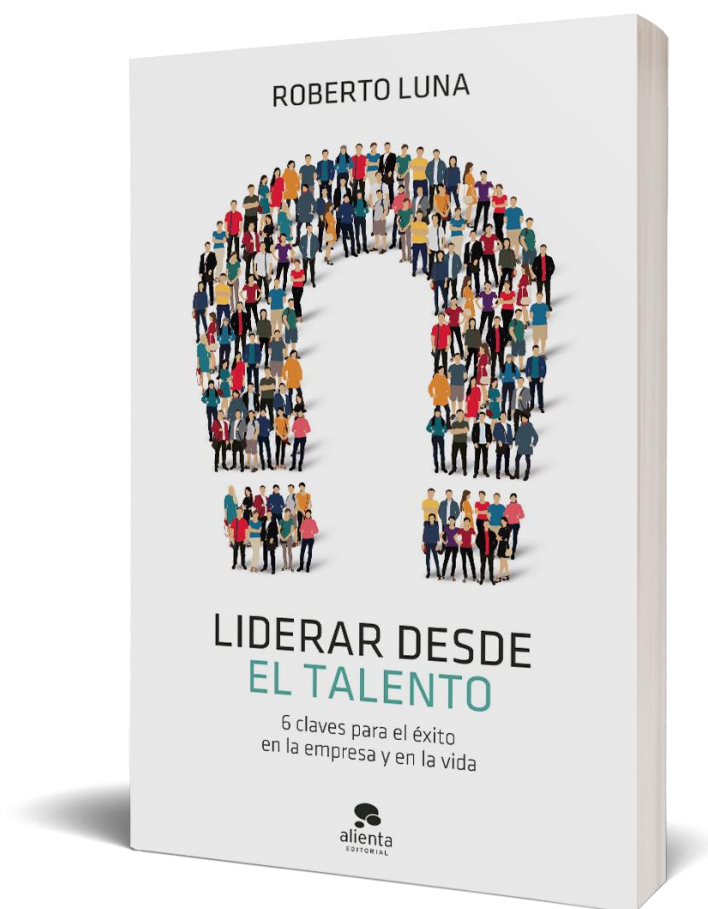


ROBERTO LUNA

Liderar desde el talento

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



AUTOR DISPONIBLE PARA ENTREVISTAS

Sello editorial: **Alienta Editorial** | Fecha de publicación: **05 de mayo de 2021**

Precio: **15.95 € / 8.99 €** (eBook) Núm. de páginas: **142**

[Más información en la web de Planeta de Libros](#)

Roberto Luna



Catedrático de Organización de Empresas de la **Universidad de Valencia**, profesor del Departamento de Dirección de Empresas en la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia, director del Máster de Gestión del Talento de la Universidad de Valencia, e investigador y divulgador científico, conferenciante y escritor.

Fue presidente de AEDIPE Nacional (Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas), presidente de AECOP Nacional (Asociación Española de Coaching Ejecutivo y Organizativo) y presidente de AECOP Levante.

Actualmente, imparte conferencias y seminarios, además de asesorar a directivos en liderazgo, coaching ejecutivo, desarrollo organizativo y gestión del talento.

Es autor de siete libros, entre ellos, *Objetivo: ser tú mismo* (Paidós, 2017), *Gestión del Talento* (Pirámide, 2018) y *Disfruta, siente y lidera + tu vida* (Pirámide, 2020).

¿Tienes mentalidad de talento?

En toda empresa debe haber **profesionales capaces de reconocer el talento que hay en su organización**. Esto es imprescindible: si no se reconoce el valor de las personas, es imposible gestionarlo. Y si no se gestiona, se acaba perdiendo.

Roberto Luna ha trabajado en el campo de los recursos humanos y la gestión del talento con más de cien empresas diferentes de diversos sectores. En base a lo observado durante ese tiempo y toda la experiencia adquirida, **ha ideado seis preguntas clave que todo líder y profesional debe hacerse sobre su manera de ser y de comportarse dentro de la organización para desarrollar todo su talento**.

