

Inés Temple

# USTED S.A.<sup>®</sup>

Empleabilidad y *marketing* personal



Planeta



En esta nueva y renovada edición, con la cual llegamos a más de 80.0000 ejemplares vendidos, hemos decidido compartir, algunos de los miles testimonios de lectores que con gran generosidad han compartido su experiencia de lectura de Usted S.A.

“Me ha servido mucho el haberlo leído e implementado en mi día a día tanto en lo personal como en lo profesional.”

**Percy Vladimir Guarniz Rojas**

“Además de como la admiro; quien no leyó USTED S.A. esta perdido y enmarañado en lo que es su “ Marca Personal “..Fue mi pedido de Regalo para una Navidad el Año que salio..mi hija me lo obsequio.. Corto y Claro.. Leánlo.. Recomendadísimoo..!!”

**Cristina Ibarra del Cairo**

“¡Gracias a ti Inés! Como te comenté en un correo hace un año... tu libro me sirvió muchísimo. Te felicito.”

**Renzo Javier Salazar Vallejo**

“Es un libro importante en mis clases y de lectura general de mis alumnos. Felicitaciones Ines Temple.”

**Vanessa Delgado Chavarry**

“Hola Inés, soy de Colombia.

Una amiga me presto tu libro y me lo leí en dos días. Encaja perfectamente por mi situación actual de transición y me ha sido muy útil para cambiar mi mentalidad en alguna cosas.

Felicitaciones... ya estoy esperando tu nuevo libro!!!

Saludos desde Colombia.”

**Felipe Marin**

“Gracias a Dios y a ti Inés, me encanta leer y cuando llego a mis manos Usted S.A. supe que era lo q estaba necesitando. Muy lindo con un lenguaje tan didáctico ameno y altamente profesional, lo que compartes nos ayuda a ser mejores profesionales pero sobre todo a ser mejores personas!!

Avísame si hay alguna charla presencial”

**Mercedes Mejía**

Terapeuta ocupacional

“Estimada Ines,

Tu libro me brindo un enfoque diferente como empleado frente a un empleador, ahora soy muy consciente del valor de mi marca. Gracias”  
Saludos,

**Rodil Calixto**

“Hola Inés,

Soy Carolina Nizama, acabo de cumplir 22 años, y te soy sincera, no me sentía con éxito laboral.

Estaba pasando por una crisis muy fuerte emocionalmente, esto se agrandaba más con el trabajo que tenía el cual no me gustaba ni me hacía sentir bien.

Pero un día, en clases, el profesor nos comentó de tu libro y de lo mucho que le había servido a él. Lo compré (Buscándolo por dos días porque se acaban muy rápido) y lo leí. Quedé encantada y me propuse aplicar todo lo que nos decías en el libro.

Empecé a buscar ofertas laborales y a darle muchísima importancia a mis contactos y amigos que tenían buenos puestos.

Hoy me acaban de llamar de un lugar donde lo he querido desde que empecé mi carrera, me he arriesgado bastante en mi actual trabajo y es un cambio grande pero estoy decidida a darlo todo y crecer profesionalmente.

Solo te escribo este mail, no se si lo leas porque debe haber mucha gente que te escribe... Te agradezco por todo y por ayudarme

personalmente a superar esta crisis y ahora tener este trabajo, Gracias  
Inés, Un beso.”

**Carolina Nizama**

INÉS TEMPLE

**USTED S.A.<sup>®</sup>**

Empleabilidad y *marketing* personal



No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

**Título:** USTED S.A.®

© 2015, Editorial Planeta Perú S. A.

Diagramación y diseño de portada: Bríncala, Laboratorio Gráfico  
Corrección de estilo: XXXXXXXXXXXX

Primera edición: XXXXXXXXXXXX  
Tiraje: XXXXX ejemplares

ISBN: XXXXXXXXXXXX  
Registro de Proyecto Editorial: XXXXXXXXXXXXXXXX  
Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú  
Nº XXXXXXXXXXXXXXXX

Impreso: Amauta Impresiones Comerciales S. A. C.  
Jr. Juan del Mar y Bernedo 1298, Chacra Ríos Sur  
Cercado de Lima.  
Lima, Perú

Inés ha sabido, con ejemplar maestría, recorrer, en los cinco grandes capítulos de su libro, todos los conceptos que pueden guiar a quienes genuinamente desean elevar su empleabilidad y, por tanto, realizarse en el trabajo generando productividad.

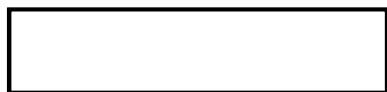
***Óscar Espinosa. Presidente Ejecutivo de Ferreryros***

¿Cómo mantener y mejorar nuestra empleabilidad? Esa es la respuesta principal que da el libro. Inés tiene mucha experiencia en el tema de empleabilidad, por LHH DBM Perúh, la empresa que ella dirige, han pasado miles de personas que han mejorado su empleabilidad y se han reubicado en otro trabajo. Realmente Inés es una autoridad en este tema.

***David Fischman. Autor. Cofundador de la UPC***

Así como hoy cada vez más empresas aspiran a ser mejores empresas para trabajar, así también todas las personas debemos aspirar a ser mejores personas para contratar. Usted S.A. es un libro para personas sin empleo y con empleo, para gerentes y para directores de RR.HH., en verdad, para cualquier persona que desee mejorar su empleabilidad.

***José de Bernardis. Consultor y Director de Empresas***



Agradecimientos

Introducción

## **CAPÍTULO 1**

### **Cambio de Paradigmas: lo único constante es el cambio**

Las empresas cambian, porque necesitan hacerlo

Del “Para toda la vida” al “Hasta que nos convenga a ambos”

¿Desempleado o en transición?

Mientras más alto sea el puesto, ¿mayor es la seguridad?

Mi éxito es mi felicidad. Ser en lugar de tener

“Si no me arreglo, quedará fuera”

De empleado a proveedor de servicios

Estabilidad frente a Empleabilidad

## **CAPÍTULO 2**

### **La empleabilidad**

¿Qué es empleabilidad?

Los más empleables eligen dónde trabajar

Mida su empleabilidad: la autoevaluación

¿Es injusto o es la realidad?

¿Qué nos hace más empleables?

Las competencias emocionales son importantes

## **CAPÍTULO 3**

### **Mejorando tu competitividad personal**

El plano laboral

¿Tiene claros sus logros y aportes?



¿Cuán actualizado está?

¿Cuánto domina el inglés?, ¿cuánta vivencia tiene en el exterior?

El plano social

Lo primero será la ética y los valores; lo más importante será la integridad

¿Maneja bien sus relaciones interpersonales o es el pesado del grupo?

Mi jefe y yo

¿Cuán colaborador, proactivo y flexible es? Todo ello lo hará mejor

¿Cómo parecemos más competentes o tan competentes como somos?

Papelito manda: ¿cumplo con mi palabra?

¿Los demás me pueden leer?: ¿soy consistente?

Cuán bien te comunicas, escribes, hablas y te muestras

Energía, entusiasmo, pasión: ¿te brillan los ojos?

Mantente vigente: sigue aprendiendo

## **CAPÍTULO 4**

### **Usted S.A.**

Su nombre es su marca

¿Qué significa Usted S.A.?

Usted como presidente de su propia empresa

¿Hacia dónde vamos? Plan de carrera

Un plan para la vida

Vamos por la medalla

¿A quién le vende usted sus servicios?

Usted como gerente de administración y finanzas

Usted como gerente de investigación

Usted como gerente de marketing

Nuestro papel como gerente de ventas

## **CAPÍTULO 5**

## **Marketing personal**

Marketing personal: la venta de mis servicios

Complicidad positiva

Créese su halo de éxito

La base de nuestro *marketing* personal es nuestra propia imagen

Uno es dueño de su actitud

Nada vende mejor que el entusiasmo

Las redes de confianza y el éxito

Contactos, relaciones; contactos, relaciones

Tejer redes de confianza

No hay contacto chico

El *iceberg* del mercado laboral

Piense a largo plazo, construya lazos antes de que los necesite

No hay peor pecado que desaparecer

Cómo manejar su marca en las redes sociales

Para vencer las barreras

Actitud y acción para el éxito

## **Epílogo**

A Diego Rafael, quien con su gran lucidez ilumina mi vida desde el día que nació, permitiéndome ver y entender aquello que no alcanzo a ver.

A Jimena, quien con su extraordinaria actitud me inspira a enfrentar con la cabeza en alto las dificultades de la vida... y seguir sonriendo.

A Lorena, quien con gran agudeza y encanto, me obliga siempre a ser mejor persona y a sacar lo mejor de mí...

A mi mamá, que ya no está pero a la que este libro habría hecho muy feliz.



A Raquel Arciniega y Guido Echevarría, quienes casi desde el primer día en 1993, me acompañan con dedicación y cariño a llevar adelante esta tangratificante aventura de la empleabilidad, la recolocación y la marca personal.

A Jimena Mendoza, Fernando Zapater, Rosario Almenara, Aida Marin, Patricia Cánepa, José de Bernardis, Mónica Berger, Hortensia Casanova, Lucas Reaño, Jorge Vargas, Andrés Borasino, Julissa Temoche y Cecilia Casas y todo el equipo de directores, consultores, profesionales, asistentes y personal de apoyo de Lee Hecht Harrison DBM Perú, a todos sin excepción, de quienes aprendo cada día y a los cuales admiro profundamente por su vocación de servicio, talento y enorme generosidad.

A Marie Rosso, Edgardo Loret de Mola y Luis Gómez quienes en su momento me ayudaron con sus valiosos comentarios a mejorar estos textos.

A Myriam Valcárcel, mi asistente, sin quien ya no soy capaz de vivir y quien con inmensa generosidad dedica su vida a ser mi brazo derecho... y el izquierdo también. Myriam es un ejemplo vivo de empleabilidad y del coraje y fuerza que tienen las mujeres que también trabajan fuera de casa.

A Max Hernández, quien nunca perdió la esperanza que alguna vez publicara estas ideas y me animó mucho y siempre a que lo hiciera. ¡Gracias, Max, por todo!

A mi tía Elsa Arciniega, quien siempre creyó en mí y me apoyó tanto desde siempre y fue, además, ejemplo de vida.

A Vicky Bloch, quien creyó en mí hace más de 20 años para conducir Lee Hecht Harrison DBM en el Perú y luego en Chile. ¡Aprendí siempre mucho de ella!

A mis mentores (aunque algunos de ellos no sepan que siempre lo han sido, también para mí), quienes muchas veces han estado allí para apoyarme cuando he necesitado de ellos un buen consejo, un buen jalón de orejas o simplemente su amistad.

A todos y cada uno de los candidatos de Lee Hecht Harrison DBM en el Perú y en Chile, a los que alguna vez apoyamos para que continúen sus vidas laborales, de quienes tanto he aprendido y a quienes admiro profundamente por su coraje para enfrentar con valentía los momentos difíciles de la transición laboral. ¡Gracias a todos!

A todos los lectores de las ediciones previas de Usted S.A., de los que he recibido innumerables, miles de comentarios muy gratos y hasta emotivos. Muchos sintieron que la lectura del libro en algo aportó a su empleabilidad y eso me ha dado enormes satisfacciones que hoy agradezco de todo corazón a cada uno de ellos.

A todas las empresas clientes de Lee Hecht Harrison DBM en ambos países y a sus directivos que confían en nosotros para ayudarlos a manejar de manera respetuosa y socialmente responsable los procesos de salida del personal de sus empresas y que luego nos los encargan para ayudarlos en sus procesos de recolocación.

A mis amigos de la prensa, que siempre me apoyan a difundir estas ideas y este libro, en mi misión personal, de llevar los conceptos de empleabilidad y *marketing* personal a todos los rincones del continente.

A Rubén Silva, editor de este libro, por su paciencia de santo para sacar este proyecto adelante y por su gran talento para poner en mejores palabras escritas todas mis ideas y comprometerse tanto con este proyecto.

A David Abanto, también de editorial Norma, gracias por toda su ayuda.

A Javier Arévalo, quien me acompañó en la etapa inicial de la creación de este libro y quien con sabiduría, talento y arte supo poner en texto muchas de mis palabras e ideas. ¡Gracias, Javier!

A Lee Hecht Harrison DBM, la firma internacional con oficinas en 80 países, donde cada día vivimos con pasión y vocación nuestra visión

de ayudar a elevar el nivel de empleabilidad de las personas y de donde he aprendido todo lo que sé de los temas que menciono en el texto.

A Michael Crow mi novio, maravilloso y brillante consejero, por su incondicional apoyo, su enorme paciencia y sus siempre geniales ideas para mejorar este libro y todo lo que hago en mi vida.

A mis papás, allí donde estén, mil gracias por siempre creer en mí y marcar mi vida con sus valores, ejemplo e inmenso amor.

A Dios, por su siempre cercana compañía y total apoyo...

LIMA, ABRIL 2015



Mi padre era un hombre muy inteligente, bueno y respetado. Médico de profesión y vocación, trabajó toda su vida en el Hospital Obrero de Lima, Perú. Allí también murió.

Cuando empecé a trabajar, seguí el modelo que él me había enseñado. Ese modelo cuya programación me decía: “Esfuézate, estudia bastante, sácate buenas notas, trata de entrar en alguna buena empresa, haz carrera en ella y así podrás tener un trabajo seguro para el resto de tu vida”.

Ese modelo de vida laboral, probablemente, también se lo enseñaron a ustedes. Pero ese modelo está en vías de extinción. Casi no existe ya. Es uno de los muchos paradigmas que cambiaron en el mundo del trabajo y que, por tanto, nos obliga a que todos nosotros cambiemos también, sin perder más tiempo.

Es mi intención compartir con ustedes no solo el porqué han cambiado las cosas, sino fundamentalmente qué es lo que debemos hacer al respecto. La idea central de este libro es qué hacer para no ser sorprendidos en un mundo donde el esquema de “trabajo para toda la vida” es un resto arqueológico.

He dedicado los últimos veinte años de mi vida profesional a apoyar a muchas personas de diferente nivel y experiencia a buscar otro empleo, a recolocarse como dependientes, a montar su propia empresa, o a tener una jubilación activa y productiva. Muchos de ellos, formados en el mismo paradigma que yo, llegaron a DBM, hoy Lee Hecht Harrison DBM, para ser apoyados por nosotros en su proceso de recolocación, luego de su salida en las empresas anteriores. Muchos llegaron muy afectados por lo que les ocurría. La gran mayoría destacaba en sus profesiones, tenía una formación de primera y provenía de buenas empresas. Otros, incluso, eran reconocidos como los mejores en sus organizaciones. Sin embargo, se encontraban en el mismo sendero en el que mi familia se encontró también hace unos

años: angustiada, desesperada y sin trabajo. Al igual que lo que ocurre con el matrimonio que se rompe sorpresivamente, ellos veían de repente, como el sueño del trabajo para toda la vida se desvanecía. En la mayoría de casos, la situación no tenía nada que ver con su desempeño, dedicación, sus relaciones interpersonales ni con su ética. Otras razones habían primado en la decisión de la empresa de prescindir de sus servicios.

