

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA Facultat d' Economia

PROGRAMA DE COACHING ORGANIZACIONAL Y PSICOLOGÍA POSITIVA APLICADA (COPPA)

Gestiona y lidera la empresa familiar desde el talento

ROBERTO LUNA
WWW.ROBERTOLUNA.ES

@roberiluna

Signeme

COLECCIÓN DE LIBROS DE DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL DE ROBERTO LUNA

TALENTO Y LIDERAZGO

1



2

THE WAR FOR TALENT



Para McKinsey, el cambio es pasar de la denominada "vieja realidad", donde las personas necesitan a las empresas, a la "nueva realidad", donde las empresas necesitan a las personas, siendo las personas la clave de esta fuente de competitividad



Existen tres fuerzas que alimentan la guerra por el talento

1. "el cambio irreversible de la Era Industrial a la Era del Conocimiento,
2. la demanda intensa de talento de alto calibre
3. y la creciente propensión de las personas a cambiar de una empresa a otra"

3

MENTALIDAD DE TALENTO EN LA EMPRESA

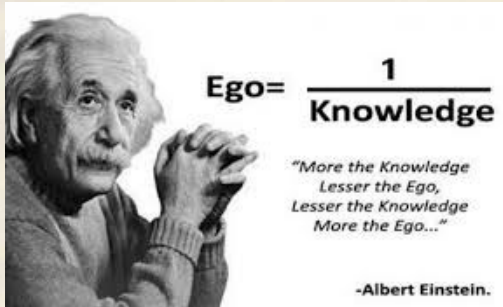


4

Empresa Familiar: Talento, Bienestar y productividad

Una Ecuación Ganadora

Demasiado ego, matará tu talento



Cuando se combina el talento con el **bienestar**, se genera un vínculo mágico que reduce el **estrés**, aumenta el **compromiso** o **engagement**, y activa el **potencial** y **rendimiento** de los profesionales.



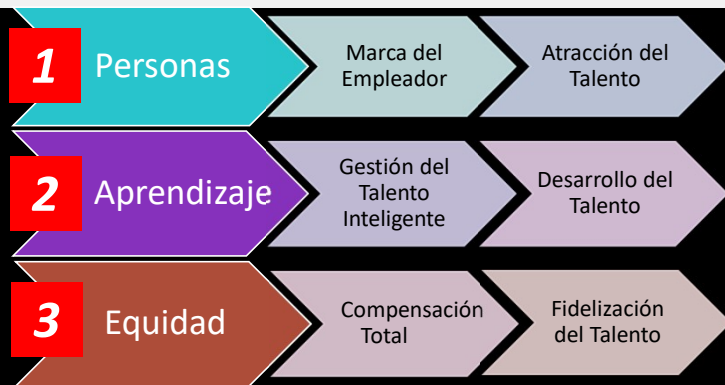
5

Empresa Familiar: Talento, Bienestar y productividad

El modelo integrador



Modelo de Gestión del Talento ©Luna-Arocas, R., 2018, 2024



PERSONAS CON TALENTO, QUE APRENDEN, Y CONTRIBUYEN EN UNA RELACIÓN DE EQUIDAD CON LA ORGANIZACIÓN

6

APRENDIZAJE

Del libro *Gestión del Talento*, Luna, R. Ed. Pirámide
(elaboración propia a través de diferentes versiones de la literatura profesional y científica)

Modelo de la Matriz de Talento o 9-grid-box

Alto	Diamante en bruto Desarrollar para el alto rendimiento. Posibles acciones de coaching o mentoring. Período de nuevos cargos o promociones. Cuidar y fortalecer la auto estima profesional.	Futura estrella Considerar ya de alto rendimiento y seguir cuidando su desarrollo para llegar al siguiente cuadrante. Fortalecer con planes de desarrollo y dotar de más responsabilidad.	Estrella Trabajar de modo intenso planes de fidelización. Incluir siempre desarrollo y mejora. Negociación directa de participación en beneficios y compensación total.
Medio	Dilema a resolver Su moderada potencialidad se enfrenta por su bajo rendimiento. No acaba de cuajar y debe analizarse desde el coaching su actitud y engagement.	Profesional adaptado Conoce cómo trabajar en la organización y tiene buena potencialidad, se trata consolidarse en ambos aspectos. Implicar más y dar oportunidades de desarrollo con mentoring.	Alto Rendimiento Profesional clave para la organización conoce su trabajo desde la excelencia. Trabajar con cuidado su potencialidad con programas personalizados.
Bajo	Riesgo No rinde profesionalmente y no tiene potencialidad. Analizar la situación individualmente y el histórico laboral. Considerar salida.	En desarrollo ↗ Conoce como trabajar en la organización, pero tiene baja potencialidad, valorar implicación en planes futuros.	Profesional excelente Es excelente en su trabajo y lo demuestra a diario. Puede estar en el límite de su desarrollo ante nuevas situaciones. Valorar su potencialidad seriamente.
	Bajo	Medio Rendimiento	Alto