Estas seis preguntas son **el comienzo de un debate necesario en cualquier organización sobre la profesionalidad y el liderazgo** desde el talento. Contestarlas te ayudará a generar un marco de referencia para conseguir una mejora profesional, tanto a nivel individual como colectivo, y a conseguir un rendimiento óptimo en la empresa.

Con un **lenguaje directo y sencillo**, este libro te muestra el camino para ser un profesional y líder con talento. Un profesional con el que todas las empresas quieran trabajar y, con ello, blindar tu carrera profesional.

SUMARIO

Introducción del autor - 13

1. ¿Tienes mentalidad de talento?

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

2. Muestra tu ser más auténtico

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

3. Cultiva la confianza

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

4. Comunica de modo auténtico y reconoce el trabajo excelente

- La clave es la comunicación auténtica - 117
- La importancia de la comunicación emocional y empática - 125
- Reconoce el buen trabajo: las claves del *feedback* de éxito - 131
- Orientate al logro: *coaching* y *feedforward* - 139

5. Cuida tu equilibrio emocional

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

6. Surfear en la innovación y vivir en el cambio

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

EXTRACTOS DEL LIBRO

Introducción del autor

«Si algo he aprendido con el tiempo es la maravillosa diversidad de líderes que existe en las organizaciones. Y muchos de ellos, con estilos diferentes, llegan a los mismos resultados deseados sobre el rendimiento, el desarrollo de equipo y el compromiso con la organización.»

«Por eso, os propongo que el líder o el profesional, de cualquier empresa u organización, se haga seis preguntas sobre su manera de ser y comportarse en la organización. Esas seis preguntas podrán servir como base para establecer un modelo de liderazgo que no comprima las competencias naturales de cada uno. [...] Contestar esas seis preguntas es el comienzo del verdadero debate que se debe dar en las organizaciones sobre la profesionalidad y el liderazgo desde el talento. La perspectiva del talento plantea un nuevo marco de referencia, donde cada profesional y cada líder asume la responsabilidad de su estilo de liderazgo.»

«El verdadero fondo de una organización son sus personas, con toda su ética, valores, creencias, mapas mentales, actitudes y emociones. Todo este conglomerado conforma en realidad una organización. Y no mirarlo de frente, no debatirlo, no llegar a un consenso en ese aprendizaje, es ser una organización sin raíces, y por lo tanto, una organización endeble y con alto riesgo de sucumbir.»

«Estas seis preguntas, estas seis dimensiones, son el primer paso para construir una organización desde y con las personas. Y ésta siempre será la base más sólida para construir cualquier proyecto organizativo. Por eso, el primer paso son los líderes, los que tienen responsabilidad sobre otros. Pero en el fondo, es un paso que deberían dar todos los profesionales, independientemente del sector o del tamaño de empresa. Como verás en el libro, cada dimensión explora diferentes perspectivas facilitando la comprensión del lector. Y esa comprensión debería ser debatida tanto a nivel individual como colectivo (equipo u organización).»

Capítulo 1. ¿Tienes mentalidad de talento?

«Todo proyecto comienza con la necesidad de que haya profesionales que sean capaces de reconocer el talento que hay en su organización. Si no se reconoce el valor de estas personas, es imposible gestionarlo. Y si no se gestiona, al final se pierde, ya que se va a otros proyectos más interesantes y de reto. ¡Así de claro! Reconocer el talento de alguien significa comprender lo que hace y cómo lo hace, y darle valor. Ésas son las dos primeras variables de este apartado: expectativas y valor.»

«Por un lado, necesitamos comprender las expectativas de nuestra gente para poder acercarnos a su mapa mental, del que ya hemos hablado. [...] Por otro lado, es necesario comprender lo que la organización considera que es de valor para su estrategia y competitividad. Pues puede ser que una persona tenga talento, pero su valor no encaje en nuestro proyecto.»

«La tercera variable a considerar para tener una mentalidad de talento es nuestra actitud hacia el aprendizaje. Hoy en día, la organización que no aprende tiene los días contados. [...] La cuarta variable relevante en la mentalidad de talento tiene que ver con el desarrollo de nuestro equipo y colaboradores. Sólo desde el desarrollo se puede aportar valor a la organización, y si nuestro equipo tiene éxito nuestro proyecto también.»