Nuestro trabajo, desde 1993, ha consistido en ayudar a recolocarse a casi cinco mil ejecutivos y a ayudar en los procesos de transición laboral a más de treinta mil empleados y operarios a nivel nacional en el Perú y desde 1996 también en Chile.

Durante mi trato con más de mil empresas clientes que contratan nuestros servicios profesionales de *outplacement* o de *coaching* ejecutivo, he llegado también a conocer a mucha gente que no era muy feliz con su empleo. Si bien, este le permitía cierta “estabilidad”, en muchos casos había degenerado en una suerte de rutina donde no podían desarrollarse. Algo así como una relación o matrimonio por conveniencia o por apariencias.

Igualmente, mi trabajo diario me ha llevado a tener innumerables contactos con otras personas que no han perdido su empleo, pero andan en búsqueda de uno nuevo porque el que tienen no los satisface completamente.

Pero aun en estas épocas conozco a algunas personas que durante su vida trabajaron en una sola organización y, además, fueron muy felices haciéndolo, ya que esta les permitió desarrollarse plenamente en términos profesionales y personales. Sin embargo, esos dos calificativos: “para siempre” y “que nos haga feliz”, cada vez son más difíciles de encontrar juntos en el mundo del trabajo de hoy.

Este libro trata de cómo acercarse a la utopía, no de cómo tirarla al tacho. Sin embargo, lo hace asumiendo con realismo la dificultad de hacerlo. Y, aunque podría parecer contradictorio, veremos que estaremos más cerca de lograr esa utopía del trabajo ideal en la medida en que construyamos y reforcemos nuestra propia carrera y que trabajemos en nuestra competitividad, volviéndonos más atractivos para las empresas y empleadores.

Si bien la gran mayoría de situaciones de este texto se refiere a gente



que desempeña roles ejecutivos o que aspira a ellos, lo que trataré de compartir es aplicable a cualquier persona en su vida laboral.

He separado el libro en cinco capítulos. Cada uno puede ser leído independientemente, pero hay una secuencia que permite entender con mayor facilidad y profundidad el mensaje. Este orden ha sido determinado por tres factores, que la experiencia me ha enseñado que son vitales para mejorar nuestra capacidad de lograr y mantener las oportunidades de contribución (los empleos) que nos satisfagan plenamente.

## **LUCIDEZ**

Para entender cuáles son las nuevas reglas del mundo del trabajo y para ver y comprender la nueva realidad del mundo laboral. Esto se podrá ver en los capítulos 1, 2 y 3.

## **ACTITUD APROPIADA**

¿Cuál es la actitud que se espera que tengamos hoy en el mundo del trabajo? Recuerden la famosa frase: “Uno no puede cambiar la cara que tiene, pero sí la cara que pone”. Esto se podrá ver en detalle en el capítulo 4.

## **MANEJO EMPRESARIAL DE NUESTRA CARRERA**

Ver y manejar nuestra carrera como lo que es en verdad: ¡nuestro mejor negocio propio! Esto se podrá ver en el capítulo 5.

Es importante para mí dejarles saber que, si bien yo soy la autora de este libro, muchas de las ideas que aquí leerán son parte del gran bagaje de conocimientos en los que nos entrena Lee Hecht Harrison DBM, firma líder mundial indiscutida en su especialidad y que opera hoy en más de ochenta países alrededor del mundo y que en el Perú cuenta con más del 90% de participación del mercado de servicios de *outplacement* ejecutivo en el país.

Las historias y ejemplos que leerán son míos y son fruto de mi experiencia práctica con miles de personas desde 1993. Y como encontrarán, según avancen en la lectura, este no es un texto que pretende ser académico o muy formal. Más que enseñar conceptos, busco compartir aprendizajes de una manera sencilla y, espero, ágil y

amena.

Esta versión que tiene en sus manos es la octava reimpresión, esta vez actualizada y espero mejorada, de Usted S.A., el que ha vendido muchos más de 30 000 libros en el Perú y más de 10 000 en 8 países de Latinoamérica. Usted S.A. ha encabezado las listas de los libros más vendidos en el Perú desde su lanzamiento en noviembre 2010 y en el 2012 fue el segundo libro más vendido del país.

Mi gran afán detrás de esta publicación es contribuir a elevar la empleabilidad y la marca personal de todos los lectores y a ayudar a mejorar nuestra actitud general frente al trabajo.

Ojalá entonces estas ideas sirvan para que todos y cada uno de ustedes que hoy leen estas líneas puedan también progresar más y más rápido y mejorar así sus índices de competitividad personales y de largo plazo.

¡Gracias por acompañarme en este fantástico reto de la empleabilidad y el *marketing* personal!

## CAPÍTULO 1

# CAMBIO DE **PARADIGMAS** lo único constante es el cambio

Hace apenas veinte o veinticinco años, vivíamos en un mundo muy diferente. El trabajo era no solo un derecho, sino algo que veíamos como una propiedad privada dentro de otra. Existía el derecho a un puesto de trabajo seguro dentro de una empresa determinada. Si el empleador te despedía, casi siempre debía reengancharte y pagarte los salarios caídos. En algunos casos extremos, pero reales, el trabajador podía incluso alquilar sus puestos de trabajo. Si moría, su puesto podía ser heredado por sus hijos. Esta era la expresión exagerada de un sistema inflexible y rígido, donde una persona, una vez empleada, prácticamente no podía ser despedida.

Las empresas eran, en su mayoría, locales. Para poder vender en un país determinado, una trasnacional debía montar una planta en ese país donde produjese lo que vendía, pero innumerables restricciones y permisos le impedían el libre comercio y el ejercicio de la libertad de contratación o no contratación.

Hoy todo esto ha cambiado. Las empresas son globales, no requieren tener plantas para comercializar sus productos y la relación laboral se ha flexibilizado. Sin embargo, como en todo proceso de cambio, la realidad cambia antes que los paradigmas que la soportan.

Los usos y costumbres cambian lentamente. Incluso, inicialmente pareciera que están de espaldas al cambio y no lo entienden. ¿Qué ha cambiado en nuestro mundo de relaciones laborales?



# Las empresas cambian porque necesitan hacerlo

En los últimos veinte años las palabras comunes en materia de gestión de empresas han sido: reingeniería, reducción, tercerización, *downsizing*, *outsourcing*, fusión, compra, reestructuración. En franco contraste con el pasado, en el mundo globalizado actual, ocurre lo siguiente:

- a. Las empresas viven sujetas permanentemente a cambios. Todo cambia. Se modifica y cambia la cultura de la empresa, los líderes, los dueños, los productos, la competencia, el mercado.
- b. Las empresas experimentan innovaciones tecnológicas: la organización que no innova pierde vigencia, espacio, clientes y, finalmente, desaparece.
- c. Las empresas se fusionan o son adquiridas por otras empresas: es más, mientras mejor camine la empresa, mayores posibilidades existen de que sea comprada por alguien más (a las buenas o a las malas).
- d. Las empresas son reestructuradas y reorganizadas permanentemente en una búsqueda de mayor eficiencia, competitividad y rentabilidad. El éxito empresarial depende mucho de la capacidad que tiene una empresa para reinventarse. Por ende, el éxito personal depende también de la capacidad que tiene una persona para reinventarse.
- e. Los veloces cambios del mercado obligan a que las empresas se reenfoquen en nuevos servicios y/o productos.
- f. El conocimiento es cada vez más valorado: la educación, la capacitación y la flexibilidad para adquirir los conocimientos o saber dónde encontrarlos son factores críticos para el éxito personal, profesional y empresarial.
- g. La competencia es tremenda y es a nivel global: todo se mide hoy con indicadores y estándares internacionales. Las economías a

escala de los grandes países productores obligan a entablar guerras de precios donde todos sufren, en especial, los que no mejoraron sus índices de competitividad.

- h.** Las empresas se concentran en el foco de sus negocios donde tienen una ventaja competitiva. Los servicios no productivos se tercerizan.
- i.** Los mercados y los inversionistas ejercen cada vez más presión por mayores y mejores resultados de corto y largo plazo. Todo ello ha afectado al trabajo mismo y las relaciones laborales, invalidando paradigmas que aún muchos tardan en reconocer que cambiaron. Las fuerzas laborales y las organizaciones pasan por muchos cambios y redefinen constantemente los perfiles de los trabajadores que necesitan responder a las nuevas necesidades de la empresa.

Este mundo globalizado y en permanente cambio ha llegado para quedarse y, no obstante, las amenazas de regímenes y políticos por regresar al pasado, perdurará.



## **Del “para toda la vida” al “hasta que nos convenga a ambos”**

Siempre cuento la historia de los abuelos de unos amigos míos, porque se parece mucho a lo que solíamos pensar de nuestra relación con la empresa donde trabajábamos. Esta pareja se casó, tuvo cuatro hijos y vivió en una ciudad del interior del país. Seguramente fueron felices alguna vez. Pero, un día ingrato, la señora se enteró de que su marido tenía otra relación, otra familia, dos hijos más, y se puso furiosa, como corresponde.

La señora tomó de la mano a sus cuatro hijos, abandonó a su esposo y se fue a la capital. Por supuesto, sus amigas le aconsejaron que no lo hiciera: “Ay, hijita —le decían—, así son todos los esposos”.

Pero la señora quería un romance con su marido, un buen esposo, no solamente un proveedor económico. Quería a alguien con quien vivir

una relación de pareja de verdad. Siguió firme en su decisión.

Como se estilaba en esas épocas, mantuvieron las apariencias ante la sociedad, que, como podemos recordar, condenaba el divorcio. La institución del matrimonio era más importante que la relación humana que tuvieran los esposos entre ellos, así que nunca se divorciaron.

Siguieron casados durante veinticinco años, pero jamás volvieron a dirigirse la palabra.

Al señor, por “respeto” a ella, nunca se le ocurrió pedir el divorcio, porque se hubiera visto “mal” convertir a la madre de sus hijos en “una divorciada” y es que, incluso, había familias muy “formales” que no recibían en su casa a personas divorciadas.

Cuando la señora falleció, el abuelo pudo finalmente casarse con la otra señora.

En la actualidad, eso ha cambiado. Lo más probable es que ninguno de nosotros aceptaría vivir una situación como esa, porque hoy buscamos tener un matrimonio donde prime una buena relación. Donde uno dé afecto, amor, pasión y reciba lo mismo. Ahora, lo más importante en las relaciones es el fondo, no la forma.

Lo mismo ocurre en el trabajo: solíamos verlo como a nuestra pareja para toda la vida, aunque no cubriera nuestras necesidades. La lealtad era un valor muy esperado en las empresas. Una persona que había sido despedida o que dejaba su trabajo era mal vista, y le costaba encontrar otro empleo. Sin embargo, hoy es radicalmente diferente, nadie tiene un trabajo ni porque es su derecho ni porque ha estado allí veinte años. Las empresas (una de las partes) no se lo plantean así y sería un error que a quien se emplea (la otra), pensara de esa manera.

**Los empleos hoy son una relación de dos vías.** Se mantendrá en la medida en que ambas partes estén satisfechas. Nos emplearán en la medida en que agreguemos valor, contribuyamos al resultado, generemos logros concretos, nos llevemos bien con los colaboradores y en especial con los jefes y que necesiten alguien con nuestro perfil en ese momento. Igualmente, nosotros trabajaremos en esa organización mientras sea posible nuestro desarrollo y logremos satisfacción y crecimiento con lo que hacemos, ganemos razonablemente bien y nos sintamos reconocidos y valorados. **Así**

**trabajamos bien y contentos.**

Hoy es claro, entonces, que con las empresas no se puede pensar en una relación segura para toda la vida. **Ni siquiera con nuestra disposición a mantener situaciones de apariencia y/o conveniencia (como sucedía en algunos matrimonios), ya que la otra parte (las empresas) cambia.** Y en ese proceso, la mayoría de nosotros estará fuera de sus planes, ¡nos guste o no nos guste!



## ¿Desempleado o en transición?

Hasta hace unos años, mucha gente creía que estar sin trabajo era una señal de problemas personales: “Humm, ¿qué habré hecho mal?”, “Pobrecito, ¿por qué no estará trabajando?”, “¿qué habré pasado?”. **Igual que con los divorciados, que eran mal vistos, los prejuicios llevaban a etiquetar a las personas que perdían su empleo.**

Hoy, estar en transición laboral es lo más normal del mundo: a veces tenemos trabajo, a veces nos toca salir a encontrar un nuevo trabajo.

**Se estima que los jóvenes que hoy empiezan sus carreras profesionales, antes de que se retiren, van a tener como mínimo siete cambios de trabajo, y cuatro de ellos serán involuntarios.**

Ante tal situación lo menos que puede pensarse hoy es que uno está **“desempleado”** y menos en los términos peyorativos con los que solía verse. Uno estará en transición (voluntaria o involuntaria), pero de hecho **en proceso de encontrar un nuevo trabajo.** Nuestra experiencia en Lee Hecht Harrison DBM Perú indica que (al menos en lo económico) el nuevo trabajo resulta ser igual o mejor que el anterior en un 65% de las veces, y en un 96% de los casos terminará dando un nuevo horizonte a su carrera.

**El hecho de que estaremos en transición laboral más de una vez en nuestra carrera debe ser visto como una oportunidad de conseguir un nuevo y mejor trabajo.** Sin embargo, para que ello no afecte nuestra seguridad será necesario ahorrar para los momentos de transición involuntaria, de los cuales, como sabemos ya, actualmente nadie está exento.



## Mientras más alto sea el puesto, ¿mayor es la seguridad?

Dado que la tecnología y las innovaciones afectan muchos procesos operativos, la mayoría de la gente cree que la inseguridad en el empleo es mayor entre los operarios o trabajadores manuales que en aquellos que ocupan cargos estructurales, de jefatura o de gerencia. Sin embargo, esto es falso. La probabilidad de que un operador de planta rote por varias empresas es menor que la de un analista, jefe o gerente. De las muchas más de treinta mil personas de todos los niveles (obreros, operarios, técnicos, empleados, profesionales, ejecutivos, gerentes, directores) que en Lee Hecht Harrison DBM Perú hemos ayudado a recolocarse en los últimos veinte años, casi 5 000 han sido ejecutivos. Entre ellos, casi quinientos han sido gerentes generales o presidentes de empresas importantes. Muchos de ellos, además, contaban con maestrías en universidades tan famosas como Harvard, Yale, Columbia, la Sorbona de París o el London School of Economics.