7

DESARROLLO MIX

- Formación vivencial/experiencial
- E-Learning
- Coaching Ejecutivo/Organizativo
- Mentoring
- Outdoor Training

8

PROCESO DE COACHING EJECUTIVO



9

BIENESTAR, COMPENSACIÓN Y FIDELIZACIÓN



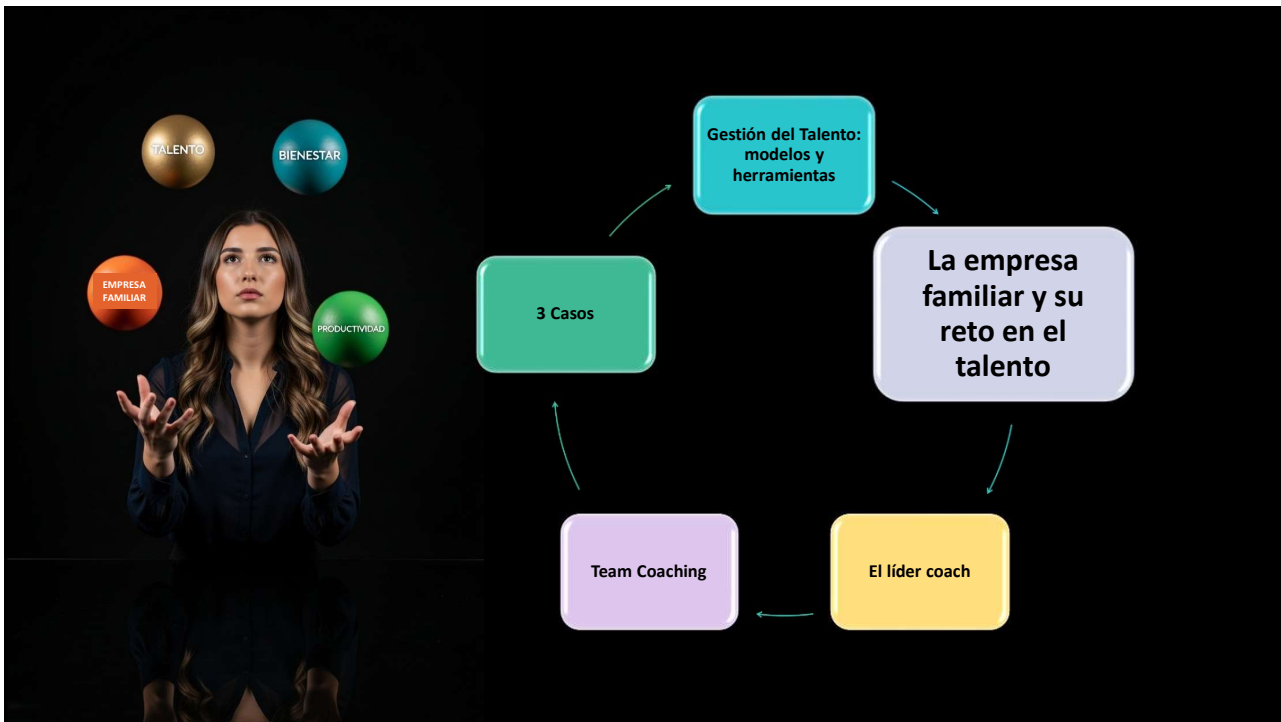
COMPENSACIÓN
TOTAL

- Retribución
- Salario emocional (Beyond money)

FIDELIZACIÓN Y
BIENESTAR
LABORAL

- PVE
- Experiencia del empleado EX
- Engagement
- Modelos de Bienestar

10



11

Empresa Familiar: Talento, Bienestar y productividad

Gestión de Talento en Empresa Familiar: El Reto de Trabajar con Familia

El reto de gestionar familia y empresa:
Trabajar con familiares introduce dinámicas emocionales complejas que pueden obstaculizar la toma de decisiones objetivas y la profesionalización del negocio.