El talento se pone en valor a diario

«El elemento más importante entre el empleado y el empleador es su relación, donde uno da su esfuerzo y rendimiento a cambio de una compensación financiera y no financiera (simbólica y emocional). [...] Si hay una coincidencia entre lo que pone en valor el empleado con lo que necesita el empleador entonces decimos que se han alineado los objetivos. Pero ese valor es interpretable y subjetivo. Por lo tanto, ¡ya comenzamos complicando un poco la cuestión.»

«Por lo tanto, el valor de un trabajo en la organización parte de un histórico previo y de unas expectativas del líder. Si estas expectativas no se cumplen, entonces el líder se sentirá frustrado y pensará que la persona no ha llegado a alcanzar el éxito del proyecto. Pero ¿piensa lo mismo el profesional? De ahí el consenso y la participación, esa conversación sencilla pero potente que permite establecer criterios y objetivos, y que lleva asociado el tema de recursos, tiempos, equipo, competencias, etcétera. ¡No metas la apisonadora de tus ideas, ponlas en duda y aprovecha para escuchar a tus colaboradores!

Por eso también, el líder necesita hablar mucho y con contenido, no hablar por hablar, sino comunicar con pasión y con profesionalidad. El objetivo de esta comunicación es trasladar al mismo tiempo la importancia del proyecto e ilusión (contagio emocional) y el mapa mental del proyecto, es decir, su complejidad relacional y su estructuración en fases o hitos.»

«Por otro lado, nos debemos preguntar si nuestra gente tiene las competencias para poder lograr esos objetivos.»

«Entonces, lo complicado es hacer coincidir las expectativas del líder de lo que es un trabajo bien hecho o excelente con las que tiene el profesional que las ejecuta y que se encuentra con una

realidad a veces lejana al que las formula o programa. Si ambos agentes son subjetivos, y hablan de intangibles, estamos ante una situación de elevada incertidumbre. Quizás esto explica claramente el por qué algunas personas se ponen en valor, pero son invisibles para la organización.»

«Entonces ¿cuál es la clave en este apartado? La clave reside en generar profesionales suficientemente empoderados para que en ambientes enriquecidos y positivos, puedan pensar, realizar sus proyectos, crear y tomar decisiones. Y si se dan esas circunstancias recogeremos una «utilidad» constante de las personas.

Esa «utilidad» es la que más ha martirizado a la economía a la hora de intentar comprenderla y operativizarla en los temas de dirección de personas. Y por no comprender la naturaleza humana, o la ha esquivado ignorándola (la llamada *caja negra*) o la ha complicado con tantas mediciones y supervisiones que ha perdido todo su sentido «humano.»»

«¿Qué hacer entonces?»

1. Primero, sentarnos a hablar con los equipos y con los colaboradores de los proyectos para intentar compartir el mismo significado del proyecto. Con ello nos referimos a su valor, qué se espera y cómo podemos llegar a conseguirlo.
2. Segundo, no descuidar el equilibrio emocional necesario del equipo, pues sin esas emociones de ilusión o reto que tanto motivan, el aprendizaje no se da, y menos el contagio emocional necesario para construir los proyectos.
3. Tercero, empoderar a las personas para que puedan diariamente asumir su responsabilidad y la toma de decisiones, internalizando cada uno lo que significa un día productivo o rentable, que no necesariamente es atender lo más urgente o estar todo el día reunido pensando más en el postureo.»

Capítulo 2. Muestra tu ser más auténtico

«¿Cuántas veces nos hemos encontrado en situaciones con personas que consideramos falsas o poco auténticas? Lo que no saben es que no hay liderazgo sin autenticidad. [...] Pues ésta se nutre de una persona equilibrada en su vida y que te transmite ese equilibrio. Una persona justa que empatiza e intenta hacer lo correcto considerando a los demás. Una persona que valora el esfuerzo y hace seguimiento, recompensándolo. Una persona que desprende bienestar por todos los poros y es ejemplo de lo que predica.»

«Cuando te encuentras una persona así delante, sabes que estás frente a alguien auténtico, alguien con el que podrás estar o no de acuerdo pero que sabes que es congruente entre lo que dice y lo que hace. Que no teme expresarse y, sobre todo, que genera un contexto de sinceridad y respeto entre los profesionales.»