Impresionante, dirá usted: pero esas personas que han estudiado en universidades tan reputadas, o que vienen de tener cargos tan altos en empresas tan importantes, ¿por qué se quedan sin trabajo en algún momento de su vida?

La respuesta es: porque así es ahora, todo ha cambiado. Incluso, estas personas tan meritorias y exitosas, pueden quedarse sin trabajo en uno o varios momentos de sus vidas.

La verdad es que **mientras más alto sube un profesional en la pirámide de una organización, más riesgosa se vuelve la “seguridad” en dicho puesto.** Nuestra muestra no es necesariamente representativa de todo el mercado laboral, pero sí nos da una idea de la proporción del riesgo.

Incluso el puesto más alto, el de Gerente General, otrora considerado como inamovible, es sabido que actualmente es el puesto más vulnerable en una organización. Cuando a la empresa le va mal o no cumple con los resultados esperados, ¿a quién se despide?, ¿quién se



va primero? Se va el Gerente General. Si a la empresa le va muy bien, lo más probable es que otra compañía quiera comprarla. Y si eso sucede, el nuevo dueño traerá a su propia gente, entre ellos a su nuevo Gerente General.

Cada vez que ocurre una compra o una fusión, se suman operaciones, plantas, nuevos negocios, etc. El personal operativo directo tiene muchas más probabilidades de permanecer que los gerentes de mayor nivel.

Además, en situaciones de reorganización empresarial, es probable que el personal operativo esté algo más protegido por algún sindicato. En cambio, el personal ejecutivo es considerado “carga de confianza”, por lo tanto, en esas situaciones de reorganización debe irse de la empresa y dejar su cargo, sin por ello perder su dignidad. El término “de confianza” significa por lo tanto, “no te garantizamos empleo seguro”.



## Mi éxito es mi felicidad. Ser en lugar de tener

**El éxito es un término que también ha tenido un cambio importante en el nuevo modelo laboral.** Solíamos asociarlo al mundo material, a tener esto o aquello. Debemos, sin embargo, cambiar esa perspectiva. **El éxito, en el nuevo paradigma, es considerado por lo que somos, por nuestro nivel de satisfacción personal con lo que hacemos, no por lo que tenemos.**

Hace unos años, en una conversación sobre el éxito en un programa de televisión, uno de los entrevistadores dijo que el éxito solamente se definía por un buen trabajo, por la cantidad de dinero que tenías o por la marca del auto que conducías.

Yo le pregunté:

— ¿Tú consideras que tu mamá es una persona exitosa?

— Claro que sí— dijo él algo fastidiado (todos sabemos cómo se pone uno cuando le mencionan a la madre).

Luego, agregó:

— Mi mamá es una supermujer, nunca ha trabajado, pero es una persona feliz, realizada, buena madre y muy dedicada a su hogar y a su familia. Nos ha criado a nosotros cinco muy bien y está muy orgullosa de todos nosotros.

— ¿Ves? —le dije—, entonces tu mamá es una mujer exitosa. Ella está contenta con lo que hace y eso es lo más importante. Y tú reconoces que es exitosa aun cuando no cuadre en tu definición tradicional de éxito.

Cuando hablamos de éxito, entonces, no nos referimos a un estereotipo fijado por otros, sino a aquello que para cada uno representa la satisfacción personal.

**Buscar el éxito a nivel laboral significa, entonces, cómo lograr una carrera que nos dé satisfacción profesional y personal, que promueva nuestro desarrollo, que nos haga felices en el día a día.**

*Éxito* no es lo que otros quieren, esperan o necesitan que seamos, tampoco es lo que otros quieren que ganemos en dinero ni las posesiones materiales que tengamos.

*Éxito* no es lo que el cónyuge, los padres o los hijos esperan de nosotros. Tampoco es tener las mismas cosas materiales de las que disfrutaban nuestros vecinos, amigos o familiares.

***Éxito* es un término que debe definirse en forma absolutamente personal** y esta definición debe basarse en lo que cada uno de nosotros quiere ser, hacer, saber o tener en la vida; en las metas que queremos lograr, en nuestras propias aspiraciones personales o profesionales.



“Si no me arreglo,  
quedaré fuera”

Yo tenía una amiga que era de las más guapas y populares de la universidad, rubia con su plata, pero regia igual. Todos se morían por ella. Cuando llegaba a clases, todos la miraban y admiraban. Por supuesto, mi amiga salía con el más popular de la universidad.

Ellos se casaron, tuvieron tres hijos y, como todos, buenos momentos y, también, varias dificultades. Pasaron los años y mi amiga se fue descuidando, dejó de ser rubia y de ser regia. Dejó de ser amable, cariñosa y atractiva. Él también se abandonó y, según mi amiga, dejó de ser guapo y simpático; pero, en fin, siguieron juntos.

Mi amiga se quejaba todo el día de él. El marido, decía ella, llegaba cada día a casa a sentarse frente al televisor, la ignoraba, no la engreía, no era atento. En todo caso, ella no estaba contenta.

Así las cosas, mi amiga también cada día estaba más descuidada y amargada, la verdad es que se volvió bien bruja y hostigaba permanentemente a su esposo con quejas y reclamos.

Nosotras, sus amigas, le decíamos que se arreglara, que cuidara de sí misma y que tuviera una mejor actitud hacia su marido, por lo menos públicamente, pero ella respondía: “¿Para qué?, ¿para ese pesado y antipático?”.

Y nosotras insistíamos: “Pero es tu marido, trátalo mejor y preocúpate un poquito más de él y de ti misma”, y ella decía: “Ya para qué, si estamos casados, y tenemos tres hijos ¿o ustedes creen que a este aburrido alguien lo va a mirar?”.

Pero llegó el día en que a él alguien lo trató con afecto y admiración y, el antes guapo, abandonó a mi amiga de la noche a la mañana. La dejó por una rubia, también con su plata, pero con diez años menos y mucho mejor actitud.

Mi amiga, por supuesto, quedó devastada. Si bien ella no lo había valorado y hasta lo despreciaba, él era una parte muy importante de su mundo. No estaba en su mapa mental que su matrimonio acabaría alguna vez y que iba a quedarse sola, sin su marido.

A mi amiga le tomó más de un año levantarse emocionalmente; un año, además, de dietas, gimnasio, tinte y alguna liposucción.

Cuando finalmente se sintió bien, nos reunió a todas las amigas y nos dijo: “Estoy lista para salir al ‘mercado’, quiero encontrar una nueva pareja que valga la pena y que ojalá me adore”.

La aleccionamos bien y comenzó a salir; poco al comienzo, luego con

el paso del tiempo, se sintió cada vez más segura de sí misma, cada día estaba más guapa y más contenta; y, por ahí, hasta tuvo uno que otro pretendiente.

Pero, como así es la vida, el exmarido que visitaba a los hijos, que organizaba cosas de la casa con ella, comenzó a verla nuevamente atractiva, confiada, agradable, simpática, y un día la invitó a salir.

Ella se hizo la difícil, al principio, como es de esperar, pero, después de un tiempo de salir, se volvieron a juntar, dizque por los hijos, pero ambos estaban encantados de volver a ser pareja y salvar su matrimonio.

Pasó un año y luego del romance inicial, ella otra vez regresó a ser la de antes: gran error. Volvió a tratar mal al marido, a descuidar tanto su aspecto como la relación que tenía. Asumió, otra vez, su relación como algo seguro, cayó en la complacencia de mala manera y, como pueden imaginar, la relación y el matrimonio luego se acabaron nuevamente y esta vez, definitivamente.

**Mi amiga no había entendido que el matrimonio seguro, para toda la vida, no existe sin esfuerzo, que hay que cuidarlo y alimentarlo amorosamente todos los días.**

Esto mismo le pasa a la gente, muchas veces, con el trabajo. Cuando lo están buscando, se preparan, leen, se visten bien, están enterados, hacen méritos para su entrevista, se afanan con sus jefes, cuidan sus relaciones.

**Pero una vez que consiguen el trabajo** y cuando ya llevan un tiempo en él, **aplican el viejo paradigma: “ya lo tengo, ya estoy seguro”** y, adicionalmente, empiezan a quejarse de su trabajo, a no valorarlo y a decir a los demás: “Qué pesado es mi jefe”, “Odio mi trabajo”, “No me pagan lo suficiente, no me dejan crecer”. Así somos los seres humanos: tendemos a valorar y a cuidar poco lo que ya tenemos “seguro”.

Una empresa puede no tomar la decisión inmediata de desincorporar a alguien cuyo desempeño es inferior a lo esperado, tiene mala actitud, o que es, incluso, hostil. Puede haber razones o limitaciones legales o económicas para no desvincularlo de inmediato. Sin embargo, lo que podemos tener por seguro es que a la primera oportunidad que

aparezca, la empresa no dudará sobre quién debe salir.

También ocurre que algunas empresas, para captar talento y buenos profesionales, ofrecen villas y castillos, los cuales se desmoronan una vez que la persona está en el puesto, pues no cumplen con las condiciones previamente ofrecidas o pactadas.

En uno y otro caso (el de la persona y el de la empresa), lo que debemos entender es que el mundo cambió y que ambos tienen opciones. Por lo tanto, **si nos interesa la relación laboral**, debemos alimentarla y cultivarla, es decir, debemos **fidelizarla**.

**Para sentirnos seguros en el mundo del trabajo, debemos ser realmente empleables. Para ello, nunca debemos bajar la guardia ni pensar: “¡Ya llegué!”, “¡Ya tengo un trabajo seguro!”, porque quizá no sea verdad.**



## De empleado a proveedor de servicios

Parte de la tarea de quien está en transición de hallar un nuevo empleo o de elevar su nivel de empleabilidad es aprender a identificar sus logros y sus resultados. Eso significa identificar el impacto que nuestro trabajo genera en los resultados, es decir, todo aquello que hicimos y que contribuyó al resultado y generó valor.

Los logros y resultados obtenidos como fruto de nuestro trabajo son el factor diferenciador que demostrará nuestra calidad como empleados, mejor dicho, como proveedores de servicios. Así demostraremos que hacemos con efectividad aquello que se espera de nosotros (para lo que fuimos contratados) o más.

Veo la cara de nuestros participantes cuando en el manual de Lee Hecht Harrison DBM del programa de recolocación laboral asistida o outplacement, encuentran que deben identificar, al menos, veinticinco logros obtenidos en el transcurso de su vida laboral. “¿Tantos?”, comentan preocupados. Y los logros que deben escribir tienen que ser lo más tangibles y concretos posibles.

Muchos de nuestros asesorados temen inicialmente no poder cumplir

con cuantificar los resultados de su gestión. Erradamente suelen describir lo que hacían, la función o responsabilidades que les encargaron, y no lo que lograban (su contribución al resultado). Al comienzo del ejercicio, pretenden que el mero título del cargo ocupado sea suficiente para reinsertarlos en el mercado laboral. Sin embargo, cuando logran hacerlo (describir sus logros cuantitativamente), quedan fascinados al tomar conciencia de la magnitud de su contribución y de todos los logros y resultados obtenidos a lo largo de su carrera y se dan cuenta de que realmente eran (son) proveedores de servicios, de soluciones reales que generan valor en las organizaciones.

Un punto vital que hay que entender para convertirnos en empleables es que no nos pagan por “ir a trabajar”.

**Nos pagan por agregar valor, por contribuir a los resultados, por cumplir objetivos y metas específicos, por satisfacer las necesidades de los clientes.**

No es suficiente asistir al centro de trabajo puntualmente día tras día, hay que hacer el trabajo encargado y hacerlo bien, y hacer más de lo que esperan de nosotros. Por supuesto, debemos entender claramente qué es lo que debemos hacer, cómo nos van a medir y cuáles son los indicadores de éxito de la posición y el encargo en cada momento dado.

Esto supone que tomemos conciencia de que existe una nueva relación entre la empresa y nosotros. La del **cliente** (la organización que nos contrata) y nosotros como sus **proveedores de servicios**.

Así debemos vernos y considerarnos siempre como **proveedores de servicios profesionales o laborales. Esto independientemente del nivel jerárquico que ocupemos**. Por ejemplo, a los ejecutivos nos gusta decir que somos ejecutivos. Pero lo cierto es que también somos empleados o, más bien, en el nuevo paradigma, proveedores de servicios.

Esto nos queda claro, sobre todo, cuando en un viaje llenamos los formularios de migraciones, o cualquier otro de esos formularios colmados de cuadraditos que a veces nos piden rellenar las autoridades, y nos preguntan: “¿Ocupación?”. ¿Qué ponemos?

Si alguien nos paga el sueldo, aunque seamos el Gerente General o el empleado más joven de la empresa, igualmente seremos proveedores de servicio para la organización que nos contrata.



**Como podemos ver, la relación es de doble vía. Es una relación de pares, es una relación de negocios clara y bien definida. NOSOTROS** somos los proveedores que vendemos nuestros servicios a **ELLOS**, una empresa, que tienen la necesidad de contar con esos servicios para su funcionamiento y generación de riqueza. **Por lo tanto, la empresa es nuestro cliente y nosotros somos sus proveedores de servicios profesionales.**

## UN CASO

Por ejemplo, yo también proveo a Lee Hecht Harrison DBM de mis servicios profesionales como presidente de la compañía. Es de mi especial interés que Lee Hecht Harrison DBM esté contenta con la calidad de mis servicios profesionales y de mi equipo para que quiera seguir renovando nuestro contrato, año tras año.

Es nuestra responsabilidad asegurarnos de que Lee Hecht Harrison DBM quiera seguir comprando nuestros servicios, que no nos reemplacen por otros con quizá menos experiencia, pero que cobren menos por sus servicios.

Además, somos los únicos responsables de la vigencia de los servicios que vendemos y de la relación con nuestro cliente para que este quiera seguir renovando el contrato laboral que, si bien, en nuestro caso, tiene ya más de veinte años, no tiene ni ha tenido nunca garantía de continuidad.

Que estemos en planilla, que cobremos nuestros servicios con recibos por honorarios, en los casos de trabajo a tiempo parcial, o que pasemos facturas por nuestros servicios, en el fondo no interesa. La manera cómo manejamos la relación económico-monetaria no tiene relevancia

en el tema central que es la relación entre nuestro cliente (la organización Lee Hecht Harrison DBM) y nosotros (sus proveedores de servicios).