FAMILIA

II. El Peso de la Familia en la Gestión

Cuando la familia trabaja junta:
Las relaciones personales se entrelazan con las profesionales, lo que puede llevar a conflictos de intereses, falta de meritocracia y resistencia al cambio, aumentando el costo de la gestión.

EMPRESA

Personio 2025, PwC, IEF Modelos académicos de gestión de capital humano

La propiedad familiar se asocia a menudo con (Garces, L., 2013):

1. el diseño de los sistemas **injustos** de compensación y evaluación (Chua, Chrisman, y Bergiel, 2009),
2. familiares **pagados en exceso** (Jorissen, Laveren, Martens, y Reheul, 2005),
3. **atrincheramiento** empresarial (Gómez-Mejía et al., 2001),
4. el menor uso del proceso de revisión por pares y la **evaluación** de los sistemas de formación (Fiegener, Brown, Prince, y de archivo, 1994),
5. el **nepotismo** (Burkart, Panunzi, y Shleifer, 2003; Sharma, Chrisman, y Chua, 1997),
6. mayor **protección** de los empleados familiares (Gómez-Mejía, Larrazza-Kintana, y Makri, 2003) y
7. la **discriminación** de género (Jiménez, 2009).
8. La evidencia también muestra que las empresas familiares son menos propensas a tener una **comunicación** directa y a consultar a sus empleados (Harris & Reid, 2008)
9. y son más reacias a **compartir información** clave con los empleados que no pertenecen a la familia (Howorth, Westhead, y Wright, 2004).

12

Empresa Familiar: Talento, Bienestar y productividad





La empresa familiar ante el nuevo entorno laboral
Desafíos, obstáculos y fórmulas para impulsar el talento
(Cruz, C., y Bonet, R., 2024)



1. Posicionarse como empleador con **salarios** competitivos.
2. Brindar oportunidades de **ascenso** en su trayectoria profesional.
3. La **conciliación** laboral.
4. La implementación del **teletrabajo**.
5. Evitar percepciones de falta de **equidad**.

13

Empresa Familiar: Talento, Bienestar y productividad

El modelo integrador



Modelo de Gestión del Talento

©Luna-Arocas, R., 2018, 2024

1
Personas

Marca del Empleador



Atracción del Talento



1. **Potenciar más la Marca de Empleador**
 2. **Atraer más talento diverso no familiar**
 3. **Criterios no competenciales ni de talento en la atracción**

1. **Mejor clima y calidad laboral por compromiso**
 2. **Atracción de talento boca oreja y familiares**
 3. **Más confianza en el conocimiento de candidatos**

14

Empresa Familiar: Talento, Bienestar y productividad

El modelo integrador

Modelo de Gestión del Talento ©Luna-Arocas, R., 2018, 2024

2 Aprendizaje

Gestión del Talento Inteligente

➔

Desarrollo del Talento

- 1. Potenciar acceso a tecnología punta y nuevos sistemas de aprendizaje y conocimiento.
- 2. Diferenciación en la inversión del desarrollo por familia/no familia
- 3. Desarrollo mix no competencial ni por talento con menor intensidad
- 4. Promoción a puestos clave no basada en criterios compartidos: menos oportunidades.

- 1. Conocimiento profundo de las personas en la evaluación del rendimiento con aplicación de conversaciones.

15

Empresa Familiar: Talento, Bienestar y productividad

El modelo integrador

Modelo de Gestión del Talento ©Luna-Arocas, R., 2018, 2024

3 Equidad

Compensación Total

➔

Fidelización del Talento

- 1. Menor equidad global en la mayoría de los aspectos
- 2. Retribución no competitiva
- 3. Pérdida de talento por falta de equidad
- 4. Falta de conciliación laboral
- 5. Menor teletrabajo
- 6. Mayor presión socioemocional

- 1. Salario emocional
- 2. Planes de bienestar
- 3. Comportamientos altruistas
- 4. Fidelización por compromiso moral y confianza

