

Índice

	Prólogo de Pablo Pastor Quintana	11
	Agradecimientos	17
	Introducción	21
1	La gestión del talento y la empleabilidad: el talento y otros amores	29
2	El talento en equipo: ¡el mito del líder!	45
3	El talento emocional: ¡las emociones en casa... aquí se viene a trabajar!	61
4	El talento directivo: ¡cuidado, que viene el jefe!	77
5	El talento emprendedor: los emprendedores... ¡esa gran raza! .	95
6	El talento motivador: Motivator, ¡necesitamos un manual de socorro!	113
7	El desarrollo del talento: formación a la carta... ¡un título más!	129
8	El talento comercial: ¡todos a la calle a vender!	147

Prólogo



Después de más de 28 años trabajando en el mundo de los recursos humanos, siempre en multinacionales norteamericanas, he tenido la perspectiva suficiente como para poder observar, por lenta, la evolución de este saber. El crecimiento de las cosas importantes debe tomar su tiempo ya que en el día a día es imperceptible. A lo largo de estos años he leído numerosos libros y he asistido a un número importante de seminarios y conferencias sobre la gestión de personas. Sus títulos y enfoques han sido bien diversos: gestión de la retribución, identificación del talento, retribución por objetivos, compensación emocional, liderazgo, etc. Creo que todo lo que he visto y oído no es otra cosa que asistir al comienzo de un proceso muy, muy joven, en busca de la sistematización del conocimiento en esta materia, y a esto se le puede llamar juventud si lo comparamos con la larga historia del conocimiento del ser humano en disciplinas como la medicina, la física o las matemáticas, que nos llevan siglos de ventaja y ya llegaron hace tiempo a la categoría de ciencia.

El ser humano, en su búsqueda continua de la excelencia, empezó a comienzos del siglo pasado a dejar la artesanía atrás y pasó a producir bajo sistemas empresariales, en economías de mercado libres, con personas más libres (o simplemente libres) y empezó a preguntarse cómo organizar a otros seres humanos para que quisieran aportar en el trabajo lo mejor de sí mismos, sin métodos coercitivos de horribles épocas de esclavitud.

Esta fabulosa explosión de innovación y conocimiento de las últimas décadas ha llegado cuando los poderosos han abandonado sistemas en los que unos pocos decidían lo que había que hacer y otros se limitaban a obedecer. Ha llegado cuando se le ha dado espacio a la mayoría de los ciudadanos –convertidos en pequeños empresarios o profesionales que trabajan para terceros– para utilizar su imaginación, cuando se les ha dado la posibilidad de aportar sus conocimientos personales para inventar nuevos servicios, soluciones o dispositivos que han necesitado del trabajo coordinado y en grupo.

Y es entonces cuando aparece una necesidad nueva para que todo esto funcione, necesidad hasta ahora poco requerida en la historia de la productividad del ser humano. Es cuando nos empezamos a contar aquello de la implicación y el compromiso con ejemplos tan utilizados, por gráficos y acertados, como el papel del cerdo y la gallina en el plato de los huevos fritos con tocino. Es cuando aparecen los estudios sobre cómo hacer que un profesional quiera aportar lo mejor de su conocimiento y hace que se desate su imaginación. Es el comienzo de la historia de la MOTIVACIÓN.

Cuando el reciente e impresionante avance de la tecnología hace que los equipos de profesionales, cada día más, necesiten combinar conocimientos más complejos de especializaciones más técnicas en distintas ramas del saber, cuando es más necesario que nunca el innovar antes, más y mejor que la competencia, la identificación, gestión y motivación del talento ya no es un *nice to have*, sino un nuevo y necesario factor de supervivencia para la empresa.

Pues bien, como decía, después de todos estos años de observación y aprendizaje en mi vida profesional, se puede ir adivinado por mis palabras que para mí gestionar talento no es otra cosa que la combinación de técnicas para atraerlo, identificarlo, formarlo, motivarlo y liderarlo para hacerlo progresar en consonancia con las necesidades de la empresa para la que se trabaja, de acuerdo con la estrategia y los objetivos a corto y largo plazo, que cambian continuamente, por cierto. Esto requiere tener todas las políticas de recursos humanos orientadas hacia ese objetivo (selección, compensación, formación, comunicación, etc.), sin incongruencias entre ellas, sin retales sueltos

(no puedo retener o premiar el talento que más aporta si no tengo método, políticas y procesos para identificarlo y pagar de forma diferenciada, por ejemplo).

En este libro su experto autor, Roberto Luna, nos da unas claves de forma sencilla, unas recetas con frecuencia en tono de humor (ingrediente útil para el aprendizaje) sobre cómo liderar mejor a las personas, y que no son otra cosa que ayudarnos a aprender cómo cuidar mejor el progreso de nuestro propio talento.

Qué duda cabe de que estamos ante una lectura fácil sobre un tema complejo, regalo del autor, de la que no debemos pretender extraer fórmulas que cambien de forma radical nuestras cualidades, que en poco tiempo nos lleven a un liderazgo admirable y admirado. No existen esas recetas y el creer lo contrario es un signo evidente de que estamos abocados al fracaso (yo diría que incluso abocados al ridículo), porque no hay nada más triste y patético que pretender liderar al equipo basándose en eslóganes de otros. Sería como dar un discurso a las masas subido a un taburete de tres patas que alguien desconocido te dejó con una más larga que otra.

El verdadero líder se sabe débil porque sabe que necesita de los demás y sabe identificar lo que los demás necesitan. El líder tan solo confía en conocer el camino para lograrlo, pero se pone a ello con determinación y, sobre todo, sabe transmitir su visión para que el equipo se comprometa a avanzar juntos. Como nos dice Roberto en su libro, «el líder no se autoproclama, sino que es reconocido como tal por su gente».