Entonces, **somos los únicos responsables de la calidad de los servicios que entregamos y solo esto determinará, o no, la seguridad de que contemos con un empleo en cualquier otra organización.**



## Estabilidad frente a empleabilidad

Resumiendo: ¿qué tenemos en claro? Que **ninguna empresa nos puede garantizar un trabajo seguro.** No existe organización en el mundo que pueda prometer, con seriedad, que va a mantener a alguien en un trabajo de por vida. Ni siquiera la misma empresa o quienes las dirigen pueden garantizar su propia seguridad o continuidad.

El primero que no tiene un trabajo seguro es el Gerente General o los altos gerentes. Ya lo hemos visto, no hay trabajo más vulnerable a los cambios que el de un gerente. Por lo tanto, alguien podría decir: si ninguna empresa me puede garantizar seguridad, ¿qué hago para sentirme seguro en el campo laboral?

Como es evidente, todos necesitamos un nivel de seguridad para vivir, para hacer planes de mediano y largo plazo. Para planificar nuestra vida, la mayoría de nosotros necesita sentir seguridad respecto de un ingreso constante que nos permita sostenernos.

El gran cambio que se ha producido en los últimos años es en el enfoque: **la tan ansiada seguridad no viene ya de tener un trabajo para siempre**, ni siquiera de tener un trabajo. **Lo que va a permitirnos sentirnos seguros es saber que podemos conseguir y mantener nuestros trabajos cuando y donde sea necesario**, porque somos empleables.

Regresemos al ejemplo de mi amiga de la universidad: ella no estará segura en su matrimonio por el solo hecho de estar “casada”, lo estará porque tiene una relación muy positiva de la cual se ocupa consciente y dedicadamente, cada día. Ellos tendrán mejores posibilidades de



tener un buen matrimonio cuando ambos se propongan intencionalmente mantenerse atractivos e interesantes para sí mismos y para el otro, y por lo tanto “vigentes” y “competitivos”. También cuando decidan darle a su familia un excelente trato de dedicación, cuidado y cariño. Todo esto ayudará a darle armonía y felicidad al hogar.

Siguiendo con el paralelo, lo mismo pasa con cada uno de nosotros en el mundo del trabajo. Nuestra seguridad no vendrá de tener un trabajo, sino de tener demanda continua por nuestros servicios en el mercado laboral, empezando por la empresa donde uno trabaja, si es el caso.

Esa demanda significa que si hoy aquella organización con la que trabajamos no puede emplearnos más, o si nosotros no queremos trabajar más con ella, podemos mirar al mercado laboral con la tranquilidad de saber que habrá alguien más que encontrará valiosos nuestros servicios laborales o profesionales.

Así, de ser el caso, el “desempleo” no será sino una relativamente corta etapa de transición entre una actividad o trabajo y la siguiente. Siempre habrá quien nos dé un espacio de contribución en su organización, ya que nuestros servicios son reconocidos como vigentes, competitivos y valiosos para aportar al crecimiento de ese negocio.

Tener, además de los logros y resultados que la sustenten, la reputación de ser un buen colaborador, cumplido, serio y muy profesional es nuestra mejor garantía de seguridad y demanda permanente por nuestro trabajo. Entonces, **la seguridad que ansiamos ya no depende de quien nos emplea, ¡depende del esfuerzo que pongamos en mejorar nuestro nivel de empleabilidad!**

Sabemos que lo anteriormente planteado es una fórmula difícil de masticar, porque es más cómodo que la seguridad venga de afuera, que nos la den o que uno no tenga que hacer mucho esfuerzo para conseguirla.

Pero la ansiada seguridad solo nos la podemos dar nosotros mismos, especialmente ahora cuando muchas de las reglas de antes ya no son válidas.

Veamos el caso del modelo laboral japonés de antaño. Un trabajador

que ingresaba a una de las grandes empresas de ese país, trabajaba allí toda su carrera laboral antes de jubilarse con todos los honores.

Cambiarse de trabajo era muy raro y en algunos casos era visto casi como una traición. Las empresas rara vez despedían a alguien.

Nuestra empresa abrió operaciones en Japón en 1982. Mis colegas japoneses al frente del lanzamiento de la empresa eran vistos como casi locos por tratar de introducir el concepto de *outplacement* en el Japón, lugar en el que, como ya dijimos, nadie cambiaba de empresa.

Hoy, Lee Hecht Harrison DBM Japón tiene casi mil ochocientas empresas clientes y cientos de consultores en once ciudades del país. Cuenta con enormes oficinas desde las que ha apoyado la transición profesional de más de cuarenta y cinco mil ejecutivos y empleados nipones.

¿Por qué el cambio, por qué ese crecimiento? Porque la rotación laboral en el Japón está hoy al igual que la peruana, a niveles similares que las europeas o estadounidenses. Lo que pensábamos era el último bastión de la seguridad laboral de por vida cayó también y antes que el Perú.

Pero, cuidado, no estamos diciendo que la lealtad en el trabajo no cuenta, o que la antigüedad y la experiencia en el trabajo ya no son valoradas. Lo que estamos afirmando es que por sí solas estas no son las razones que nos aseguran un trabajo.

Como hemos visto ya, las razones fundamentales para encontrar y mantener un empleo son los logros y resultados que uno genera, la contribución al resultado que se aporta cada día de la semana, al igual que las buenas relaciones interpersonales, la ética y la reputación, como veremos más adelante.

**Somos empleables cuando es visible, cuantificable y evidente el valor que agregamos a nuestra empresa u organización.**

## CAPÍTULO 2

# LA EMPLEABILIDAD

La empleabilidad es hoy el paradigma fundamental de nuestra vida laboral. Construir, desarrollarla y mostrarla es nuestra tarea permanente. Para ello, la clave es entenderla, conocer sus bondades y limitaciones y así saber cómo mejorarla.

Hemos hablado de empleabilidad, pero no la hemos definido; hemos visto aspectos de ella, pero no hemos sintetizado sus factores. Esto será útil para comprender mejor su importancia.



¿Qué es  
empleabilidad?

Veamos dos de las definiciones de empleabilidad que usamos en Lee Hecht Harrison DBM.

Nuestra definición general dice lo siguiente: **es la capacidad de agregar valor y desarrollar las competencias requeridas para encontrar o mantener un espacio de contribución profesional (un empleo, es decir, clientes para mis servicios), cuando y donde sea necesario.**

Esto quiere decir que debemos preguntarnos siempre: ¿qué competencias debemos tener o desarrollar para encontrar un empleo si estamos buscándolo? ¿Qué valor agregado debemos aportar para mantenerlo o mejorar en él, si ya lo tenemos? En resumen, debemos preguntarnos qué debemos hacer y saber para estar siempre vigentes en el mundo del trabajo.

Respondernos a estas preguntas y trabajar en ellas hará que elevemos

nuestra tasa de empleabilidad, que no es otra cosa que la adecuación del conjunto de competencias personales y profesionales a las demandas del mercado, en un momento dado.

A mayor nivel de empleabilidad, existirá una mayor demanda por nuestros servicios, lo que nos dará muchas opciones y mayor “seguridad”.

Aquí hay otra definición que es más completa: **“Es mi capacidad individual de acumular y mantener mis competencias, mi red de contactos y mis conocimientos al día de manera tal que siempre tenga el poder de decidir sobre *mi proyecto* [las cursivas son nuestras] de carrera (Luis Carlos Cabrera, expresidente de Lee Hecht Harrison DBM Brasil)”**.

Si quisiéramos una **definición más rigurosa podríamos decir que la empleabilidad es la capacidad o facultad que tiene una persona de mantener o mejorar su empleo actual o lograr uno nuevo, de igual o mejor nivel de satisfacción profesional/personal que el actual, en un tiempo determinado.**

## **Calidad y Tiempo son entonces elementos básicos para hablar de la empleabilidad.**

Tendremos mayor empleabilidad en la medida en que podamos acceder a empleos y posiciones que aprovechen mejor nuestras capacidades (y en consecuencia sean mejor remunerados), en el menor tiempo posible, generando los logros y resultados esperados, así como la reputación que nos permita tener el manejo y control plenos de nuestra vida laboral.

Ser muy empleables (o tener un alto nivel de empleabilidad) nos permitirá decidir sobre nuestro plan de carrera. De manera que si no estamos contentos en nuestro trabajo o si estamos en una organización que atenta contra nuestros valores o si realmente ya no somos felices allí, podamos ser capaces de tentar nuestras posibilidades de encontrar otro trabajo mejor que nos dé mayores satisfacciones en corto tiempo.



Lo más empleables

# eligen dónde trabajar

La empleabilidad tiene dos momentos de realización:

1. **Al interior** de la empresa donde trabajamos, en la que podemos acceder a posiciones de mayor valor por haber construido esa capacidad de proporcionar mejores resultados que otros o, en el peor de los casos, por no estar en la lista de despidos, porque el valor que agregamos a la institución es percibido como superior al que agregan otros.
2. **En el exterior.** Bien porque decidimos buscar un nuevo rumbo o bien porque no pudimos evitar caer en alguna lista de salidas involuntarias, entonces, pondremos a prueba lo que hemos trabajado y logrado hacer con nuestro nivel de empleabilidad. Si hemos trabajado en ello y nuestra tasa de empleabilidad es alta, lograremos conseguir un buen empleo (o espacio de contribución o de venta de nuestros servicios profesionales) en menor tiempo.

Por otro lado, el trato que las empresas modernas y responsables tienen hacia sus colaboradores ha cambiado también mucho en el mercado laboral. Por ejemplo, en sectores muy competitivos, o de servicio, las empresas “se pelean” por la gente, compiten entre ellas por el mejor talento y en algunos casos, incluso, se “roban” a los mejores empleados y ejecutivos de sus competidores y de otras empresas cuando los necesitan para mejorar sus resultados. Cuando hay crecimiento, hay obviamente mayor necesidad de contratar talento y de retener a los que trabajan ya en la organización. Cuando hay crisis, la situación es incluso más peliaguda. La mayoría de las empresas exitosas se han dado cuenta de que no pueden jamás tratar mal en ningún aspecto a sus empleados, porque el día que lo hagan, los talentosos y más empleables se irán. Y se irán rápidamente, de hecho los más empleables, quienes tienen las mejores oportunidades de una rápida recolocación. Ellos no esperan a que las cosas se solucionen por sí solas. Toman acción y parten en busca de mejores oportunidades, más retos y más reconocimiento.

Siempre que nos preguntan por qué una empresa invierte en contratar nuestros servicios para ayudar a recolocarse al personal que sale de su empresa, nosotros hablamos de esto. De cómo todos en una empresa ven con mucha atención la manera en que la organización trata a los

que se van. Sobre todo, de cómo los mejores miran con mucha atención el respeto que se da o no a los que salen y la ayuda que se les da para recolocarse.

Es que esas son señales certeras de cómo los tratarán a ellos llegado el caso. También son señales claras de la consistencia entre lo que en la empresa los líderes predicán (como valores de respeto y aprecio a los colaboradores) y lo que en verdad hacen cuando las cosas se complican y algunos deben irse.

Hace algunos años, una línea aérea tuvo un problema que grafica lo arriba mencionado. Un grupo de pilotos venía, hacía tiempo, reclamando sobre ciertos aspectos de las condiciones de trabajo que les ofrecían. Los encargados de la relación con los empleados de la empresa optaron por no poner demasiada atención a estos reclamos como estrategia de negociación. Incluso, parece que más de un ejecutivo trató mal y sin el debido respeto a los representantes de los pilotos. Eso colmó la paciencia de los comandantes de las naves y muchos de ellos simplemente renunciaron y se fueron. Imagínese una línea aérea que tiene que cumplir muchos vuelos diarios programados y de un día para otro pierde una tercera parte de su capitanes de vuelo. ¿Qué le pasa? Se mete, obviamente, en grandes problemas.

Cuando los principales ejecutivos de la empresa cayeron en cuenta de lo que estaba pasando, trataron de retener a los renunciantes, les ofrecieron más dinero y mejorarles también los beneficios sobre los que reclamaban. Pero los pilotos ya habían aceptado la oferta de otra aerolínea competidora que encantada los contrató rápidamente ofreciéndoles incluso mejores condiciones.

**Si preguntamos quiénes se fueron y quiénes quedaron, con seguridad acertaremos en que se fueron los de más alto nivel de empleabilidad y quedaron los que no tenían tantas oportunidades de elegir.**

Esto no pasa, ciertamente, en todas las empresas ni en todas las culturas empresariales. No son pocas las que aún ignoran que el principal activo es el talento de la gente con la que trabajan. Existen empresas que tienen una actitud equivocada y que le dicen a sus

empleados: “Agradece, tienes suerte de tener un trabajo”. Estas son organizaciones inmaduras que no van a tener suerte en competir a largo plazo, porque en un escenario muy competitivo, donde se necesita a la mejor gente, la empresa que no ofrezca el mejor lugar de trabajo no va a poder atraer ni retener a los mejores.

**Si usted está en una empresa de este tipo, trabajar su empleabilidad de manera asertiva y constante puede que no le sirva de mucho al interior de la misma, pero tenga la seguridad de que si no descuida jamás su empleabilidad, usted tendrá mejores opciones fuera de esa empresa arcaica. Esto puede ocurrir cuando usted quiera.** Además, su decisión ayudará a que esas empresas, quizá, cambien su manera de ver la relación con sus colaboradores y habrá contribuido con el mundo mejorando a la vez su propia posición laboral.

Que la empresa donde trabajamos no sea la ideal, no nos da la excusa para descuidar nuestra empleabilidad. Sentirnos como víctimas no nos ayuda en nada y, más bien, sabotea nuestro crecimiento y desarrollo. Las **personas con muy alta tasa de empleabilidad** siempre tienen varias alternativas de trabajo y las empresas exitosas y modernas se esfuerzan para competir por ellas y, sobre todo, para retenerlas.

Hoy, mientras más valor aportemos a la empresa, más fuerza tendremos a la hora de negociar en buena fe, porque no querrán que nos vayamos.

Pero si somos empleados que no generamos valor, no contribuimos con las metas planteadas (es decir, si somos menos empleables), podrán prescindir de nuestros servicios en cualquier momento.

Hagamos, sin embargo, una salvedad. Podemos brindar el mejor servicio posible, agregar mucho valor y, a veces, igual, nos quedamos sin trabajo. Eso, porque las empresas están, como hemos visto, sujetas a cambios permanentes: las compran, se fusionan, cambian su tecnología, cambian los dueños, cambian las políticas, las metas, la visión, etc.

**En tal caso, la empleabilidad se traslada al exterior, a las posibilidades de conseguir un trabajo igual o mejor en otra empresa.**

Por eso es que hoy, como hemos visto, **estar en transición es una situación considerada normal y natural dentro del ciclo de la vida de trabajo de un profesional**. Lo que debemos hacer es tratar de mantener una actitud siempre apropiada y muy positiva, y una reputación impecable de buen colaborador y de gran generador de resultados para lograr mantener una alta empleabilidad permanentemente.