16

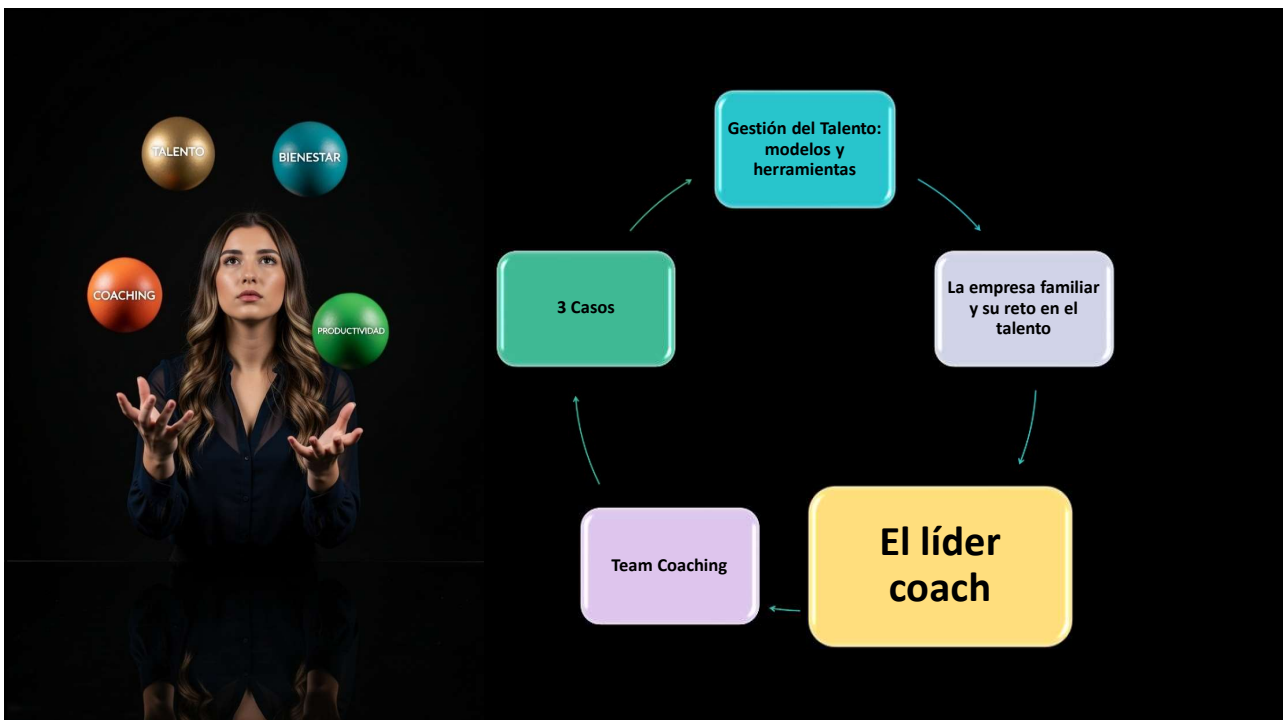
Empresa Familiar: Talento, Bienestar y productividad



Recomendaciones desde la Gestión del Talento

1. Atracción de talento diverso o familiar con experiencia diversa
2. Mejorar la Marca de Empleador incrementando el eNPS
3. Formación y desarrollo más intenso y profesionalizado con técnicas individualizadas como coaching, mentoring o grupales como el outdoor training
4. Promociones basadas en meritocracia transparente y competencial
5. Implementar el Liderazgo-Talent basado en habilidades del Coach
6. Invertir en *People Analytics* e IA para ser más competitivos
7. Plan de Bienestar más competitivo y profesional
8. Salario emocional incluyendo flexibilidad, teletrabajo, conciliación,...
9. Profesionalizar la EX Experiencia del Empleado con una PVE Propuesta de Valor al Empleado
10. Construir la equidad en equilibrio con la diferenciación de ser familiar/no familiar

17



18

CONVERSACIONES DE COACHING PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO

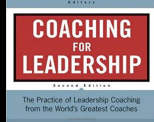
La evaluación del rendimiento no funciona



Edward Lawler



Marshall Goldsmith
Laurence Lyons



- **Edward Lawler, "las evaluaciones están muertas"**
- **Hay Group:** la mitad de los empleados públicos y una tercera parte de los líderes de negocios pensaban que la evaluación era un ejercicio mecánico de marcar los cuadros de respuesta.
- **En el caso español,** uno de cada dos profesionales opina que el proceso de evaluación del rendimiento está muy **desacreditado** al no considerarlo **objetivo**, y por lo tanto, no generando credibilidad interna en la empresa
- Los estudios de la *Society for Human Resource Management* indican que **solo la mitad de los profesionales** en RRHH creen que la evaluación anual del desempeño refleja de modo claro y fidedigno el **rendimiento de los colaboradores**.
- Estudio de Gallup: **solo el 23%** considera que los directivos les dan *feedback* con sentido y significado; **solo un 20%** ha tenido una conversación con sus supervisores en los últimos seis meses sobre los pasos a desarrollar para alcanzar sus objetivos; los profesionales que reciben *feedback* de conversaciones sobre los objetivos y el logro con sus supervisores están **2.8 veces más** en situación de *engagement* que los que no; **solo un 14%** de los empleados afirma que las evaluaciones que reciben les *inspiran a la mejora*, y solo **1 de cada 5** indica que el modo en que se les mide está dentro de su control
- **CONCLUSIÓN:** Cambio de la evaluación del rendimiento al desarrollo del rendimiento a través de conversaciones de coaching. **Importante formar a los mandos y directivos en habilidades de líder coach. Del feedback al feedforward**