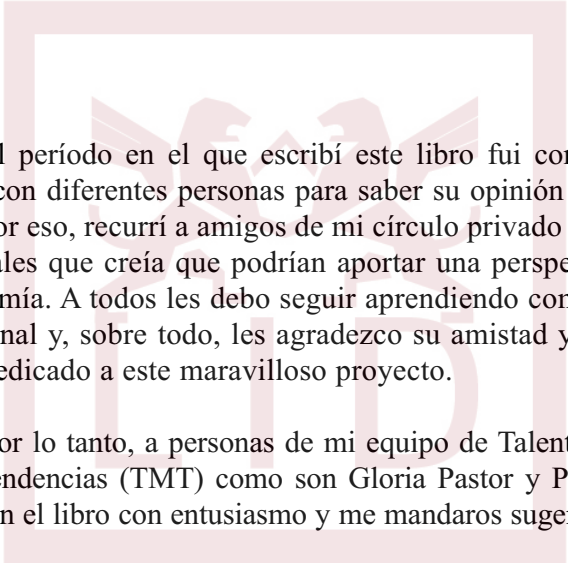
Este libro está hecho para reflexionar, para meditar sobre nuestro propio comportamiento, nuestras fortalezas y nuestros defectos que, junto al empeño que luego apliquemos, conforman el único camino hacia la mejora personal.

Y ahora, a disfrutar.

Pablo Pastor Quintana
Director de Recursos Humanos de IBM
España, Israel, Grecia y Portugal

Agradecimientos





Durante el período en el que escribí este libro fui compartiendo capítulos con diferentes personas para saber su opinión personal y sincera. Por eso, recurrí a amigos de mi círculo privado así como a profesionales que creía que podrían aportar una perspectiva diferente a la mía. A todos les debo seguir aprendiendo como persona y profesional y, sobre todo, les agradezco su amistad y el tiempo que han dedicado a este maravilloso proyecto.

Gracias, por lo tanto, a personas de mi equipo de Talento y Management Tendencias (TMT) como son Gloria Pastor y Pilar Colilla que leyeron el libro con entusiasmo y me mandaron sugerencias.

Por otro lado, dos amigas del mundo de la gestión del talento valoraron gentilmente y con cariño el libro y por ello les agradezco su tiempo y entrega. Por un lado, Eva Roma, amiga y gran profesional del sector de la sanidad, al que estamos intentando llevar los conceptos de gestión del talento y *coaching*. Por otro, Arancha Suñer, experta en Recursos Humanos y gran especialista en gestión del talento en la empresa privada.

Así, también, mi agradecimiento a Jose Luis Herranz, actor profesional y que junto con Víctor Aleixandre conforman una empresa de teatro de gran calado en el mundo de la empresa, Viviendo del Cuento.

A Jose Luis mi agradecimiento especial por ese tiempo que ha dedicado a dramatizar algunos capítulos y que tanto me ha servido para dar un ritmo especial a algunos de los monólogos.

Desde el mundo periodístico una mujer me ha acompañado en muchos capítulos con sus grandes aportaciones, Susana García. Recuerdo especialmente una cena en la que logró cargarme de energía para seguir adelante con el proyecto y en la que puso de manifiesto su gran habilidad como *coach*. Gracias Susana por el gran regalo que me hiciste.

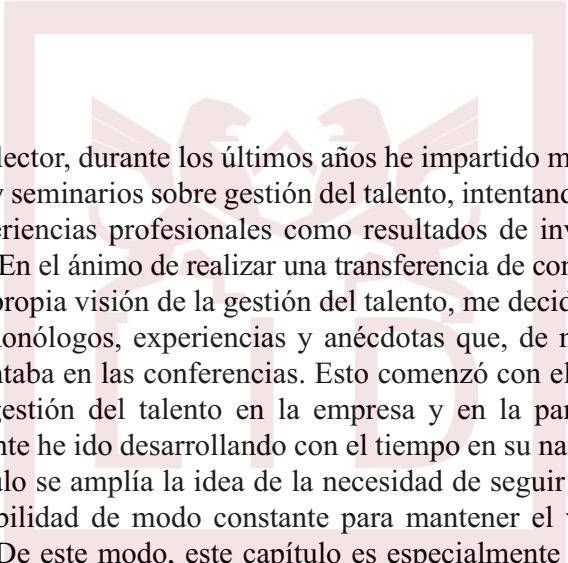
No puedo dejar de mencionar a una persona muy especial que me da siempre una visión del lector de un modo muy transparente y que está siempre de manera incondicional apoyando mis escritos, Virginia Dasi. Gracias Virginia, tu aliento ha sido de gran importancia para este libro.

También quiero agradecer su participación a una persona que conocí no hace mucho y que día tras día se ha ganado mi confianza y respeto como profesional y amiga, Mónica Valero. Ella también ha dedicado parte de su tiempo, que no es mucho como profesional y madre que es, y que siempre ha estado incondicionalmente acompañando este libro. Gracias Mónica.

Por último, una persona muy especial que un buen día se cruzó en mi vida mientras dedicaba mi tiempo a una de mis pasiones, ojear libros. Ainhoa Miñana, dueña de la librería Auralia, persona de gran corazón y belleza que, desde el primer libro que publiqué *–El líder no nace, ¡se hace! Viaje hacia el talento–* hasta este que sale ahora y un tercer proyecto que estoy preparando ya, ha sido pieza clave en mi evolución como escritor y persona. Gracias Ainhoa, no hay palabras para expresar mi afecto y agradecimiento sinceros.