**Ser muy empleables no nos va a garantizar mantener nuestro puesto actual con toda seguridad**, pero hará que nuestras posibilidades de continuar sean siempre mucho más altas que las de de otros que no cumplen con ese requisito.



## Mida su empleabilidad: La autoevaluación

Alguien dijo: “No se puede mejorar o gerenciar lo que no se mide”, por la sencilla razón de que no hay otra forma de saber si estamos yendo en la dirección correcta y a la velocidad necesaria. Ello es aplicable a nuestra empleabilidad, necesitamos medirla, saber en qué nivel estamos y hacia dónde vamos.

Por supuesto que no se trata de convertirnos en expertos matemáticos para dilucidar la fórmula y el aparato o mecanismo de medición de algo tan complejo como la empleabilidad. Pero sí debemos tener algunas referencias que nos ayuden a saber si avanzamos y mejoramos.

Nosotros, por ejemplo, tenemos una técnica muy sencilla en la oficina para examinar diariamente nuestra empleabilidad: se llama **“la puerta blanca”**.

A la salida del edificio donde están nuestras oficinas hay puertas blancas. Cada día, a la hora de salir y al pasar por la puerta, debemos preguntarnos: “¿Qué valor agregué hoy, qué hice para contribuir, qué hice hoy para ganarme mi sueldo?”.

Eso, para nosotros en Lee Hecht Harrison DBM, puede significar una



respuesta como: “Hablé con tres empresas clientes”, “Cerré dos contratos para ayudar a personas despedidas a recolocarse por cuenta de la empresa donde trabajaban”, “Ayudé a alguien a conseguir un trabajo nuevo”, “Recibí un pedido de una empresa para que le enviemos algunos currículos para una posición que necesitan urgente (sin costo alguno por su puesto, ya que no somos empresa de selección de personal y cobrar a “dos manos” no es ético y tiene un importante conflicto de interés inherente)”, “Preparé a alguien para una entrevista de trabajo”, “Ayudé a hacer el plan de *marketing* personal a alguien comprometido con elevar su nivel de empleabilidad”.

Así, cada quien, en lo que hace y en su especialidad, se debe formular la pregunta al salir rumbo a su casa al final de una jornada laboral. El hecho es que cuando podemos responder positivamente sobre lo logrado durante el día, nos iremos tranquilos sabiendo que estamos manteniéndonos empleables y vigentes.

¿Qué pasaría si nos costara encontrar algo de valor, o si sintiéramos que no hemos contribuido lo suficiente con la empresa? Digamos que pasamos la puerta el lunes y nos decimos: “Humm, creo que no hice mucho hoy, casi nada, pero bueno, qué importa, hoy es lunes”. El martes, al salir de la oficina nos decimos: “¿Qué hice hoy para contribuir?”. “En verdad, no mucho, no me he sentido muy concentrada en la semana que pasó y eso debo considerarlo”. El miércoles pasamos por la puerta blanca y nos volvemos a preguntar: “¿Qué he hecho, qué valor he agregado para que me quieran retener, para ser considerado un elemento valioso del equipo, para que deseen renovar mi contrato emocional?”.

Si, por ejemplo, van tres días en los que no podemos identificar algo de valor que hayamos hecho, lo más probable es que hayamos empezado a quedarnos sin trabajo, porque estamos estafando al que nos está pagando al no cumplir con aportar. Puede sonar exagerado, pero la actitud y el compromiso de agregar valor no acepta demasiadas excepciones.

En muchas empresas los contratos de trabajo son, teóricamente, a plazo indefinido, pero cada seis o doce meses las gerencias evalúan los resultados del trabajo y evalúan al personal y su desempeño. Luego, según los resultados de esas evaluaciones deciden quiénes son muy empleables y quiénes no lo son más, así se van formando las listas de

las promociones y ascensos y, también, las listas de las salidas.

**En las empresas más desarrolladas, con mayor calidad en el área de gestión de recursos humanos, existen formas de medición a través del desempeño, de los resultados, del potencial, de las competencias.** Y clasifican a sus colaboradores o proveedores de servicio y luego les hacen saber los resultados. Este tipo de instituciones también tiene sistemas muy bien estructurados para que los que tienen proyección de carrera hagan su plan de carrera dentro de la organización. Sin embargo, una inmensa mayoría de empresas más pequeñas no tiene estos sistemas. Aun en algunas grandes instituciones, falta desarrollar un sistema de medición para aquellos que no están en la cadena de valor o en puestos clave (independientemente del desempeño del colaborador). **A falta de ello, uno debe tomar la iniciativa y preparar una autoevaluación.** Para ello, el primer paso sería preguntarle a nuestro jefe o jefes cómo nos ven, qué tan competitivos somos, qué tanto valor agregamos a la empresa, cuáles son nuestros puntos fuertes y cuáles los débiles, cuánto cumplimos los objetivos, etc. También podemos preguntar a los pares, a los clientes internos, etc. Ello ayudará a formarnos una idea clara no solo de lo que realmente aportamos, sino también de lo que piensan los otros de estos aportes, de cómo nos perciben.

**Otra manera de medir la empleabilidad** es que uno esté atento y mire el mercado laboral, aun cuando uno no esté efectivamente buscando un nuevo trabajo. Así podrá saber en qué medida el mercado o parte de él valora lo que usted hace y qué valor le asigna o le asignaría a sus servicios profesionales.

Recuerde, la medición y el mejoramiento de la empleabilidad son asuntos nuestros, no de la empresa.



¿Es injusto o es la realidad?

Una de mis hijas, cuando era adolescente, siempre me decía por una cosa u otra: “Mami, esto no es justo”. Yo le decía que la vida puede no ser justa, pero es así.

El mundo del trabajo puede que tampoco parezca siempre justo, por

eso es que debemos pensar constantemente: “¿Qué puedo hacer para ser mejor cada día, cómo crezco, cómo me desarrollo, cómo apporto?”. “¿Cómo soy mejor?”. La “competencia” por el mercado que tienen nuestros servicios es, además de siempre abundante, quizá, más joven, tiene más energía y gana menos.

Algo similar sucede en las relaciones de pareja, para continuar con el paralelo entre ellas y el trabajo. La competencia puede ser más joven y atractiva. Así que, ¿cómo hacemos para retener al compañero contento? Quizá debemos preocuparnos en ser más agradables e interesantes, en estar siempre bien cuidados y atractivos, en esmerarnos en los pequeños detalles que muestren nuestro cariño, en tener una vida íntima activa y estimulante. Sin embargo, nuestra pareja podría fijarse en alguien más. Así es la vida, no es justa.

Ojo: en temas de competencia, la excusa que antes usaban algunos, “No importa cómo lo hagamos, si estamos en el Perú”, no sirve más. Todavía conozco a demasiada gente que no afina sus habilidades, porque dice “Pero qué importa, acá es diferente que en el resto del mundo”. Y yo siempre le digo: ¡Eso ya no es así!

**Muchas empresas, sean locales o multinacionales, tienen estándares e indicadores de gestión con rangos internacionales.** Por ejemplo, a nosotros nos toca ser tan competitivos o eficientes como cualquiera de nuestros colegas en los ochenta y cinco países en los que Lee Hecht Harrison DBM opera. Nadie dirá en la casa matriz que porque somos latinoamericanos no importa que seamos menos hábiles o talentosos que los que operan en Lee Hecht Harrison DBM Francia, Japón, Turquía o Reino Unido.

**Debemos tener muy claro que para tener mejores posibilidades de mantener nuestro trabajo, nuestra carrera o de conseguir un nuevo trabajo si lo necesitamos, debemos ser muy empleables:** es lo único que nos hace vigentes. Entender el mercado laboral es asumir y aceptar que todo esto es real.

Las reglas de hoy, nos gusten o no, estemos de acuerdo o no, las consideremos justas o no, son las nuevas reglas y debemos saber qué vamos a hacer al respecto.



# ¿Qué nos hace más empleables?

Ahora entendemos qué es la empleabilidad de manera rigurosa, su importancia y cómo medirla, pero ¿qué nos hace más empleables? responder esta pregunta dedicaremos el resto del libro.

La lista de temas es larga, porque la empleabilidad tiene múltiples facetas; es un tema complejo, no tiene una sola arista, tiene varios planos y momentos. Para facilitar lo que sigue, su recordación y posterior trabajo, definimos los planos o fases de la empleabilidad; y en cada uno de ellos, los factores cruciales, antes de entrar al cómo hacer para ser más empleables.

Los planos de la empleabilidad sobre los cuales deberíamos trabajar son tres:

1. Las Competencias Personales Valoradas (CPV)
2. La Demanda en el Mercado Laboral (DML)
3. La Exposición ante los Decisores en el Mercado Objetivo (EDM)

$$(EDM) \text{ EMPLEABILIDAD} = CPV \times DML \times EDM$$

## Las Competencias Personales Valoradas

Podemos tener muchas competencias, pero estas pueden ser más o menos valoradas por el mercado laboral objetivo de acuerdo con el tipo de trabajo que desempeñamos. De no ser valoradas positivamente, nuestra empleabilidad será muy baja. El saber cuáles son esas competencias, en nuestra especialidad o nuestro nivel, es un esfuerzo imperativo que hacer.

## La Demanda en el Mercado Laboral

El mercado laboral tiene altibajos, y puede ser que nuestro perfil de competencias, no obstante, ser valorado en las empresas, esté pasando por un momento de saturación en el cual no se requieren competencias como las que nosotros tenemos. En este caso, el resultado será también muy bajo porque no hay demanda por nuestros servicios. **Por lo tanto, debemos buscar mejorar nuestra empleabilidad no solo**

**analizando lo que valora el mercado, sino también el momento por el que pasa y las oportunidades que se presentan.**

### **La Exposición ante los Decisores en el Mercado Objetivo**

Existiendo mercado y teniendo las competencias, si quienes deciden sobre los empleos o las promociones no saben que existimos, el resultado de nuestra empleabilidad también será muy bajo.

Ahora compartiremos algunas reflexiones para trabajar los tres planos que hemos definido.



## **Las competencias emocionales son importantes**

Más allá de lo que sabemos hacer y de nuestros conocimientos técnicos, gerenciales o especializados, el mercado valora cada vez más la capacidad de integrarse, trabajar en equipo, comprometerse con la empresa, ir más allá de lo que nos piden, ser asertivos y, sobre todo, muy flexibles.

El conocimiento técnico está al alcance de todos y tácitamente se espera que, por ejemplo, el analista financiero de una empresa sepa mucho de finanzas.

Con seguridad, entre dos candidatos con similar formación, experiencia e intelecto, la diferencia la hará aquello que es menos tangible: su actitud, carisma, valores, hábitos y costumbres, así como su capacidad para entender y manejarse bien a nivel social, su inteligencia emocional. También serán muy importantes atributos que parecen accesorios, pero que definitivamente hacen la diferencia: las vivencias, la actualización, las relaciones interpersonales, la actitud general, el dominio del inglés, la familiaridad en el uso de los sistemas de cómputo, etc.

Nos hace más empleables trabajar en aquellas competencias que el mercado valora, más allá del conocimiento e intelecto, el prestigio de la universidad donde uno haya estudiado o de la maestría que haya realizado.

Aislamos aquellos puntos en los cuales no podemos hacer mayor cosa, para centrarnos en los que sí debemos trabajar.

- No podemos cambiar el intelecto o lo despiertos que seamos para resolver problemas o plantear soluciones brillantes. Pero sí podemos aparecer como más atinados, menos obcecados, más abiertos y flexibles.
- No podemos inventar un grado académico diferente o una universidad distinta a la cual acudimos. Pero sí podemos estar siempre más actualizados y vigentes con cursos y seminarios frecuentes.

**Para mejorar nuestras Competencias Personales, debemos también trabajar en el plano laboral y en el plano social, así como en la percepción que tienen los otros de nuestro trabajo.**

## CAPÍTULO 3

# MEJORANDO su competitividad personal

Ya hemos visto que debemos ser competitivos a nivel global: no valeaflojar o bajar la guardia, porque juguemos de locales. Hoy, en todo el mundo, los indicadores de gestión son iguales sin importar en qué país nos encontremos. Debido tanto a la globalización como a la universalidad de los avances tecnológicos que permiten comparar data de muchos lugares en un instante y de manera muy objetiva, la información está al alcance de todos y la competencia también.

Seamos un peruano trabajando en Rusia, un alemán trabajando en Turquía o un japonés trabajando en el Chile, los indicadores con los que van a medir la calidad de nuestro trabajo son los mismos. Por ello, asumir que si trabajamos en nuestro propio país significa que podemos darnos el lujo de no esforzarnos es un error que atenta contra nuestra empleabilidad.

Entonces, es importante mantenernos vigentes según estándares internacionales y preguntarnos siempre qué están haciendo, cómo están mejorando o qué están aprendiendo los que hacen lo mismo que yo al otro lado del mundo, porque ese es nuestro competidor directo.

Ello implica trabajar **los planos laborales y sociales. Para poder mantenernos vigentes y muy empleables en el mercado, no solo debemos ser buenos trabajadores, sino también debemos parecerlo.** Estos serán los temas de este capítulo, ya que dedicaremos la segunda parte del libro a los otros dos factores de la empleabilidad: sincronización con el mercado y cómo estar en la vitrina laboral para quienes toman las decisiones de emplear a alguien como nosotros.



## El plano **laboral**

Tres puntos son claves para ser más competentes y competitivos en el plano laboral. Más allá de nuestro intelecto y conocimientos funcionales o técnicos, ya sabemos que a la hora de presentarnos en el mercado laboral, son cruciales también las competencias emocionales y de empleabilidad. Dentro de ellas, las más importantes son:

1. Tener claridad en el valor que agregamos
2. Estar actualizados, vigentes y siempre al día
3. Dominar el inglés y la tecnología

Por ejemplo, en una entrevista de trabajo, luego de preguntarnos sobre lo que conocemos en nuestra profesión y logros concretos nos preguntarán, casi invariablemente, sobre los puntos anteriormente señalados.

### ¿Tiene claros sus logros y aportes?

**Ya hemos visto que no nos pagan por ir a trabajar, nos pagan por agregar valor.** Es importante que todos los que trabajamos tengamos claro que nos pagan para generar logros, para sumar valor, para contribuir con el resultado. Muchos creen que los logros solo sirven para ponerlos en un currículum si tienen que buscar empleo, pero esto no es cierto. Debemos ser conscientes de qué es lo que estamos haciendo y cómo estamos contribuyendo para justificar nuestro sueldo. No nos pagan por ir a trabajar ni para sentarnos en nuestras sillas, de hecho no nos pagan por gusto.