«Porque sólo la organización que está abierta a la sinceridad tendrá la información para comprender qué pasa internamente y subsanar sus errores. De otro modo, se generará lo que se denomina la *organización silenciosa*, aquella de la que nadie habla por temor a represalias o sencillamente porque no le importa lo que pueda pasar. Aquella donde ni la información ni el conocimiento fluyen. Esa organización donde se tapan los errores, y todo serán éxitos aparentes. Hasta que un día los «éxitos» no se puedan esconder más y salte todo, y normalmente lo hace con pérdidas impresionantes o incluso con la quiebra de la empresa.»

¿Dónde están tus proyectos vitales?

«¡Qué cierto es eso de que si trabajas para otro seguramente no trabajarás en tus sueños y proyectos personales! Pero no todo el mundo tiene alma emprendedora, ni tiene un contexto que se lo facilite. Sin embargo, no podemos dejar de recomendar que peleemos con todas nuestras fuerzas y recursos para conseguir acercarnos lo máximo posible hacia aquello que nos motiva y nos hace fluir en el trabajo. Ya no sólo porque nos pasamos gran parte de nuestra vida trabajando, que también, sino porque en realidad tenemos que darles sentido a nuestras vidas.»

«Un proyecto vital llena nuestro sentido y espacio existencial. Nos llena tanto que haríamos casi cualquier cosa para poder participar (si no es un proyecto nuestro) o para poder montarlo (aquí requerirás seguramente actitud emprendedora y convencer a algunos más). Y lo bueno es que sólo acercándonos a ese proyecto se nota enseguida su gran poder. ¡Sí, en efecto, tiene poderes! Me refiero al poder de sentirte intenso cada día, capaz de afrontar situaciones complicadas y sobre todo con una manera de funcionar muy clara pues los objetivos se dibujan solos.»

«Ya ni te digo las consecuencias personales que implica tocar un proyecto vital: mayor satisfacción laboral, mayor bienestar personal, y seguro que hasta tu piel irradia más luz (esto lo he puesto de mi cosecha, pues no está probado científicamente, pero lo creo firmemente, ¡hazme caso!).»

«[...] todo esto depende de algunos factores personales tuyos que quiero comentar. Por ejemplo, la autoconfianza que tengas. En efecto, si estamos en una fase floja donde decimos eso de «Mejor trabajar para otros», eso implica que ayudaremos a construir el sueño de otro. No está mal, pero nos alejamos de nuestros proyectos. Eso sí, podemos compartir el sueño de otro, y con eso llenarnos también de bienestar. Esto sí que nos vale, pero recuerda que construir un proyecto vital significa sentirte fuerte y empoderado para tomar decisiones y ver cómo se desarrolla y crece el mismo proyecto. Por lo tanto, también depende de tu propia ambición. Si ambicionas hacer el proyecto a imagen y semejanza de tus ideas, tendrás que decidir y lanzarte a emprenderlo. Si no te importa, sencillamente ayuda, también nos vale.»

«Casi se me olvida algo realmente importante sobre el proyecto vital. Y es que deberíamos conocernos muy, pero que muy bien, para poder acertar en lo que significa un proyecto tan personal para nosotros. Quizás el único temor en este punto que destacaría es que creemos conocernos más de lo que en realidad lo hacemos. Yo también, ¿eh? De este axioma no se escapa nadie. Por lo tanto, creo que el punto más complejo para un proyecto vital es ese famoso aforismo griego que dice: «Conócete a ti mismo».»

«¿Qué hacer entonces?»

1. Pues lo primero sería realmente pensar eso de ¿quién soy? ¿Qué quiero en la vida? No lo digo en broma, es en serio. Si lo necesitas busca ayuda de algún psicólogo o *coach* para este camino, que seguro te orientará. Pero tengo claro que conocernos y profundizar en nosotros cada vez más es el primer paso para enfocarnos a los proyectos vitales.