Introducción





Estimado lector, durante los últimos años he impartido muchas conferencias y seminarios sobre gestión del talento, intentando trasladar tanto experiencias profesionales como resultados de investigación científica. En el ánimo de realizar una transferencia de conocimiento, desde mi propia visión de la gestión del talento, me decidí a escribir algunos monólogos, experiencias y anécdotas que, de modo recurrente, contaba en las conferencias. Esto comenzó con el capítulo 1 sobre la gestión del talento en la empresa y en la pareja, y que ampliamente he ido desarrollando con el tiempo en su narración. En este capítulo se amplía la idea de la necesidad de seguir trabajando la empleabilidad de modo constante para mantener el valor en el mercado. De este modo, este capítulo es especialmente importante no solo para el trabajador actual sino para el desempleado que busca trabajo y que necesita darse más valor en el mercado para tener opciones de empleo. El término empleabilidad ha cobrado especial interés y atención en los últimos años, y creemos que será vital para mantener la competitividad de las empresas y el desarrollo de los profesionales. Solo la empleabilidad de los profesionales mantiene activo el talento intangible de las organizaciones. El verdadero valor en las organizaciones viene de los talentos de sus profesionales, que son los que permiten que la organización siga innovando, creciendo y mejorando. Valorar el talento en una organización es pensar en la sostenibilidad empresarial. De este tema concreto tengo varias

publicaciones científicas y capítulos de libros, aparte de ser el tema principal de mi labor profesional durante los últimos quince años. De indudable valor para los conceptos aprendidos en este capítulo es mi experiencia con pymes y empresas multinacionales sobre sus planes de gestión del talento y que he tenido la suerte de ver su evolución, aparte de las empresas que vienen anualmente a mi máster en Gestión del Talento de la Universidad de Valencia, en el que contemplamos lo último en tendencias, análisis competenciales y procesos de desarrollo del talento. En esta área debo mucho a grandes profesionales como Juan Carlos Cubeiro, de quien he aprendido y sigo aprendiendo profesionalmente. Gracias Juan Carlos.

Otro de los temas principales de mis charlas ha sido siempre el liderazgo de equipos, que figura en el capítulo 2, en el que se desarrollan experiencias y anécdotas realmente curiosas y graciosas que en muchos casos proporciona la dirección de empresas. La realidad siempre supera a la ficción y en el mundo de la administración o gestión empresarial (*management*) no iba a ser diferente. Los líderes de equipos, en su afán de ser realmente líderes, pueden llegar a comportamientos verdaderamente curiosos e incluso fuera de lugar. Además, este creciente interés por el cambio de actitudes de los equipos, junto con su complicada gestión, hace que este capítulo sea de una especial relevancia. Creemos que este es un tema de gran valor y que aún requiere de un amplio desarrollo e investigación en el tiempo. En el trabajo con los comités de dirección de las empresas te das cuenta de la gran importancia que tiene el liderazgo de equipos y el desarrollo de un trabajo en equipo. Afortunadamente, con el tiempo los conceptos han ido evolucionando hacia equipos de alto rendimiento así como *coaching* de equipos, permitiendo que todos accedamos a un cuerpo de conocimientos de gran relevancia en las empresas. Aquí, he compartido muchos espacios y debates con mi amigo y colega José Juan Agudo, uno de los mayores especialistas a nivel mundial en esta área. Gracias José.

A partir de estos dos primeros capítulos evoluciona el libro para intentar cubrir los principales talentos que debería cuidar y potenciar un profesional si desea mejorar su empleabilidad y desarrollo. Por eso, el capítulo 3 se centra en la inteligencia emocional, un área

en la que he impartido seminarios y conferencias, de especial relevancia en mis preferencias profesionales durante los últimos años. La inteligencia emocional y la neurociencia son dos áreas apasionantes, donde los últimos avances están aportando datos de gran valía sobre la influencia de las emociones en la gestión del talento. Como decía, las emociones son importantes en la vida de las personas, y bien merecen un énfasis especial. Conseguir equipos y profesionales con inteligencia emocional es el gran reto del futuro de muchas empresas, sobre todo por su impacto en la toma de decisiones, la evitación de conflictos y el estímulo de optimismo y comportamientos positivos en la organización. De hecho, en este apartado he escrito ya varios capítulos de libro y no dudo, con el tiempo, hacer una monografía especial, por el gran interés que provoca. Aquí tengo mucho que agradecer a personas como Laura María, por su ilusión, dedicación y entrega, siempre que ha venido a compartir con nosotros algún seminario o charla, a Gloria de la Torre, por su continua entrega al mundo emocional en la dirección de Recursos Humanos (RRHH) de las empresas, a Elsa Punset, por compartir hace poco, con todos nosotros, una gran charla y parte de su tiempo personal, y por supuesto a Mario Alonso Puig, gran profesional y persona, que consiguió deleitarnos con su lenguaje claro, sencillo y cargado de anécdotas, tanto en una jornada de conferencias como en el espacio televisivo donde compartimos escenario. Gracias Laura, Gloria, Elsa y Mario.

Por supuesto, el tema recurrente del jefe en mis charlas me permitió lanzar el capítulo 4, analizando la dificultad de ser jefe o de ponerse el sombrero de jefe, profundizando precisamente en la importante labor del liderazgo y su necesidad de entrenamiento y formación para mejorar las empresas y su competitividad. Ser jefe no es fácil, y menos aún cuando muchos de nuestros directivos no han sido apenas preparados para esta misión de tanta responsabilidad social. Por eso, tener líderes que sepan tomar decisiones y elegir su estilo de liderazgo, en función de las situaciones, se convierte en una necesidad empresarial inmediata en las organizaciones, independientemente de su tamaño y sector. El liderazgo es y será un tema capital en las organizaciones, pues son los líderes los que consiguen mejores empresas y garantizan su competitividad. Son ellos los que provocan los cambios, estimulan modelos de comportamiento organizativo y

generan transformaciones empresariales. El líder es la pieza clave en la organización en los momentos de cambio que vivimos. Ni que decir que en este apartado tengo una gran deuda con Ismael Quintanilla, la persona que me inició en el mundo de la empresa, profesor y mentor que consiguió ilusionarme por procesos de cambio organizativo con su espíritu innovador, original y provocador, cuando aún estaba acabando mi licenciatura. Su gran intelectualidad ha sido siempre un modelo de inspiración a seguir y un reflejo de que en la universidad aún quedan talentos inspiradores capaces de impactar en la sociedad y en los futuros profesionales, nuestros estudiantes universitarios. Asimismo, compartir escenario en conferencias con José María Gasalla ha sido una experiencia de gran impacto por su nivel y amplia experiencia profesionales, por su humor constante. Gracias Ismael y José María.