En nuestra experiencia, son pocas personas empleadas que tienen una lista clara y ordenada de sus logros, con un seguimiento numérico al valor que están agregando a su trabajo, es decir, con un seguimiento a sus logros.

Primera recomendación importante: hagamos una lista de nuestros logros y tengámosla al día. Esa lista nos va a servir, para cuando queramos hacer el currículum o para acercarnos al jefe y darle evidencia de cómo estamos contribuyendo. Nos va a servir, incluso, cuando



estemos haciendo un planteamiento personal de carrera o deseemos pedir un aumento o una promoción. Es una lista que **nos va a ser muy útil para que sepamos si estamos contribuyendo de verdad o no**, si agregamos o no el valor que nos hemos comprometido a sumar.

¿Cómo hacemos esta lista de logros? Es fácil, pero definamos primero qué es un logro. Un logro es aquella cosa que nosotros hacemos que, obviamente, nos da satisfacción y nos permite contribuir con la organización, con las metas planteadas, con la visión estratégica. **Un logro es lo que hace que nosotros sepamos que estamos cumpliendo con nuestro trabajo.**

Un ejemplo básico: supongamos que estamos a cargo de la venta de galletas en la zona norte de la ciudad. Podemos definirnos a nosotros mismos en nuestro currículum como “Responsable de la venta de galletas en el cono norte”, bien, pero en realidad lo que de verdad le interesa saber a un posible empleador es cuántas galletas vendimos, si logramos incrementar la participación del mercado de nuestras galletas, cuánto aumentó la venta total de galletas en ese sector gracias al esfuerzo de nuestra gestión, cuántos clientes ganamos, cuánto mejoró en ratios el retorno de la mercadería, todo aquello que tenga que ver con los resultados de nuestro esfuerzo.

La mejor manera para revisar logros es emplear **un sistema que usamos en Lee Hecht Harrison DBM** que es muy práctico, el sistema **PAR: Problema, Acción, Resultado**. Consiste en ver qué Problema u Oportunidad había en un momento en la organización; qué Acción tomamos, qué es lo que hicimos al respecto, y qué Resultado generó esta acción. Muchos dirán: “Pero el Resultado yo no lo sé, porque yo no lo he medido o porque no me lo han dicho”.

Ese es el punto interesante de tener nuestra lista de logros al día, por eso, debemos tratar de indagar y saber el impacto directo de nuestra gestión, los resultados con los que hemos contribuido. En la medida en que tengamos esas cifras, cuando llegue el momento de actualizar un currículum o preparar una entrevista con nuestro jefe o con un tercero, no tendremos que hacer arqueología de la data de hace años que ya no recordamos. **Tengamos nuestros logros al día, el currículum actualizado, la lista de los resultados vigentes usando el sistema PAR** (qué problema u oportunidad había, qué acción tomamos y qué resultado generó la acción). Pero, sobre todo, seamos muy conscientes

de que para generar logros y agregar valor es para lo que nos pagan; así, teniéndolo todo bien registrado y anotado, cumplamos mejor con nosotros mismos elevando conscientemente nuestro nivel de empleabilidad. Es llevar nuestros resultados del ámbito de lo incierto o vago al mundo concreto y real de los números.

Todos los días debemos preguntarnos qué aportamos, qué logramos, qué valor agregamos a la empresa.

## ¿Cuán actualizado está?

Al igual que en una entrevista de trabajo generalmente no nos preguntan la ecuación del interés compuesto, sino cuánto beneficio o valor generamos en nuestro puesto, en materia de actualidad no nos preguntan sobre el último libro del último premio nobel de nuestra área de especialidad. Sin embargo, hay dos campos donde sí debemos mantenernos muy actualizados, de lo contrario perderemos empleabilidad. **El primero es el campo general de las noticias nacionales e internacionales y artículos de revistas especializadas que pueden afectar nuestra profesión, sector o el rol que cubrimos en la empresa en la que laboramos. El otro campo es el de la tecnología,** pues esta se actualiza a diario y es un medio en crecimiento para interconectarse y acceder a la información mundial.

¿Cómo hacerlo? **Con lecturas diarias y semanales.** Es difícil imaginarnos a un profesional de éxito que no lea y al que no le importe estar informado. Un profesional no debe salir a la calle sin haber leído los diarios, o sin estar al tanto de las noticias, aunque suene exagerado.

Hace unos meses, en una presentación, mencionaba este punto con mucho énfasis y más de uno se removió en su silla, mortificado.

Surgieron respuestas como: “No tengo tiempo para leer el periódico en las mañanas”, “Recibo los diarios en mi oficina y ahí los leo cuando tengo un segundo, si lo tengo, o al final del día cuando llego a mi casa”. Pero siempre en las respuestas el estar informado era una cuestión de segunda o tercera importancia.

Esto es inaudito. Si vamos a ser profesionales al día, las noticias no pueden sorprendernos tarde en la oficina o al día siguiente cuando quizá ya sea demasiado tarde para tomar alguna decisión.

Para aclarar este punto, le pregunté a uno de los asistentes: “¿Usted se ha lavado los dientes antes de venir?”. “Claro”, respondió. “¿Y por qué?”, volví a preguntar. “Porque es importante, por supuesto”, me contestó.

Todo es una cuestión de prioridades. Lo mismo sucede con las noticias y la información.

Toda persona que se precie de ser relativamente culta e informada y, por tanto, empleable, debe leer regularmente y mantenerse bien informado. Idealmente debe leer libros, estar suscrito a diversas revistas y publicaciones (de negocios y/o de su interés), y debe hacer lecturas de análisis semanales (locales e internacionales).

**Otra cosa muy importante que debemos tener en claro es que debemos familiarizarnos con la tecnología y convertirla en parte de nuestro día a día.**

Esto para los más jóvenes no es un problema, pero para los que pasamos la barrera de los cuarenta, no suele ser tan cómodo.

**Sobre el tema del uso de las tecnologías y la computación es más que claro lo que tenemos que saber hacer:** navegar bien en Internet para encontrar la información requerida, manejar adecuadamente el correo electrónico, los procesadores de texto, las hojas de cálculo y los programas para hacer presentaciones y movernos bien en las redes sociales. Todo esto es análogo a lo que hace algunas generaciones era saber escribir, sumar y restar. Es más, hoy por hoy, como veremos más adelante, debemos tener nuestra identidad digital bien trabajada y permanentemente actualizada en la web. Debemos ser muy proactivos en cuanto a construir nuestra imagen y nuestra marca personal en las redes sociales y en Internet en general. Recuerde que ahora uno conoce a las personas a través de los buscadores como Google donde uno está presente lo quiera o no. Rechazar el uso de la tecnología o no estar al día con ella es un suicidio profesional.

**¿Cuánto domina el inglés?, ¿cuánta vivencia tiene en el exterior?**

El año pasado trabajé con un ejecutivo muy valioso que venía del área de ventas de una buena empresa local. Tenía cuarenta y ocho años, pero no sabía inglés. Después de mucho buscar, encontré algunas posiciones que por el hecho de no saber inglés le ofrecían un máximo de, digamos, X nuevos soles al año.

Otro profesional parecido a él, de la misma edad, del mismo perfil, pero con dominio del inglés, encontré, en mucho menos tiempo, posiciones donde le ofrecían hasta un 30% más que X.

Basta leer en el periódico el cuerpo de búsqueda de personal y encontrará varios avisos, usualmente los mejor remunerados en cada nivel, que tienen como requisito indispensable saber hablar y escribir en inglés.

Hoy, el inglés como segunda lengua es vital no solamente porque es el conocimiento de otro idioma, sino también porque nos habla de la capacidad para investigar en Internet, para estudiar manuales y literatura especializada de nuestra área de *expertise*, para mantenernos informados con lo último de la tecnología, para entender bien otra cultura. El inglés es el idioma del comercio mundial y muchos negocios se hacen en ese idioma. No estamos diciendo que debamos ser totalmente bilingües, pero es un punto a favor en el plano laboral defendernos bien en el idioma inglés.

**Si no sabe inglés, ¿qué está esperando para tomar clases?, empiece a practicar agudizando el oído viendo películas en la televisión, sin subtítulos.** Ojalá usted, que lee este libro, pueda darse un tiempo para invertirlo en aprender otro idioma: a nivel ejecutivo es como pasar de segunda a primera división, le cambia a uno la vida por completo, ampliando nuestros horizontes culturales.

Otro atributo que suele ser muy valioso en el mundo de las empresas y los negocios y, por tanto, para la empleabilidad es la cantidad de **vivencias y contactos que uno tiene con otras culturas.**

Es muy importante tener contacto con otras culturas para tener más mundo, para foguarse más. Uno de los valores fundamentales en el mundo empresarial moderno es la diversidad. Es decir, nuestra capacidad de compartir con personas muy distintas de nosotros y que, por lo tanto, aportan perspectivas diferentes frente a una misma situación. Ello nos permite enriquecernos como personas y como

profesionales. Como comprenderán, la discriminación es imperdonable en el mundo de la empresa moderna.

Incluso viajar de turista ayuda a enriquecer el plano laboral, pues tenemos oportunidad de conocer mundos distintos, realidades culturales diferentes, pero sobretodo personas que piensan distinto de lo que pensamos nosotros. Hay a quienes, teniendo el dinero y el tiempo para hacerlo, les cuesta salir de la comodidad de su ciudad.

**Debemos aprovechar cualquier oportunidad que tengamos para viajar, para expandir nuestros horizontes dentro o fuera del país.**

Esas son experiencias que nadie puede arrebatarnos y que valen mucho más que el dinero.

Conozco un Gerente Comercial que lleva quince años sin cambiar de trabajo, sin viajar a ninguna parte, sin tomar cursos o seminarios, sin asistir a congresos, sin hacer nuevos contactos o relaciones, siempre cerrado a su trabajo y a la misma gente de la oficina. El día que cesen a este señor, por cualquier razón, tendrá problemas para reinserirse laboralmente, pues está tan acostumbrado a su medio ambiente, a su “lugar seguro”, que difícilmente podrá hacer nuevos amigos y adaptarse a un nuevo entorno.



## El plano social

Encajar (no solo ser bueno, sino también parecerlo) es un punto muy importante para optar por un empleo. Incluso, aun más que el anterior, por la sencilla razón de que a nadie le gusta trabajar con gente que no le parece confiable o no le cae bien. Por ello, el plano social es clave y, en tres puntos, nos hace más competitivos: el primero, **la ética y valores**; el segundo, **manejar muy bien las interrelaciones personales**; y el tercero, **tener una actitud positiva y proactiva, mostrar energía y espíritu de colaboración**.

En una entrevista de trabajo, por ejemplo, las respuestas a estos temas son vitales, ya que quien tenemos al frente está escogiendo no solo al analista o jefe de *marketing*, está seleccionando a un compañero de trabajo. Si es el posible futuro jefe el que nos entrevista, él o ella está buscando a la persona en quien delegar, a quien confiar sus preocupaciones, al que lo represente en las relaciones con las demás

áreas de la organización y, por ello, estará muy pendiente de ver el plano social y la inteligencia emocional de quien va a contratar.

## **Lo primero será la ética y los valores; lo más importante será la integridad**

Hace poco, un profesional independiente me acusó de “cuadriculada” por pedirle un recibo por sus honorarios profesionales. Furioso —me imagino que por tener que pagar sus impuestos—, me increpó que mi moral de “mundo empresarial” no se estila entre “amigos”. Me quedé pensando en su “elástica” moral. ¿Volveré a confiar en su ética o “profesionalismo”? ¡Obviamente, no!

¿Podemos confiar en quien engaña, miente o “estira” la verdad en algún ámbito de su vida y se justifica “separando” un mundo del otro? ¿No somos siempre la misma persona (indivisible), independientemente del entorno o la circunstancia en la que nos encontremos?

La tecnología rompe cada vez más esas “separaciones” entre la vida profesional, personal y familiar. Además, todo se sabe, todo trasciende, todo puede quedar “colgado” en la red o amanecer publicado en Facebook o en algún blog.

¿Se puede mentir, falsear o engañar y quedar impune? ¡Cada vez menos! El mundo entero nos mira en cada ámbito en el que nos desenvolvemos y nadie está libre de quedar al descubierto. Todos nuestros actos serán vistos, juzgados y recordados. Cada vez hay menos “barreras” entre lo privado y lo público. La moral esperada es la misma para todos los “sectores” de nuestra vida. **El mundo laboral no perdona a quienes faltan a su palabra o cometen fallas de ética, aunque sean solapadas.** Todo se llega a saber. Todo se conoce. Y, aunque sea por el temor a que se sepa nuestra falta, es mejor no arriesgarse a perder la confianza de los nuestros o de nuestros empleadores-clientes, presentes o futuros.

Obviamente no se trata de ser santos o paranoicos, pero sí íntegros, transparentes y cada vez más conscientes y responsables de nuestro comportamiento. Si nos equivocamos, es imperativo ser capaces de reconocer y enmendar la falta rápidamente.

**Todos queremos poder confiar en la gente y que esta confíe en nosotros.** Y esa confianza, esa autoridad moral, como sabemos, nace del respeto que mostramos por los otros, de la rectitud de nuestros actos, del cumplimiento de nuestra palabra y de la integridad de nuestro comportamiento.

**¿Paga ser correcto, actuar éticamente?  
Definitivamente, sí.**

Sobre todo si uno ve, analiza y proyecta su vida personal y profesional con una mirada integral, de corto, mediano y largo plazo. Los errores de ética que cometamos nos perseguirán toda la vida. Y lo harán, incluso, cuando nosotros mismos podríamos haberlos olvidado.

Por otro lado, creo que vivir pensando en el qué dirán, fingir para quedar bien con todos y obtener un beneficio de ello no es una buena política.

Todos conocemos personajes que se venden como palomas corteses e inofensivas, que se presentan como víctimas siempre de los líderes, de sus jefes o de sus competidores; pero que son capaces de sacar las garras en ataques arteros cuando tienen la menor oportunidad. Esa no es la respuesta. Este tipo de personas, tarde o temprano, son descubiertas en su mentira.

**Hacer lo correcto, cumplir la palabra, actuar con honestidad, pensar en el bien ajeno, respetar al otro parecen frases del pasado, suenan casi aburridas, pero son la base de la integridad, la corrección y la reputación de una persona.**

Vivir practicando nuestros valores —más allá de lo que digan de nosotros, del “qué dirán”, de vivir pensando en “portarnos bien” por lo que otros puedan pensar— hace de nosotros mejores personas y profesionales más atractivos para el mercado laboral. Y es que nuestro *marketing* personal es un reflejo de lo que somos y cómo nos vemos a nosotros mismos.