19

MODELO COMPETENCIAL BODHI 22

MODELO COMPETENCIAL BODHI-22 (©Luna-Arocas, 2005)

BODHI-22
22 competencias directivas clave

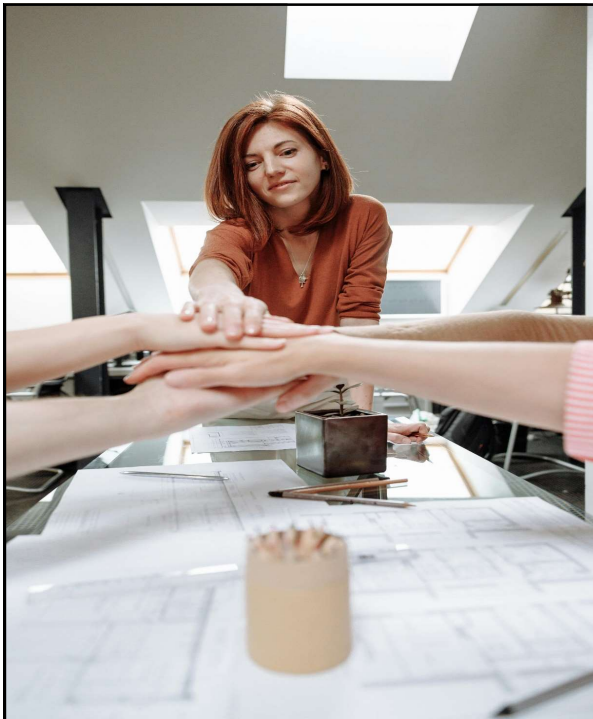
1. Flexibilidad
2. Orientación al logro
3. Orientación a la calidad
4. Liderazgo
5. Coach/Entrenador
6. Trabajo en equipo
7. Mentalidad estratégica
8. Mentalidad de talento
9. Solucionador de conflictos
10. Innovador
11. Orientación hacia el aprendizaje
12. Autoconocimiento
13. Transparencia
14. Orientación al cliente
15. Emprendedor
16. Exhaustivo en información
17. Capacidad de abstracción
18. Inteligencia emocional
19. Conciliador
20. Gestor del tiempo
21. Comunicador
22. Ética y respeto

GAP

22 competencias directivas clave

1. Flexibilidad	11. Orientación hacia el aprendizaje
2. Orientación al logro	12. Autoconocimiento
3. Orientación a la calidad	13. Transparencia
4. Liderazgo	14. Orientación al cliente
5. Coach/Entrenador	16. Exhaustivo en información
7. Trabajo en estrategia	17. Capacidad de abstracción
8. Mentalidad de talento	18. Inteligencia emocional
10. Innovador	19. Conciliador
9. Solucionador de conflictos	20. Gestor del tiempo
15. Emprendedor	21. Comunicador
	22. Ética y respeto