También, en diferentes seminarios y charlas, he tocado el tema del emprendimiento, y es evidente que la gestión del talento tiene mucho que decir al respecto. El talento emprendedor, aspecto en el que se centra el capítulo 5, es especialmente importante en la situación económica actual, cuando necesitamos más emprendedores y gente con espíritu proactivo capaz de convertir los proyectos y las ideas en realidades. Tenemos profesionales que cada vez formulan mejor sus estrategias pero seguimos careciendo de especialistas que sepan llevarlas a planes concretos y operativos. Este talento de innovar, no sólo en productos y servicios sino también en mejoras en los procesos, es el que hace que las empresas le cojan el pulso a los mercados y consigan adecuarse a la demanda, principal objetivo de toda empresa para conseguir sobrevivir. En este apartado tengo investigaciones desde hace tiempo. Y he participado en asignaturas de creación de empresas, lo que me ha permitido ver proyectos realmente interesantes. Aparte, en mi etapa de investigación de mercados, colaboré en proyectos emprendedores en la realización de estudios de viabilidad así como en la consolidación de otros proyectos con estudios de clientes y motivaciones de uso o compra. En los últimos años, también he tenido un especial contacto con los Centros Europeos de Empresas e Innovación (CEEI) impartiendo diversas conferencias y seminarios, y eso me ha permitido conocer todo un capital humano de gran dedicación a la mejora de los procesos facilitadores de los proyectos

emprendedores. Gracias a todos los emprendedores que me han permitido ver y compartir sus sueños.

En estos últimos años, muchos empresarios y presidentes de organizaciones me han llamado para estimular a sus equipos directivos y profesionales, sobre todo para conseguir potenciar la motivación para continuar luchando en los mercados y creyendo que los proyectos merecen tiempo, dedicación y fundamentalmente ilusión. Por eso el capítulo 6 analiza el papel de la motivación y la necesidad de trabajar las energías de los equipos y su resiliencia o espíritu de lucha. Este capítulo analiza tanto la motivación como el conseguir no desmotivar más a nuestros profesionales en las organizaciones. Las pérdidas de energía motivacional están haciendo mucho daño a la productividad de nuestros profesionales, y conseguir trabajar el clima de la organización es un objetivo realmente básico en la actualidad en la empresa. Aquí tengo que agradecer a los empresarios, directores generales y directores de Recursos Humanos con los que he podido compartir experiencias de gran nivel y calidad humana. Gracias a todos.

Quiero aclarar que soy educador, profesor universitario y formador vocacional. Antes incluso de acabar la carrera, ya impartía seminarios y charlas formativas, aspecto este que no he dejado de hacer. Son ya 21 años de experiencia profesional como docente y conferenciante en todo tipo de círculos empresariales y profesionales. Y esto me ha permitido ver la evolución de la formación, tema tratado en el capítulo 7. Este asunto es especialmente interesante, pues creo que la formación necesita una nueva revolución para poder tener un mayor impacto en las organizaciones. Necesitamos aprender más que enseñar, motivar más que dictar conocimientos, generar experiencias más que instrucciones, y sobre todo necesitamos un concepto de aprendizaje vinculado de un modo más claro al desarrollo profesional, y que esté relacionado con el mismo. Este mundo de la titulitis, donde importa el título más que el conocimiento, es un tema capital para entender el futuro a medio y largo plazo de un país y de una sociedad. Tener títulos no es poseer conocimientos. He de agradecer especialmente en este apartado a todos mis estudiantes, que me han sufrido y vivido durante tantos años, y con los que he compartido lo

mejor de cada momento. También a todos los profesionales y directivos, que en estos 21 años han logrado que aprendiera cómo es el mundo de las organizaciones a través de sus experiencias, permitiéndome actualmente tener tal riqueza de casos. Gracias a todos.

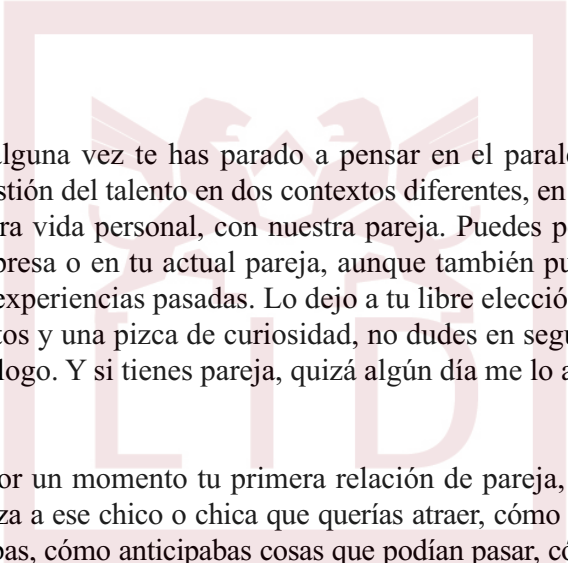
Para finalizar, el capítulo 8 lo escribí en un viaje a Cali (Colombia), cuando iba a dar unas conferencias y unos seminarios. Diez horas de viaje en avión dan mucho de sí. De hecho, inicialmente no estaba contemplado este capítulo, pero en los últimos años he visto una creciente preocupación de muchos empresarios y directivos por la orientación al cliente, la orientación al negocio y el comportamiento del consumidor. Si a eso le añadimos mi experiencia profesional en el mundo de la investigación de mercados y psicología del consumidor, junto con mi amiga Rosa Fierres, que es directora de Investgroup en el área de consumo, creo que este capítulo tiene mucho sentido. Muchas organizaciones han perdido el norte del cliente/consumidor, y esta pérdida supone un peligro para la supervivencia a corto y medio plazo. Comprender los códigos, símbolos y emociones del consumidor es la clave en la empresa de este siglo. Solo quien mantenga toda su organización volcada en la orientación al servicio del cliente mantendrá la competitividad y el negocio en los próximos años. Gracias Rosa.

