuera de los tabiques de la oficina, sintiendo que vivíamos una experiencia muy positiva, en la que los lunes empezaban con alegría y con ganas de *darlo todo*.

Y también he tenido experiencias donde faltaba algo, que yo entonces no sabía cómo llamarlo, y que hoy en día puedo definir con claridad: faltaba la seguridad psicológica. ¿Qué es? te lo cuento en el segundo capítulo.

Todas estas experiencias han sido mi carburante profesional. Y en cada una de ellas había una persona clave, que me guio y acompañó, como compañero, como mentor o como jefe directo. Por eso, este libro es el fruto de la cocreación de personas que, de un modo u otro, me han marcado profesionalmente, y que han accedido generosamente a participar compartiendo aquello que en su momento me regalaron: sus experiencias, vivencias y consejos.

El libro es, por lo tanto, un compendio de estudios, experiencias y consejos.

Cada capítulo presenta una lección, una clase magistral basada en relatos personales y diálogos inspiradores con líderes de diferentes

ámbitos, empresas, países y culturas, que admiro personalmente. Además, cada epígrafe contiene consejos prácticos y reflexiones para *transformar tu propio estilo de liderazgo para impulsar la seguridad psicológica* en tu equipo, empresa o entorno profesional.

Juntos abordamos temas importantes para este tipo de liderazgo, como:

- El autoconocimiento para ser un líder que impulsa la seguridad psicológica.
- Cómo conocer a cada miembro de tu equipo a nivel personal puede fortalecer la cohesión del equipo.
- Fomentar un ambiente de trabajo donde las ideas, sugerencias y preguntas sean bienvenidas y valoradas.
- La importancia de reconocer y celebrar las ideas y contribuciones de los demás.
- Cómo comunicar claramente al equipo las expectativas y objetivos.
- Admitir errores y utilizarlos como oportunidades de aprendizaje tanto para ti como para tu equipo.

¿CÓMO LEER EL CAPÍTULO TERCERO?

Cada epígrafe del capítulo, cada clase magistral es independiente, así que siéntete libre de empezar por cualquier parte. No hay un «orden correcto» para explorar los temas que aquí tocamos; cada uno está lleno de ejemplos prácticos, consejos útiles y reflexiones personales sobre la seguridad psicológica transmitido por grandes profesionales y aún mejores personas.

Además, te invito a unirte a nuestra comunidad online usando el hashtag #EsPosible. Comparte tus propias experiencias y consejos, y así, entre todos, podemos aprender más y apoyarnos mutuamente en este importante tema. ¡Será emocionante ver cómo cada uno aporta su granito de arena!

Gracias por embarcarte en esta aventura conmigo. Espero que encuentres inspiración y consejos prácticos que puedas aplicar en tu labor como gestor de personas. ¡Disfruta de la lectura!