20

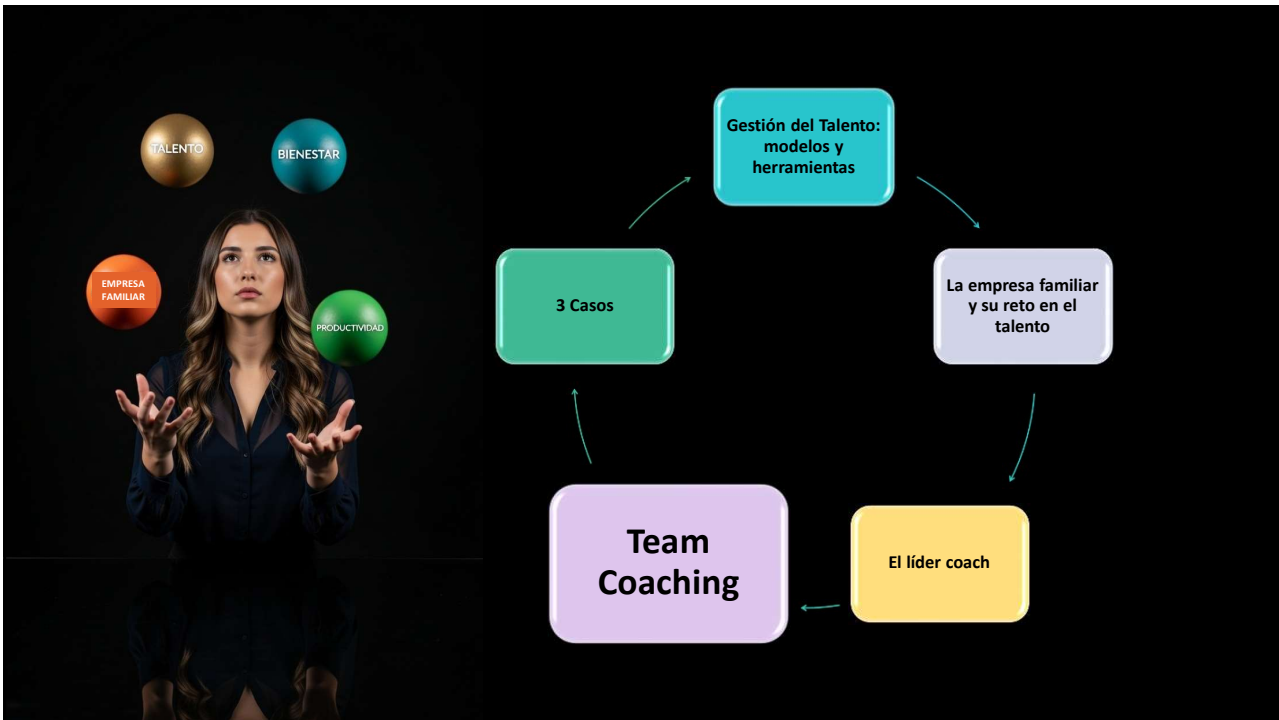


Modelo de Liderazgo desde el Talento

©Luna-Arocas, R., 2021



21



22

TEAM COACHING



EL LIBRO BLANCO DEL COACHING DE EQUIPOS

- #### 1. Colaborador

 - Participa y coopera en el grupo de forma **reactiva y receptiva**, escuchando activamente, aceptando y apoyando las decisiones del grupo y realizando la parte de trabajo que le corresponde (habilidad para cooperar).
 - **Comparte la información necesaria** y se comunica con todos los miembros del grupo, manteniendo informados a los demás respecto a los temas que los afectan (habilidad de comunicación).
- #### 2. Deportista

 - Solicita opinión al resto del grupo, escucha a los demás con interés y valora sinceramente las ideas, experiencias y contribuciones de sus compañeros, aunque tengan diferentes puntos de vista.
 - Mantiene una actitud abierta para aprender de otros (superiores, pares, clientes y usuarios).
 - Conoce las técnicas de trabajo en equipo y las pone en práctica participando activamente y promoviendo la colaboración entre los miembros de su equipo, y entre los distintos equipos de la organización (habilidad cognitiva).
- #### 3. Capitán

 - Anima y motiva a los demás: desarrolla el espíritu de equipo;
 - Actúa para crear y mantener un ambiente de trabajo amistoso, con buen clima y espíritu de cooperación;
 - Propone y aporta objetivos de equipo;
 - Con su actitud promueve la conciencia de equipo en sus compañeros.
 - Interviene constructivamente y resuelve los conflictos que se produzcan dentro del equipo.
- #### 4. Entrenador / Coach

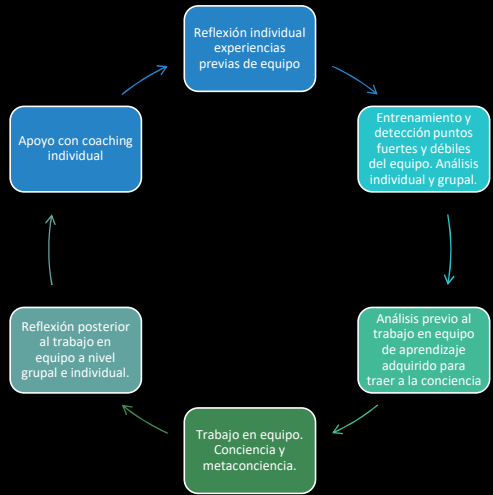
 - Fortalece el espíritu de equipo ganador en toda situación;
 - Fomenta la confianza en el otro en todos los ámbitos de la organización;
 - Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras áreas de trabajo;
 - Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque no tenga el respaldo suficiente de la organización;
 - Sacrifica intereses personales o de su equipo cuando es necesario, en beneficio de objetivos organizacionales.