Por todo ello, estos ocho talentos, a saber, empleabilidad, liderazgo de equipos, inteligencia emocional, estilo de dirección, emprendimiento, motivación y optimismo, entrenamiento y orientación comercial y al cliente, conforman todo un modelo de intervención en la gestión del talento y en el desarrollo de carreras profesionales. Ocho áreas para reflexionar y profundizar donde espero, estimado lector, que puedas disfrutar de este viaje conmigo. No dudes en enviarme cualquier reflexión, experiencia o comentario a través de mi página Web: www.robortoluna.es, siempre será un placer poder compartir.

1

**La gestión del talento y la empleabilidad:
el talento y otros amores**





No sé si alguna vez te has parado a pensar en el paralelismo que tiene la gestión del talento en dos contextos diferentes, en la empresa y en nuestra vida personal, con nuestra pareja. Puedes pensar en tu actual empresa o en tu actual pareja, aunque también puedes regocijarte en experiencias pasadas. Lo dejo a tu libre elección. Si tienes diez minutos y una pizca de curiosidad, no dudes en seguir leyendo este monólogo. Y si tienes pareja, quizá algún día me lo agradezcas, o no.

Imagina por un momento tu primera relación de pareja, tu primera cita, localiza a ese chico o chica que querías atraer, cómo te vestías y te preparabas, cómo anticipabas cosas que podían pasar, cómo sentías ese nerviosismo que te hacía sentirte desde el rey del mundo al más desafortunado. Puedes incluso recordar cómo preparabas con sumo detalle todo. ¿Lo consigues? Es un sencillo ejercicio de visualización y de recuerdo.

Si eres hombre, cuidabas mucho tu imagen afeitándote (esa hilera de pelillos), también ibas al gimnasio para marcar algo de músculo y así, en algún gesto perdido de la noche, tensar el bíceps como quien no se da cuenta... qué maravillosamente ridículos podemos ser a veces, bueno más veces de las que pensamos. Aparte, esa colonia especial en sobredosis para provocar la máxima atracción, ese cuidar los olores

con el desodorante (qué menuda mezcla va haciendo con la colonia, por cierto), un cuidado especial en la ropa (la ropa de guerra con la que nos sentimos atractivos), ¡y cómo no!, la estrategia. Ensayabas en el espejo tu postura varonil, tu encantadora espontaneidad y tus gestos seguros, todo ello con un diálogo digno del más lindo teatro contemporáneo. Este juego de simulación (*role-playing*) te transportaba por breves momentos a situaciones casi reales, con lo que tu humor y tu energía se exaltaban. Te dabas un golpe en el pecho diciendo eso de: «macho, machote, van a caer rendidas a tus pies». Y, claro, tu autoestima se inflaba como un globo de colegial. En esos momentos tan íntimos hasta te regocijabas de tu encanto, con gestos llenos de infantil exageración. Sí, reconócelo, no pasa nada, a veces creemos que hemos sido los únicos en hacer cosas pero, como estamos avergonzados, nunca lo decimos, y con el tiempo, con los años, nos damos cuenta de que todos los hombres hemos hecho las mismas maravillosas piruetas románticas.

¿Y ellas? A buen seguro te lo estás preguntando. No lo dudes, enismismada en tu novela romántica, eres capaz de ensalzar tus bellezas hasta límites insospechables, al menos para los hombres, siendo muy crítica hasta con el más mínimo detalle. Tu imaginación se dispara y marcas más de cien escenarios diferentes, y en todos ellos te regocijas con pasión e inusitada ensoñación. Te vistes una y mil veces frente al espejo, y tienes tantas versiones de ti misma como vestuario te acompaña. En todo encuentras un defectillo, una mejora posible, pero te recuerda que nada es perfecto. Aunque en ese momento sí que quisieras que lo fuera. Desordenas de modo impulsivo y te transportas con la imaginación. Visualizas una y otra vez. ¡Qué capacidad!

Por fin te decides, te engalanas, pasas todos los controles de calidad y estableces tu lista de control (*check-list*) particular. Pasas de la exaltación absoluta a momentos de crisis abrumadora. Y todo ello en una milésima de segundo. ¡Qué momentos, verdad!

Y te dirás, ¿y esto qué tiene que ver con la empresa y el talento? Es cierto que el verdadero reto sería encontrar dónde están las diferencias. Como si fuera un pasatiempo del periódico, cuando uno trata de encontrar los errores o diferencias entre dos dibujos analiza las

dos situaciones. Pero, bueno, si quieres no te esfuerces, que para eso he escrito este monólogo, sencillamente sígueme con especial atención, y verás cómo el talento en la empresa es en realidad lo mismo que el de la pareja. ¡Vaya frase, eh!