Seguro que has pensado en saltarte este paso porque ya te conoces suficiente. Bueno, eso es lo que me diría el 90 por ciento de los lectores. Como sé que eres del 10 por ciento restante no te lo saltarás. La vida misma es un proceso continuo de aprendizaje y autodescubrimiento. Podemos aprender de nosotros mismos en nuestra interacción con los demás, en nuestras actividades, en todo lo que pensamos, sentimos y hacemos.

Y lo más importante de todo ese proceso tan dinámico es que experimentamos sensaciones de placer y gozo como para ir delimitando la búsqueda: «Esto me ha gustado mucho», «Esto menos», «Esto no lo haría ni aunque me pagaran», «Esto lo haría gratis, sin cobrar»... Por cierto, ojo con esta última expresión pues sólo los que han nacido adinerados y son de alta cuna se pueden permitir el proyecto vital desde ese desinterés por el dinero.

2. En el camino de tu autenticidad, y en la búsqueda de tu proyecto, te irás encontrando con otras personas con sus proyectos que te alimentarán y motivarán. Este proceso entra rápido en un bucle de retroalimentación donde cada vez tienes más cerca los pasos que dar para continuar. Recuerda: es tu camino.
3. Por otro lado, un profesional con proyecto, sentido y significado en sus acciones atrae talento casi de inmediato, pues nutre a los demás con su propia misión. Eso genera un clima de alto rendimiento que es difícil de imitar hasta por la competencia más aguerrida. Tu camino puede ser fuente de inspiración para otros.»

Capítulo 4. Comunica de modo auténtico y reconoce el trabajo excelente

«Nos pasamos la vida hablando y comunicando con otros. Y sólo por ese hecho ya pensamos que somos buenos comunicadores. Sin embargo, el arte de comunicar no lo dominan tantas personas. Por eso, cuando alguien comunica bien suele llamar la atención. Y por otro lado, cuando alguien comunica mal, se le atribuyen otros rasgos negativos como baja cultura o bajo poder de liderazgo.»

«Comunicar es un acto de comprensión mutua entre dos personas. Pues si una persona habla y la otra simplemente escucha, eso no es comunicación. Se suele decir además que tenemos dos orejas y una sola boca indicando que deberíamos escuchar más que hablar. [...] ¡Cuántos líderes creen que comunican cuando en realidad están sólo informando de sus planes que están en sus mapas mentales!»

«Un paso adelante sería hablar de temas como la argumentación, la negociación y el poder de convicción. Pero claro, esto ya son palabras mayores. De momento, comprendamos la importancia que tiene para cualquier proyecto una buena estrategia de comunicación.»

«Vamos a ver en este apartado no sólo la importancia de la comunicación sino de otra variable relevante en el mundo motivacional de la empresa que es el reconocimiento. Reconocer es comunicar un buen trabajo, acción o servicio. Reconocer es gratis, simple y directo. Y tiene una gran fuerza motivacional en la autoestima profesional de los colaboradores. [...] el reconocimiento no tiene muy buena fama, pues supone halagar a los colaboradores. Esto les empodera, y podría suponer, bajo creencias tradicionales de la empresa, que son concesiones a la disciplina y dureza que debe caracterizar a un jefe.»

La clave es la comunicación auténtica

«La empresa está llena de momentos sutiles cargados de palabras o gestos. Y, normalmente, solemos reaccionar a ellos de modo agresivo o pasivo. En entornos muy competitivos suelen darse respuestas agresivas: palabras malsonantes, expresiones inadecuadas, gestos de poder, miradas de dominancia... todo ello indica lo que normalmente denominamos la selva de la empresa.»

«Por otro lado, también encontramos mucha sumisión, pues al fin y al cabo una parte suele tener más poder que la otra, y eso garantiza respuestas pasivas. Esto, como hemos comentado, genera organizaciones silenciosas y poco participativas.»

«Pero ¿acaso no hay salida a la agresividad y a la pasividad? Sí, tenemos una tercera posición que es la asertividad. Normalmente se la banaliza diciendo que es muy ajena a la realidad empresarial pues supone un grado alto de educación, empatía, control y gestión de las emociones. Y sobre todo se

necesita una elevada dosis de respeto ya que la asertividad es respeto por uno mismo y por los demás.»