23

TEAM COACHING



EL LIBRO BLANCO DEL COACHING DE EQUIPOS



```

graph TD
    A[Reflexión individual experiencias previas de equipo] --> B[Entrenamiento y detección puntos fuertes y débiles del equipo. Análisis individual y grupal.]
    B --> C[Análisis previo al trabajo en equipo de aprendizaje adquirido para traer a la conciencia]
    C --> D[Trabajo en equipo. Conciencia y metac conciencia.]
    D --> E[Reflexión posterior al trabajo en equipo a nivel grupal e individual.]
    E --> F[Apoyo con coaching individual]
    F --> A
    
```

24

CASO 8: Antonio y su equipo directivo

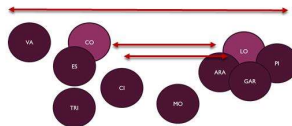
Antonio tiene 55 años y es el director general de la empresa. Lleva en su cargo 4 años y fue contratado externamente cuando se suponía la empresa iba a promocionar al director de producción que había demostrado su valía. Esto supuso nuevo aire para la empresa pero también un enfrentamiento continuo entre los dos directivos llegando a extremos realmente impactantes. Para solucionar el caso los accionistas recurrieron a un coach externo que trabajara el coaching de equipo.

25

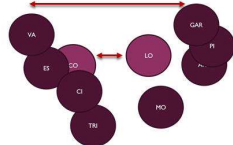
CASO 8: Antonio y su equipo directivo

Coaching sistémico-estratégico con equipo directivo

■ **Tiempo 1:** situación equipo directivo



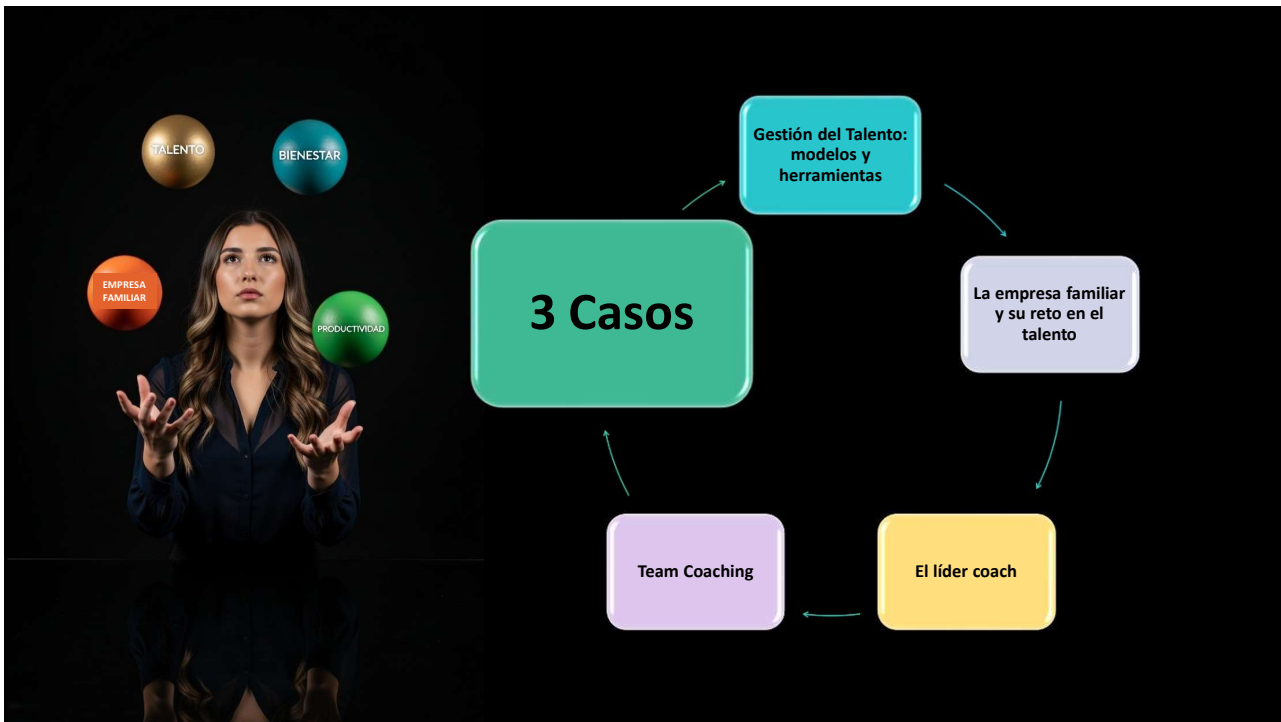
■ **Tiempo 2:** 6 meses después intervención coaching individual y de equipos