Comencemos, ¿recuerdas tu primera entrevista de trabajo? Ese nerviosismo acuciante. Esa oportunidad latente de tener tus primeros ingresos. Ese saber que se te iba a evaluar y en función de tu comportamiento podrías ser la elegida o el elegido. Sí, en efecto, en ambos casos hay una elegida o un elegido. ¿Y si eres tú, te lo imaginas? Con lo que eso supone, claro. Alguien único y especial para el proceso de selección. Alguien que es capaz de satisfacer los estándares del perfil profesional/personal que busca el otro. Y somos los elegidos, ¡qué gran momento! Como una lotería personal, conseguimos ser mejores en algo, comparados con otros. Ese valor de nuestra unicidad tan gozoso. Para una empresa somos de valor, se culmina nuestro esfuerzo por ser un profesional y alguien nos da una oportunidad. Es un gran momento, indudablemente.

Sentirse elegido es lo que llamamos nosotros tener valor en el mercado. Sí, sí, en efecto, valor tanto en el mercado laboral como en el mercado de las relaciones, si se le puede llamar así. Pero tú me entiendes perfectamente. También, si eres la elegida o el elegido, tendrás lo que nosotros llamamos empleabilidad.

Empleabilidad en el mercado profesional y en el mercado de las relaciones, si es que lo podemos también llamar así. Y este es un momento importante en este monólogo, tener valor en el mercado y ser empleable, en ambos casos, es realmente uno de los aspectos más importantes de la gestión del talento.

Piénsalo por un momento, tener valor en el mercado es que te ofrecen en tu sector y te salen ofertas porque las empresas ven el valor que podría incorporar si te contratan. Tener valor en el mercado de las relaciones es salir al mercado, es decir, salir, lo que decimos salir de verdad, y encontrar que otros se interesan por ti. ¡Alto! He dicho solo que se interesan. No te preocupes, yo también he tenido momentos en los que no me miraba ni el gato del barrio. Pero solo son

momentos de baja empleabilidad, recuerda. Espero que solo sean momentos, claro. Pero te traigo una gran noticia: el valor en el mercado se gana. Esa es la buena noticia que tengo que compartir contigo. En serio, se gana, eso sí, con esfuerzo y constancia. Quizá esta es la mala noticia. ¡Vamos, que hay que currárselo! Pero no te preocupes, que te daré alguna receta que otra.

Pero, ¿cuál es tu valor? ¿Qué se valora en el mercado? Averígualo, no lo dudes. Acércate a tus colegas y pregúntales. Eso sí, colegas, eh, que para malos rollos ya tenemos el día a día de la empresa. Es sencillo, te acerca y dices: «Andrés, ¿qué piensas de mí?». Bueno, mejor cambia la pregunta, no sea que te hunda el día sin querer. Puedes preguntar: «Andrés, ¿podrías pensar en cuáles son mis puntos fuertes y mis áreas de mejora?». Parece simple, pero no lo es. Las piernas te temblarán y estarás ansioso hasta que veas el resultado. ¿Y sabes por qué? Porque es la primera vez. ¡Ah! Ya estamos otra vez con los paralelismos, la primera vez. Bueno, hazlo, y acostúmbrate poco a poco a pedir información a todo tu entorno de cómo te ven en tu rendimiento, a veces con ser un buen observador y mirar a los ojos a los demás es suficiente, pero, claro, hay que mirar a los ojos e interesarse por lo que piensan los demás. ¿Acaso no recuerdas cómo mirabas a los ojos a tu pareja para intentar captar el más mínimo gesto? Vamos, no pretendo decir que vayas mirando con cara de cordero degollado a todos tus colaboradores pues seguro que alguna denuncia te llevas. Pero sí con atención y escucha activa. Practica, no lo dudes, son muchas las posibles fuentes de información, solo tienes que estar atento y considerar las importantes. E igual que en las relaciones que se estilan los cuerpos hermosos, cultivados deportivamente, y la salud en general, y la higiene claro, pues aprende de los códigos compartidos en la empresa que, en realidad, son importantes en tu puesto profesional. ¡Vamos, aquello por lo que se te valora! Eso te dará empleabilidad dentro del mercado y te permitirá seguir creciendo profesionalmente.

Aquí hay dos cosas importantes a tener en cuenta. En primer lugar, a quién escoges para que te dé alguna referencia de cómo eres personal o profesionalmente. Claro que es importante, necesitas alguien crítico y humano, que te conozca en tu día a día, y que al mismo

tiempo pueda ver no solo tu realidad sino tu potencialidad. En algunos casos, en las parejas puede haber un exceso de esto último, ver demasiado la potencialidad y nada la realidad. Y eso tampoco es bueno. Pero ver a alguien en la realidad sin su potencialidad tampoco es justo.

En realidad, las cosas deberían ser más sencillas, pues al fin y al cabo si has sido elegido es por cómo eres. Y eso hace que muchas veces nos olvidemos de seguir esforzándonos por mejorar y crecer tanto personal como profesionalmente, y en el camino olvidamos todos estos detalles que tanto cuidábamos al principio. Es decir, hacemos como un gran esfuerzo inicial para provocar la atracción de nuestro talento. Ese despegar del avión que consume gran cantidad de energía, y así poder conseguir volar. Nosotros somos conscientes de esa necesidad de un esfuerzo adicional y lo hacemos, pero también somos seres llenos de hábitos y rutinas que rápidamente comienzan a corroer nuestra relación profesional/personal.

En el caso de él, es muy fácil, esa barriguita cuidada con tenacidad y esfuerzo durante tiempo, ese *tommy*, que llaman los estadounidenses, y que nosotros deberíamos llamar «el que toma», porque, en efecto, el tomar o beber en exceso produce un efecto burbuja (término económico) o lo que en otros términos se llama el embarazo psicológico. Es tal nuestra pasión por la paternidad que muchos ya deciden estar embarazados de por vida. ¡Qué gesto de indudable valor y coherencia el suyo! Con qué afán y cariño cuida el varón la relación con su estómago. Y hasta le habla, es como su animal de compañía, le da palmaditas, lo protege y cuida. Crece aunque no se reproduce. Lo alimenta, nunca mejor dicho. ¡Ese orgullo de la calidad de vida! Sin embargo, contradicciones de la sociedad, la barriguita no es un valor en alza, y claro, como en una partida de videojuego, pierde puntos conforme más barriga se tiene.