**¿Se puede hacer negocios exitosos y ser honestos? Sí. ¿Ese éxito es duradero y vigente en el largo plazo? Sí.**

**¿Se puede ser poco ético o de “moral elástica” y tener éxito? Quizá. ¿Ese éxito será duradero a largo plazo? No.**

¿Se puede trampear, jugar a “dos caras”, estar en negocios que tienen conflictos de intereses entre ellos? Sí, pero no dura. Todo se sabe, todo rebota. ¿Puede uno vincularse, hacer negocios o asociarse con personas poco éticas sin sufrir las consecuencias? No. Uno también se define por con quiénes escoge relacionarse.

Sé que muchos se preguntarán ¿cómo podemos reconocer a un profesional digno, ético? Pues, hágale la prueba del “no”. Es muy fácil reconocer a una persona ética cuando sabe decir que no a las tentaciones de la “ética elástica” aun a costa de arriesgar su puesto, una ganancia adicional o un negocio. Las personas íntegras y correctas sabemos decir no cuando corresponde. Y lo hacemos por nosotros mismos, por nuestra carrera y nuestra reputación, por nuestra empleabilidad y nuestro éxito, pero especialmente por nuestra propia conciencia y para dormir tranquilos cada noche.

**¿Maneja bien sus relaciones interpersonales o es el pesado del grupo?**

Ser inteligentes emocionalmente consiste en manejar adecuadamente nuestras relaciones interpersonales. No quiere decir que debemos ser monedita de oro para todos y que todos deben caernos bien. Significa que debemos tratar de entender a las personas y, según la situación, tratar de manejar las relaciones con ellas en un plano de respeto, cordialidad, positivo trabajo en equipo y colaboración, etc. **El límite de nuestra relación, la diferencia entre compañeros de trabajo y amigos, la pondrá nuestra ética y valores y nuestra química.**

Hace años nos contrató una empresa multinacional que, en un proceso de privatización, había comprado una organización del Estado. Esta empresa solicitó nuestros servicios para ayudarlos a manejar, de manera humana y muy respetuosa, el proceso de cambio que pensaban implementar, ya que ello podría significar un recambio de los perfiles de muchos de los puestos en la organización. Nosotros no participamos jamás en el proceso de escoger quién queda o quién sale, sino que ayudamos a recolocarse por cuenta de la empresa a quienes



esta decide dejar ir. Y también ayudamos a que el proceso de salida se maneje de manera muy cuidadosa y respetuosa en cuanto a la dignidad y la autoestima de quienes deben salir a enfrentar el mercado laboral.

Apenas llegamos, nos presentaron a toda la plana gerencial. Varios de ellos habían trabajado en la empresa durante muchos años y estaban naturalmente preocupados por lo que iba a suceder. Se preguntaban cuánto les iría a durar el trabajo con el cambio de dueños.

Pero uno de ellos se mostraba muy tranquilo y seguro. Contaba a quien lo quería escuchar que había estudiado una maestría con una beca en USA y que estaba convencido de que él sí se quedaría, de hecho, en la empresa con los nuevos dueños.

Era, además, un hombre poco simpático, arrogante y bastante soberbio: durante años se había preocupado tanto en demostrar a todos sus compañeros que era superior a ellos, que hablaba inglés, que tenía contactos fuera, que estaba en otro nivel; que con esa actitud de superioridad y desprecio por los otros, finalmente, nadie lo quería.

Cuando llegó la nueva administración, evaluó a todos los gerentes. Pasaron seis meses y, por supuesto, como se pueden imaginar, el desenlace de este cuento es que el único despedido del equipo gerencial fue el de la maestría. ¿Por qué? **Por arrogante, por no ser un buen jugador de equipo, por no haberse preocupado jamás de desarrollar su inteligencia emocional.**

Este ejecutivo, cuando le dieron la noticia de su despido, realmente no lo podía creer, no entendía lo que había sucedido con él. Se decía a sí mismo: “Soy el único profesional bueno en esta compañía, los otros no saben lo que yo sé, nadie sirve para nada, yo llevé adelante a esta empresa”.

No era un buen jugador de equipo; nadie quería trabajar con él. En realidad, no se puede trabajar con alguien así.

**Nadie quiere trabajar con gente soberbia, arrogante, conflictiva, amargada o resentida, por más grados académicos o experiencia que tenga.**

**¿Quién quiere llegar a la oficina y encontrarse día tras día con**

**una cara larga o con una permanente mala actitud?** Si somos inteligentes emocionalmente, haremos todo lo contrario a lo que hacía esta persona.

## **Mi jefe y yo**

**Un caso muy particular es el del jefe y nuestras relaciones con él. Debemos entender muy pronto que mientras trabajemos en una organización, el jefe que tengamos será crucial para nuestras promociones o carrera futura.** Debemos, además, comprender que nosotros no nombramos a nuestro jefe y que rara vez podemos escoger quién será.

Puede ser que el sistema interno de evaluación de desempeño o del clima organizacional de la empresa que contrata nuestros servicios, nos permita tener la oportunidad de opinar sobre él o ella; pero mientras tanto, **tenemos que aceptarlo tal como es** de la manera más positiva posible. Resulta, entonces, imperativo llevar buenas relaciones con él o ella aun cuando nuestra química no sea la mejor, o nuestros estilos de trabajo no se parezcan para nada.

**Nuestro jefe**, que representa a la empresa, **es el principal cliente de nuestros servicios profesionales.** Nos toca, entonces, asumir la responsabilidad de la satisfacción de nuestro jefe-cliente con los resultados de nuestro trabajo, como clave para nuestra propia empleabilidad. Obviamente, esperamos que él tenga también interés en que la relación fluya adecuadamente, eso habla de su condición de líder; pero, otra vez, su satisfacción es responsabilidad nuestra: el jefe es nuestro mejor cliente y como tal debemos tratarlo.

Debemos asegurarnos de que esté siempre satisfecho con nuestro desempeño para que quiera seguir renovando “nuestro contrato laboral” año tras año. Él es quien decidirá sobre nuestros ascensos, entrenamientos, mayores responsabilidades y recomendaciones. En suma, de él depende mucho el futuro de nuestra carrera y, por tanto, somos nosotros quienes tenemos el mayor interés en el éxito de la relación con el jefe.

**Entonces, nuestra tarea y responsabilidad es que nuestro jefe crea que somos valiosos para la organización.**

Cuando mis hijos me preguntan: “Mamá, ¿cuántos años más vas a estar con Lee Hecht Harrison DBM?”, yo les respondo: “Espero que muchos”.

Mi antiguo jefe se fue a trabajar a otra compañía y tuve que viajar a São Paulo para conocer a mi nuevo jefe regional. Durante todo el viaje pensaba: “Debo poder contarle lo que hemos hecho, hablar de nuestros logros en el mercado local (no en vano Lee Hecht Harrison DBM Perú es la mayor empresa de *outplacement* de Hispanoamérica) y de nuestro superequipo. Espero poder entender con claridad cuáles son los resultados que él espera de nosotros y cómo quiere que lo ayudemos a cumplir la misión que se ha planteado. Debo saber cuáles son los indicadores con los que medirá nuestro éxito”.

También me decía a mí misma: “Ojalá que nos caigamos bien mutuamente y que podamos establecer una buena química para alimentar nuestras expectativas de crecimiento, porque si no pronto podría quedar fuera de sus planes”.

Subrayo “**caigamos bien**”, porque seremos más empleables cuando, además de saber llevarnos bien con las otras personas, también tengamos buena “química” con la mayor cantidad de colaboradores posible.

**En el caso del jefe, la química es incluso mucho más importante**, porque, piense usted: ¿contrataría a una persona que le cae francamente mal? ¿Contrataría a alguien que le pareciera pesado, arrogante, antipático? Piénselo: ¿incorporaría a su negocio a una persona que le parece desagradable, por capaz que esta fuera?

Si pudiera escoger, ¿estaría dispuesto a pasar muchas horas del día con la mala cara de una persona que no le cae bien? Definitivamente, no.

**En el mundo real, el tema de la química, la inteligencia emocional y las relaciones interpersonales es cada vez más importante para nuestra empleabilidad.**

Las personas quieren trabajar con quienes se sienten a gusto y con aquellos que les parezcan confiables.

Sin embargo, a mucha gente le mortifica aceptar que su jefe es su cliente. Evidentemente, las relaciones jefe-subordinado siempre se pueden complicar: expectativas no cumplidas, injusticias reales o percibidas, poco o ningún reconocimiento, escaso interés real en el desarrollo del subordinado. También es común encontrarse con personas que llevan al trabajo temas personales no resueltos: problemas con la autoridad, rebeldías adolescentes y toda clase de problemas con la figura del jefe. Otros asumen posiciones de víctima o lo confrontan (al jefe) permanentemente sin medir las repercusiones de su actitud, perdiendo energía en cosas que no aportan. **Recuerde: nadie quiere trabajar con quien le cae mal o con quien tiene permanentemente una “mala cara”.**

Empero, lejos de proponer una actitud servil o de sumisión, planteo asumir que si bien la responsabilidad de la relación es de dos lados, como en toda relación entre adultos, es de nuestro especial interés que esta fluya bien, con confianza y respeto mutuos. Jack Welch, el mítico ex-CEO de General Electric, va más lejos aun, pues dice que: “La tarea del subordinado es hacer brillar a su jefe para que él quede bien frente a sus propios jefes. Así, si el jefe nos percibe como claves en su propio éxito, progresaremos con él”.

Por eso, hay que ser políticos. No me refiero a esa definición de político que se vincula comúnmente con cosas negativas. **Ser político es saber que trabajas con personas, a través de personas y de alianzas.** Es entender cuáles son las redes de poder y cómo funciona la organización. Ser más político es saber claramente que tu principal cliente es tu jefe.

Por supuesto que hay situaciones donde debemos escoger. Aunque es claro que rara vez elegimos a nuestro jefe. Pero si creemos que el jefe con el que trabajamos no tiene ética, no tiene valores, no es una persona digna de admiración o roba todos nuestros méritos, siempre podemos tratar de cambiarnos dentro de la organización y si la organización no lo permite, siempre podemos optar por cambiar de trabajo.

Sé que lo que digo puede no sonar práctico, pero es real, porque vivir sometido a la infelicidad de un mal jefe es condenarse a no trabajar contento y si no trabajamos felices será más difícil agregar mucho valor a la empresa. **Soportar a un mal jefe es como caer en una**

**espiral que nos hunde** y nos condena a pura insatisfacción y a la total infelicidad profesional. Eso ¿a qué nos lleva?, a nada. **Pocas cosas son peores que estar atrapado en un ambiente de trabajo que odiamos y donde nos sentimos muy infelices.**



**¿Cuán colaborador,  
proactivo y flexible es?  
Todo ello le hará mejor**

Hace algunos años me invitaron a formar parte de un panel virtual para comentar una presentación de Jack Welch, el ya mencionado ex-CEO de General Electric. Alguien le preguntó al señor Welch qué era vital para tener éxito en el mundo del trabajo. Sus respuestas fueron aparentemente muy sencillas, pero tan valiosas que no puedo dejar de compartirlas con ustedes:

- Cuidar la actitud de servicio con el cliente interno y externo
- Trabajar con pasión
- Hacer más de lo que nos piden
- Expandir el tema con aportes propios
- Interesarse en los demás
- Interesarse profundamente en los temas, no ser improvisado

Miren qué sencillo. Si hiciéramos esto, todos tendríamos éxito en el trabajo.

A propósito de estos valiosísimos consejos de Welch, quiero compartir con ustedes una de esas típicas historias que llegan por correo electrónico que los ilustran casi por completo. Me parece buenísima, pero me preocupa incluirla aquí sin saber quién la escribió para poder citarlo como autor (si usted lo conoce o, mejor aun, si usted mismo es el autor, por favor, escríbame a [contact@lhh.pe](mailto:contact@lhh.pe), porque me gustaría conocerlo y citarlo como corresponde).

Y dice así:

## **Naranjas para el personal**

José trabajaba en una empresa desde hacía dos años.

Siempre fue muy serio, dedicado y cumplidor de sus obligaciones. Llegaba puntual y estaba orgulloso de que en dos años nunca había recibido una amonestación. Cierta día, buscó al gerente para hacerle un reclamo:

— Señor, trabajo en la empresa hace dos años con bastante esmero y estoy a gusto con mi puesto, pero siento que he sido postergado. Mire, Fernando ingresó a un puesto igual al mío hace solo seis meses y ya ha sido promovido a supervisor.

— ¡Uhhh! —le dice el gerente—, mientras resolvemos esto, quisiera pedirte que me ayudes a resolver un problema. Quiero dar fruta al personal para la sobremesa del almuerzo de hoy. En la bodega de la esquina venden fruta. Por favor, averigua si tienen naranjas.

José se esmeró en cumplir con el encargo y en cinco minutos estaba de vuelta.

— Bueno, José, ¿qué averiguaste?

— Señor, tienen naranjas para la venta.

— ¿Y cuánto cuestan?

— ¡Ah! No pregunté por eso.

— Ok, ¿pero viste si tenían suficientes naranjas para todo el personal?  
—preguntó serio el gerente.

— Tampoco pregunté por eso, señor.

— ¿Hay alguna fruta que pueda sustituir a la naranja?

— No sé, señor, pero creo...

— Bueno, siéntate un momento.

El gerente tomó el teléfono y mandó llamar a Fernando. Cuando se presentó, le dio las mismas instrucciones que le diera a José, y en diez minutos estaba de vuelta. Cuando retornó, el gerente preguntó:

— Bien, Fernando, ¿qué noticias me tienes?

— Señor, tienen naranjas, suficientes para atender a todo el personal, y si prefiere también tienen plátano, papaya, melón y mango. La naranja está a 1,5 soles el kilo; el plátano, a 2,2; el mango, 0,9 el kilo; la papaya y el melón, 2,8 soles el kilo. Me dicen que si la compra es por cantidad, nos darán un descuento del 8%. He dejado separada la naranja, pero si usted escoge otra fruta debo regresar para confirmar el pedido.

— Muchas gracias, Fernando, pero espera un momento.

Se dirige a José, que aún seguía esperando estupefacto y le dice:

—¿José, qué me decías?

—Nada, señor. Eso es todo. Muchísimas gracias, con su permiso.

¡Qué buena historia!, ¿no? No saben la cantidad de veces que la he enviado por correo electrónico a algún colaborador en vez de darle un buen jalón de orejas.