Production Manager

General Manager

26



27

CASO Pau Antecedentes del caso

Pau tiene 45 años, y recientemente ha sido promocionado a un cargo de dirección de área, aspecto este que le ha supuesto un reto muy interesante. Él es consciente de que requiere mejorar en sus dotes de liderazgo y ha solicitado al departamento de recursos humanos el servicio de un coach ejecutivo para poder afrontar mejor el nuevo reto.

Por ello, la empresa ha contratado a una coach muy experta que trabaja con los métodos de liderazgo situacional y con la evaluación de feedback cualitativa.

Le ha pedido a Pau diez nombres de profesionales que hayan convivido profesionalmente con él, y les va a llamar para hablar media hora con cada uno y así poder hacer el informe final de trabajo.

28



CASO Pau

Antecedentes del caso

FEEDBACK CUALITATIVO

1. 10 PERSONAS DE REFERENCIA
2. INCIDENTES CRITICOS + Y –
3. FEEDBACK REPORT Y ACOMPAÑAMIENTO EMOCIONAL

EVALUACIÓN ESTILO DIRECTIVO

1. NIVEL DE DESARROLLO
2. ESTILO ADECUADO
3. OBJETIVOS Y TRABAJO SEGUIMIENTO

Liderazgo Situacional

NIVEL DE DESARROLLO	ESTILO DE LIDERATO ADECUADO
D1 Poca competencia * Mucho interés	S1 DIRIGIR Estructurar, controlar y supervisar
D2 Alguna competencia * Poco interés	S2 INSTRUIR Orientar y ayudar
D3 Mucha competencia * Interés variable	S3 APOYAR Elogiar, escuchar y dar facilidades
D4 Mucha competencia * Mucho interés	S4 DELEGAR Traspasar la responsabilidad de las decisiones cotidianas

29



CASO Raquel


Antecedentes del caso

Raquel tiene 42 años, ha demostrado con sus 15 años en la empresa que es una gran profesional en su área de marketing. Hace dos años la ascendieron a directora de marketing y sigue creciendo y evolucionando como personal y profesional.

La empresa es consciente de su valor y su talento y quiere cuidarla, y por eso en el diseño personal de su compensación y bienestar le han incluido un bono de un proceso de coaching ejecutivo con un coach externo.

Raquel se pregunta qué puede trabajar con el coach.

30



CASO Sergio Antecedentes del caso

Sergio tiene 30 años, es un profesional muy serio y responsable, y su padre es directivo de la misma empresa es de ámbito nacional con más de 50.000 empleados en toda España. Desde sus comienzos mostró su carácter, valía y talento y la empresa ha sido consciente de ello. Recientemente la he ofrecido una gran oportunidad de crecimiento y aunque es algo realmente excelente para su carrera profesional, Sergio ha mostrado alguna reticencia por la gran responsabilidad que supondría ascender de este modo cuando su padre tardo más de 20 años en ser directivo. **Esto le llevo a iniciar un proceso de coaching ejecutivo.**

talento
bienestar

31

ORIENTACIÓN LABORAL




Auténticidad

Equilibrio

Reto

Modelo ABC
Carrera
Caleidoscopio
Mainiero y Sullivan

32

MODELO DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

- El modelo de éxito personal (Luna Arocas, 2017)



33

MODELO DE TALENTO

- El modelo de talento (Luna Arocas, 2017)



34



BIENESTAR Y FELICIDAD El papel único del coaching



35

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Facultat d' Economia

PROGRAMA DE COACHING ORGANIZACIONAL Y PSICOLOGÍA POSITIVA APLICADA (COPPA)

Gestiona y lidera la empresa familiar desde el talento

ROBERTO LUNA
WWW.ROBERTOLUNA.ES

@roberiluna

Signeme

TALENTO Y LIDERAZGO

36