Pero no te preocupe, los puedes ganar por otra parte, no pienses que solo con eso has perdido valor en el mercado. No, las cosas son un pelín más complejas. ¿Recuerdas también con qué frecuencia ibas al gimnasio o salías a correr? Sí, sí... si yo lo comprendo, ahora tienes menos tiempo y menos energía. El sistema se compensa de otro modo

y ya no necesitamos hacer esos derroches energéticos que hacíamos. Nuestro deporte cambia de modalidad e intensidad. Y, como si de otro personaje fuera, dejas algunos comportamientos que te suponían un pelín de esfuerzo. Y se va dejando claro, y con ello se siguen perdiendo puntos. Tranquilo, que tienes que perder muchos puntos aún para que te salga la pantalla que da el juego por acabado (*game over*).

Lo que sí tienes es otra imagen algo distorsionada de lo que eres actualmente, porque a buen seguro prefieres ese recuerdo a esa actualidad relajada. Varios son los síntomas en este sentido, a saber, tus brazos algo más flácidos, la pérdida de elasticidad, ese quedarse enganchado alguna vez por un movimiento brusco, entre otros. Sí, en efecto, son señales que nos recuerdan que no lo deberíamos hacer solo por nuestra empleabilidad, sino también por nosotros mismos, ¡vamos, por nuestra salud! ¿Continúo con la lista de cosas que has dejado de hacer por entrar en tu zona de confort en la pareja? Sí, esa zona es la del mínimo esfuerzo, y poco a poco van cayendo muchas otras cuestiones que debemos considerar, como los detalles con sorpresa, las salidas al cine en pareja, las miradas con complicidad continuas, las cenas románticas, y se van sustituyendo por nuevas actividades como el sillón *ball*, la siesta babosa, la cerveza de amigos, el fútbol pasional, entre otros. Bueno, en realidad sí que hay cambios, que son importantes. Y, sin darnos cuenta, vamos perdiendo nuestra propia empleabilidad en el mercado.

¿Y ellas? En efecto, esto no para aquí, ellas también van ganando algún kilo de más, solo que lo concentran en otras áreas del cuerpo, también dedican menos tiempo a arreglarse con esa intensidad con que lo hacían, te descubren los misterios y la magia del maquillaje, y prefieren un chándal cómodo en casa antes que la ropa de lencería que ellos quisieran ponerles. Sí, en efecto, la lista es también grande, y, como ellos, pierden también empleabilidad.

¿Dudas ahora que haya paralelismos? ¿Has pensado qué pasa en el trabajo? Recuerda que comienzas tu trabajo con esa gran ilusión, que normalmente dura en torno a un mes. Por fortuna, en la pareja la ilusión dura más, aunque no todo lo que muchos quisieran. Seis meses, un año, dos años... bueno, espero que tu caso sea la excepción (guiño

del autor al lector). Pero en la empresa, cargado como vas de ilusiones por tener un empleo, por tener dinero y poder afianzar tu autoestima profesional, lo primero que pasa es que de repente te salen unas personas que se llaman amigos y comienzan a contarte, durante el primer mes, todo lo mal que ha funcionado la organización en los últimos diez años, con detalles y por diferentes fuentes, te explican cuidadosamente lo que no se hace y sobre todo las mayores miserias. Me río aquí de las telenovelas pérfidas en las que personajes, que no parecen reales por su maldad, generan conflicto tras conflicto. Aquí, de nuevo la realidad siempre supera a la ficción. La velocidad de la información negativa es como la velocidad de la luz, ¡vamos, que estamos apañados como no tengamos un plan de acogida o no seamos una empresa digna de mención! Y esa información negativa, con el tiempo ha cogido algunos matices que, por supuesto, la han extremado más, tanto en cifras como en adjetivos. «En esta empresa te sacan lo peor... no lo dudes que irán también a por ti como hagas bien las cosas... aquí solo se promociona por el peloteo... cuanto menos llames la atención mejor», y toda una serie de comentarios que expresan una gran cultura. Desde luego, nada de lo que esperabas. Pero es que la realidad muy pocas veces tiene que ver con nuestras fantasías. Por eso, es mejor afrontarla cuanto antes. Y ya sé eso de que no todo es verdad pero, no lo dudes, algo de cierto habrá a buen seguro, pero realidad, recuérdalo, tantas realidades como personas hay en la empresa.

Y esa información negativa fluye con una facilidad pasmosa, de repente vemos a la empresa casi en cueros en el primer mes. Y aún el de Recursos Humanos que nos fichó y que no nos dijo nada, nos sonríe al vernos pasar, también lo hace el director comercial a quien han puesto verde todos y no digamos del financiero. ¿Acaso se creen todos que las personas no hablan? ¿En qué mentira se asienta cada uno? ¡Si esto nos ha pasado a todos! ¿Debería haber un manual de información basura formalizado para darnos cuenta de la realidad? Parece que sí, pues aquí se piensan los mandos que los empleados no hablan entre sí. ¿Pensarán que por ser información negativa la gente no habla de ella? Craso error. Es la primera información que sale, tanto verbal como no verbalmente. O acaso no recuerdas esa expresión de tu compañero cuando te dijo lo buena que era la

empresa en la que había entrado. Pero, ¿te miró realmente a la cara? Si lo hubiera hecho, descubriría con pavor la sorna que había en esas palabras. ¡Ah... las palabras con fondo! Sí, así se llaman, como el sombrero del mago, son palabras de las que puede salir de todo, si profundizamos. ¡Con que una empresa maravillosa que cuida a su gente!