«¿Te ha pasado alguna vez eso de tener una persona a tu lado que, por sus expresiones, el respeto con el que habla y su consideración hacia los demás, pero defendiendo sus ideas, te genera fascinación y atracción? Si me contestas que sí, entonces has comprendido clara-mente lo que denominamos *comunicación auténtica*. [...] las que comunican de modo auténtico suelen ser siempre sinceras con ellas mismas cuando hablan. Esto tiene además un valor añadido cuando es independientemente del contexto y de la situación.»

«Pero ¿qué tienen tan especial? ¿Cómo logran comunicar así? Fíjate que no nos referimos a ser un perfecto comunicador, sino más bien a comunicar desde quien tú eres. Sólo que se necesitan unos códigos mínimos en la comunicación: empatía, respeto y humildad. Con eso logramos establecer conexión con el otro. Y ya la receta mágica viene cuando le añadimos una cuarta variable: la autenticidad. Es decir, expresarnos desde quienes somos, con nuestros pensamientos y sentimientos. Sin que se esconda nada. Mostrándonos como somos. Mostrando nuestra fuerza y nuestra vulnerabilidad.»

«¿Quieres implicar y comprometer a tu gente en los proyectos? ¿Quieres de verdad que den el máximo de cada uno de ellos para sacar la empresa adelante? ¿Quieres que te aporten desde su talento arriesgando para beneficiar a la empresa? Si quieres todo eso, tendrás que dejar que la persona que hay en ti interactúe con tu rol. Y en ese diálogo, tendrás que respetar que el rol y la persona vayan de la mano. Sólo así, la persona desde su empatía, respeto y humildad podrá contactar con el otro.»

«El jefe soberbio comunicará desde su altanería. El jefe déspota comunicará desde su tiranía. El jefe ególatra comunicará desde su narcisismo. El jefe neurótico comunicará desde su histrionismo. El jefe mentiroso comunicará desde su falsedad. El jefe manipulador comunicará desde su maquiavelismo. Ninguno de estos jefes podrá llegar a ser un líder con talento.»

«Quien comunica con autenticidad se da a los demás, arriesga y es vulnerable, porque sabe que es la mejor manera de humildemente compartir. Y la esencia de la empresa es compartir objetivos y logros. Al mismo tiempo, sabe que genera confianza en el otro.»

«¿Qué hacer entonces?»

1. Lo primero de todo es poner muchos espejos en tu vida, es decir, hablar con personas de confianza que reflejen sus percepciones sobre tu comunicación. Personas que te digan lo que piensan y sienten cuando comunicas algo. Ese tipo de matices es fundamental, pues te

dará una idea clara del impacto que estás teniendo en los demás a través de la comunicación. Y esto te permitirá saber dónde están tus puntos fuertes y débiles, pues todos comunicamos con un estilo, un patrón del que ya apenas somos conscientes. Saber nuestro patrón comunicativo en qué se basa y qué deja fuera puede ser la clave del éxito.

2. Después, deberías considerar que aun sabiendo dónde mejorar, necesitas entrenar. El entrenamiento es la base de la mejora. Si por ejemplo detecto que no soy bueno gesticulando, no haré eso que a veces hacen los políticos de fingir movimientos, pues queda mucho peor al ser tan artificial. Sencillamente es aprender a mover el cuerpo como canal de comunicación. Para todo esto sirve mucho el teatro o el baile, por ejemplo. Lo más recomendable es que cojas a un actor o actriz y te ayuden a expresarte mejor, te aseguro que puedes mejorar mucho en poco tiempo. Gran parte de los cursos de comunicación que he vivido los hemos hecho con técnicas de expresión que han trabajado nuestros sentidos uno a uno para poder maximizarlos. No es un trabajo fácil, pero es increíble lo que se puede lograr. Gran parte de estos aprendizajes se los debo a mis maestros y amigos de la empresa Viviendo del Cuento, José Luis Herranz y Víctor Aleixandre.
3. Y por último está el tema de la oratoria, expresarnos para poder comunicar ese todo del que hablamos, donde la palabra es la proa, pero donde el resto de variables que ya hemos comentado tienen que bailar como en una misma sintonía con ella. La sincronidad de todo el mensaje es fundamental para la credibilidad.»