En la pareja tarda más, y no tenemos tanta gente informándonos de las acciones que hizo nuestro nuevo compañero. Bueno, algún amigo deslenguado, que sin querer te va mencionando sus exámenes y, claro, como somos muy progres, nos cocemos en los infiernos del silencio, pero grabamos la información con fuego. Y así, poco a poco, vas conformando con la familia, los amigos, los vecinos, entre otros y otras, el verdadero cuadro de tu pareja. Pero, recuerda que es muy importante conocer la realidad, tanto en el trabajo como en la pareja, pues en ambos casos el día a día se llena de una toma de decisiones que dibujan a la perfección quién tenemos a nuestro lado. La acción nos delata. Y el día a día nos impide estar en ese estado de continua ficción de nuestra realidad. Por lo que la relajación posibilita que salga quiénes somos en verdad. ¡Uf!... paremos aquí, pues esta frase es potente, hemos dicho quiénes somos en verdad. Pero, ¿y antes qué éramos? ¿No somos quienes somos? No, tranquilo, no vamos a hacer un tratado de metafísica, pero sí al menos reconocer públicamente que no es oro todo lo que reluce, y que esa es una de nuestras maravillosas contradicciones y sesgos personales. De hecho, el matiz importante es precisamente ¿cuánto? Sí, en efecto, ¿cuánta diferencia existe entre esa imagen u holograma que hemos hechos de nosotros y nuestro ser diario? No te inquietes, asumimos que es algo normal, por lo que es parte de nuestra naturaleza. Cuando la diferencia es mucha, es decir, cuando la persona se comporta realmente diferente, se llama caída en vacío, ya sabéis eso de ¿pero quién es esa persona que está a mi lado? Pero, como no es tu caso, no te alarmes, solo es en uno de cada dos casos. ¿Y en la empresa? Pues no dista mucho, el que hablaba inglés perfecto, no es capaz de traducir un fax, el que era bueno comunicando, no se atrevió a presentar el proyecto, y el gran negociador sencillamente perdió el cliente por no tener paciencia. Pero, vamos, nada de lo que preocuparse.

¿Por qué nos empeñamos en no ser quienes somos? Uf... ya estamos con las preguntas potentes, casi imposibles de contestar. Porque claro, antes deberíamos saber quiénes somos y sin embargo nos encanta jugar más con lo que nos gustaría ser. Nos lo creemos y lo hacemos una realidad. Y con esto basta. ¿Quién quiere en realidad saber cómo es? No sé si estamos preparados para tal golpe. En todo caso, creo que al menos deberíamos preocuparnos por tener nuestra versión más actual de nosotros mismos.

Pero no todo queda aquí, situado en tu realidad y en la de la empresa, nos encontramos con una situación de comodidad llamada zona de confort o bienestar donde se nos olvidó, con el paso de los años, algo tan importante como formarnos. Claro, te preguntarás para qué, si ya has encontrado trabajo, ya lo has conseguido. Es como quien lucha por conseguir algo y cuando lo obtiene, se olvida de cómo lo ha conseguido. Como dos momentos diferentes, dos estados diferentes en el tiempo, como si no fueran el mismo viaje.

¿Te suena esto?: ya tengo pareja, estabilidad, para qué cuidarnos ese cuerpecito, para qué aprendernos chistes, para qué estresarnos. Si es que somos animalitos que, en cuanto nos dan un rato de estabilidad, lanzamos los dardos del hábito y nos afinamos rápidamente. Echamos raíces y ¡hale!, a disfrutar de la zona de bienestar o confort.

Sí, es verdad que es fácil acostumbrarse, pero creo que nos olvidamos de algo. ¿Lo adivina? Nos olvidamos de pensar en el porqué, ya sabe, yo quería mejorar mi cuerpo por estar con una pareja o por estar mejor conmigo. Yo quería ir a la universidad, o especializarme en una profesión, y es como que ese período se acabó, ya obtuve el trabajo. ¿Y ahora qué? ¿Dónde están esas ganas de aprender? ¿No notas ahora, después de este discurso, que igual deberíamos pensar algo más en nuestro aprendizaje y mejora?

La forma más drástica de aprender es a través de la ruptura, de la empresa o la pareja. Y, en la actualidad, tal y como muestran las estadísticas, todos hemos pasado por varias rupturas en ambos casos. Así que, y aquí viene la moraleja, si te cuidas más personalmente,

ganarás empleabilidad en el mercado, pero mi recomendación es que lo hagas por tu propia salud y estilo de vida. Y sobre la formación, no lo dudes, sigue formándote, aunque continuemos acumulando títulos, esa famosa titulitis por la que cuanto más tengas, más parece que te diferencias. Aunque, después, no se noten en muchos casos tantas diferencias en las entrevistas de personal o en el día a día. Si gestionar tu talento en la empresa es ganar empleabilidad, deberíamos preocuparnos por trazar nuestro propio desarrollo. Y de esto va todo esta reflexión, de desarrollarse personal y profesionalmente.

¿Pero queremos desarrollarnos? La crisis en la pareja y en la economía no es tal, es crisis de los modelos que los sustentaban. Las parejas siguen felices, pues por eso rompen, para buscar su felicidad. Y para no estar en un eterno amargor. Y en el trabajo se rompe el pacto empleador-empleado y esto nos enseña un nuevo modelo de contrato psicológico. Aprendamos, entonces, desarrollémonos personalmente para ser mejores personas, crezcamos, evolucionemos... Eso sí, cada uno a su ritmo. Formémonos y mejoremos competencias y logremos ser mejores profesionales con nuevos retos. En ambos casos, pase lo que pase, seguiremos teniendo talento y valor en el mercado.