## **Proactividad, Colaboración, Servicio, Ir más allá tanto como pueda le dará más competitividad y más empleabilidad con toda seguridad.**

Si lo anterior lo podemos aderezar con flexibilidad y adaptabilidad estaremos listos para ganar y, difícilmente, encontraremos a un competidor que nos llegue cerca. “Lo único que no cambia es que todo cambia”, decía Heráclito. Lo más peligroso para nuestras carreras y la empleabilidad de las personas es la rigidez, la poca flexibilidad, el temor al cambio y a las cosas nuevas. Esta actitud está muy relacionada con las opuestas a lo visto más arriba, por eso decimos que se complementan: reactivo, poco colaborador, limitado, es una cara de una moneda que en la otra tiene inflexible, rígido e inadaptable.

Aquellos que defienden su zona de confort, pelean por su *statu quo* y su ego, se ofuscan ante un cambio cualquiera en la empresa, se cierran, dicen no a todo y se sienten amenazados e invadidos en su espacio o su poder son poco empleables.

**Las empresas necesitan personas dispuestas a apoyar los cambios, capaces de ver la oportunidad y no solo la amenaza.**

¿Por qué las personas nos resistimos tanto a los cambios? Nadie quiere tener que cambiar su rutina, su manera de pensar o actuar, a nadie le gusta la incertidumbre que acompaña a los cambios y menos tener que enfrentar la posibilidad de que su estatus, rol o identidad puedan verse afectados.

Por ejemplo, cuando en LHH DBM Perú apoyamos a dos o más empresas que se van a fusionar, desde el primer día que entramos en contacto con los ejecutivos de ambas empresas podemos intuir quiénes van a tener conflictos en la nueva organización. Son los que consciente o inconscientemente se oponen a todo lo relacionado con el cambio y la fusión. Son los que se ponen a la defensiva cuando se les pregunta sobre su gestión anterior o la de su equipo. Son los que hablan mal del trabajo de los otros, quienes se incomodan o molestan con los que hacen buenas migas con los de la otra empresa. Son los que promueven conflictos, aunque muchas veces lo hacen sin darse cuenta o sin una mala intención real. Y como muchas veces no son conscientes de su propia actitud, esta termina saboteando, no solo la integración de los equipos de las empresas, sino, fundamentalmente, sus propias carreras.



¿Cómo parecemos más  
competentes o tan  
competentes como  
somos?

Algunos interpretan que preocuparse de tener también una buena imagen externa, apariencia o expresión corporal denota superficialidad o engaño, etc. Sin embargo, **en el mundo de ayer, de hoy y de siempre, mientras el ser humano se oriente por sus sentidos y confíe en sus instintos y se guíe por lo que ven sus ojos, escuchan sus oídos, huele su olfato y siente su piel, la buena presentación personal seguirá siendo fundamental.** Al menos le ayudará a no perder espacio entre los competidores, y seguro que a muchos les ayudará a parecer más seguros y tomar ventaja sobre los que consideren la presentación o la presencia como algo trivial o superficial.



Bueno, es así que debemos parecer competentes, no solo serlo. Para ello tenemos tres recomendaciones importantes: primero, muestre que usted es confiable, que cumple su palabra y sea consistente e íntegro; segundo, demuestre que se comunica adecuadamente; y tercero, irradie energía, positivismo, buena vibra.

## **Papelito manda: ¿cumpló con mi palabra?**

“Sí”, me dijo, “claro que recuerdo que les di mi palabra. ¿Cómo no lo voy a recordar? Sé también que me comprometí a pagar por esos servicios que contratamos de ustedes, pero nunca les firmé un papel. Y así las cosas, ¿cómo esperan que le explique a mi jefe que voy a autorizar ese pago, si nada lo sustenta? Tú sabes cómo son las cosas, papelito manda”.

¿Se imaginan lo que cualquiera puede sentir ante un comentario así del gerente de una gran empresa? Enfatiqué que **la palabra empeñada vale tanto o más que cualquier documento escrito**. Que no existe excusa para no cumplirla y que faltarla es, además, faltarse a sí mismo. La palabra de un ejecutivo compromete a la empresa, a su honorabilidad y a su imagen.

“¿Confías tanto en la palabra de tus clientes y te cumplen?”, nos dijo. “¿En qué mundo vives? Imagino que dirás que trabajas con empresas serias y socialmente responsables. Así cualquiera. Lo que es nosotros, complicados como estamos, tenemos que cortar gastos por donde se pueda y dejar eso de los formalismos. La palabra y la responsabilidad social son para las vacas gordas”.

¿Diálogo surrealista? Sin duda. ¿Común? ¡Felizmente, no!

**Y es que en todas partes, entre gente seria, la palabra se honra y los acuerdos se respetan, aunque no estén “por escrito”. Entre las empresas y personas serias, la palabra dada es suficiente para confiar plenamente y hacer negocios.** El capital moral y la palabra valen tanto o más que cualquier ganancia o ahorro esperados. Son la base de la integridad y coherencia de trabajadores, técnicos, empleados, empresarios, ejecutivos y líderes en quienes depositamos nuestra confianza con tranquilidad.

## **La palabra, al igual que la ética, los valores y la**

**reputación, son los pilares del éxito real y moral de cualquier profesional con visión y un mínimo de autoestima personal. Es también, elemento central de la empleabilidad, de la continuidad empresarial y, por supuesto, del éxito en la vida personal.**

La “criollada” o viveza es una conducta y actitud del pasado que ya no tiene cabida en un mundo de negocios formal e integrado. Casos de malas experiencias tenemos todos, pero también sabemos que no podemos aceptar pasivamente que sean la norma en nuestra cultura. Tenemos que ponernos de pie y dejarles saber a los incorrectos que no estamos dispuestos a seguir interactuando y menos confiando en quienes faltan a sus compromisos.

Imagino que se preguntarán: “¿Y cómo acabó la historia?”. Su jefe, el gerente general, se enteró de su mal comportamiento frente a distintos proveedores (no por nosotros, ciertamente), le enmendó la plana totalmente y llamó a todos para pedir las disculpas del caso y honrar los compromisos. Me imagino el jalón de orejas que debe de haber recibido el ejecutivo en cuestión. La pregunta es: ¿habrá aprendido la lección? ¿Volverán a confiar en él? Por nuestra parte, ¡nunca más!

## **¿Los demás me pueden leer?: ¿soy consistente?**

Otro aspecto positivo relacionado es ser consistente: los imprevisibles generan tensión. Nuestra conducta debe ser idealmente consistente, esta es una característica de la personalidad que nos hace previsibles, pero en el buen sentido. Permite que las personas puedan leernos y anticipar nuestras reacciones. De este modo, las personas nos entenderán mejor, se sentirán más seguras de interactuar con nosotros y podrán confiar más en nuestro trabajo y nuestras opiniones.

¿Quién no ha tenido un jefe o un compañero de trabajo de terror, que un día sonríe tranquilo y nos apoya frente a un error que cometimos y al otro día nos arma un escándalo por una situación similar?

Si las personas que trabajan con nosotros no pueden predecir con relativa seguridad nuestras actitudes y reacciones y nos consideran inestables, tenemos un grave problema de imagen y comunicación. Los jefes y compañeros no sabrán cómo comportarse con nosotros ni

qué esperar ante cualquier situación cotidiana si somos siempre cambiantes e imprevisibles.

**Para ser más empleables es importante tratar de desarrollar una personalidad ordenada, disciplinada, responsable; no se puede trabajar con tranquilidad y confianza con personas inconsistentes que potencialmente puedan generar situaciones incómodas por donde vayan.**

## **Cuán bien se comunica, escribe, habla y se muestra.**

Hoy por hoy, pocas cosas son tan importantes como poder comunicarnos bien: oralmente, por escrito, por *e-mails*, en presentaciones, en las redes sociales, etc. **Comunicarnos bien, de manera ordenada y, sobretodo, sintética, demuestra nuestra inteligencia, nivel cultural e interés por el interlocutor**, pues estamos haciendo un esfuerzo para que él nos entienda.

Aunque es evidente la importancia de hablar y escribir bien sobre lo que hemos leído y aprendido, hay técnicas que nos permiten mejorar rápidamente nuestra capacidad de comunicación. Por eso, vale la pena inscribirse en cursos para hablar en público y para hacer presentaciones efectivas.

¿Para qué hablar en público? Hablar en público es, por ejemplo, hablar con otro cara a cara en un diálogo, o hablar ante un pequeño grupo de clientes potenciales o ante cien o ante mil. Nos permite influenciar en los demás, negociar; hacer presentaciones al jefe, al directorio, o a los amigos. Nos facilita impactar en el desarrollo de una situación. Y más importante aun, nos ayuda a transmitir adecuadamente una idea e influir en los demás.

Cada día es más importante tener muy afinada esta capacidad de comunicarse y eso requiere constancia, práctica y técnica. Por ejemplo, yo antes sentía mucho temor de hablar en público, pero aprendí la técnica para hacerlo correctamente y hoy es una de las habilidades que, creo, contribuyen a mi empleabilidad (creo que mi jefe lo valora mucho). Además, me gusta hacerlo. Me pasó algo similar cuando empecé a escribir artículos. Ahora escribo regularmente en algunas publicaciones periódicas y en mi blog. De

hecho, soy la autora de este libro (ya será usted, amable lector, quien juzgue si lo hago relativamente bien o mal).

## **Energía, entusiasmo, pasión: ¿le brillan los ojos?**

Imagínese que yo quiero trabajar en su negocio y usted me entrevista. Imagine que me siento ante usted medio cabizbaja y en voz muy baja, le digo: “Quiero un trabajo, no es que me guste tanto el puesto, pero no me queda otra opción, porque lo necesito para mantener a mis hijos. Ayúdeme, yo no quisiera hacer nada que me tome mucho esfuerzo porque después me duele la espalda si trabajo mucho, pero deme el trabajo, por favor, porque lo necesito”.

¿Usted me contrataría?

El problema es que mucha gente todavía cree que le van a dar un trabajo simplemente, porque lo necesita. La verdad es que **nos contratan para hacer un buen trabajo y agregar valor a la empresa**. Y ciertamente lo que diferencia mucho a un postulante de otro es el deseo que muestra por trabajar en ese puesto, hacer esta tarea, ser parte del equipo de esa empresa porque personalmente le apasiona hacerlo. Es decir, debemos incluir el factor pasión en la ecuación.

Sin embargo, una de las características de muchas personas, un defecto que quizá padezcamos, es el temor o la incomodidad de mostrar nuestra energía, nuestras ganas, nuestra pasión.

Quizá creemos que si nos ven muy interesados van a pensar que estamos desesperados. Ante una cosa que nos debería emocionar, nos mostramos distantes. Pero, y esto es muy importante, **nada vende más que el entusiasmo, que las ganas, que la pasión, que el brillo en los ojos**. Decir, por ejemplo: “Quisiera trabajar acá, porque me gusta lo que hacen, los he investigado a fondo y veo que me gusta mucho esta empresa, sus valores, sus productos, su forma de operar”. Y demostrarlo con fuerza y vitalidad, no con esa distancia que se evidencia cuando decimos: “Parece interesante, podría llegar a acostumbrarme”.

Así como una característica de los latinos es que somos cariñosos, asimismo, muchas veces nos incomoda mostrar pasión en el trabajo.

No debería ser así. A veces, olvidamos que la exteriorización de una emoción, de nuestro entusiasmo por lo que hacemos es profesionalmente seductor. **El brillo en los ojos es la expresión de un interés personal, es una manifestación de las “ganas” que tenemos por hacer algo. Eso es lo que marca la diferencia.**



**Manténgase      vigente:  
siga aprendiendo**

**El mejoramiento continuo es un hábito que debemos instaurar para mejorar nuestra empleabilidad.**

Hay gente que dice: “Si la empresa no me paga la capacitación, yo no voy”. Hace un tiempo, trabajando en la recolocación de un señor, llegamos a la parte en que él debía describir sus debilidades y nos contó que sabía muy poco de computación.

“Pero ¡qué problema!”, le respondimos y le preguntamos cómo era posible. Le dijimos que nos sorprendía, porque venía de una empresa en la que estábamos seguros que programaban capacitaciones para sus trabajadores, sobretodo en algo tan importante como el manejo de las herramientas informáticas.

“Cursos nos ofrecieron un montón”, nos dijo el señor, “pero yo nunca fui porque los daban en un horario que no me convenía mucho. Imagínese, con todo lo que trabajaba y encima querían usar mi tiempo libre, sin pagarme horas extras, para que estudiara computación en beneficio de ellos”.

“¡Qué problema!, ¿no?”, volvimos a decir. “Pero ahora que está buscando trabajo y no sabe computación, ¿de quién es el problema?, ¿suyo o de la empresa?”.

“Caramba”, nos dijo con cara de preocupación, “no lo había pensado antes así. O sea que la capacitación servía para mejorar mi perfil. ¡Qué pena que nunca pude verlo así! ¡Todo lo que me perdí! Es que yo no andaba pensando en mejorar ni que algún día me iba a encontrar en este trance de tener que encontrar un nuevo trabajo. Yo pensaba que

con tantos años en la empresa, ahí me iba a jubilar”.

Por otro lado, hay personas que todavía creen que la gente mayor no es capaz de aprender nuevas cosas o no tiene aspiración de hacerlo. En Lee Hecht Harrison DBM, hemos atendido a profesionales de más de sesenta años que han aprendido computación, *marketing*, finanzas, de todo. Eso ha significado un salto importante en sus carreras y a nivel personal, porque aprender les ha permitido acceder a nuevos mundos de información que de otro modo les estaban restringidos. **Capacitarnos y aprender nos abre puertas, nos ofrece un universo entero de posibilidades, nos permite contactarnos con otros desde una perspectiva diferente, nos da una dimensión humana distinta, nos permite mantenernos vigentes y competitivos.**

Los años no limitan la capacidad de aprender, aunque muchos crean en la frase: “Perro viejo no aprende trucos nuevos”. Aprender no es una cuestión ni de edad ni de universidad, sino de voluntad, ganas y actitud.

El hecho es que debemos tomar cursos o seminarios siempre. No todos los cursos tienen que ser caros. Hay miles de alternativas disponibles y muchos pueden ser en línea. Cuando vemos un currículum de alguien que fue a una universidad y se graduó en el año 1992 y después no tiene ningún otro estudio, siempre le preguntamos: “¿Y después, qué más has aprendido, qué más has estudiado? ¿Nada?”. Entonces nos quedamos preocupados por su nivel de empleabilidad y sus posibilidades de recolocación.

**La falta de capacitación nos convierte en personas que no están vigentes.** Capacitarnos en diferentes áreas nos va a permitir una visión más amplia del mundo en que vivimos y ello va a influir en nuestra manera de enfrentar los problemas u oportunidades en cualquier empleo o situación. **La educación permanente mejora nuestra empleabilidad.** Aprovechemos el tiempo y los recursos que tengamos a nuestra disposición para mejorar en ello. Si no tenemos esos recursos a la mano, tratemos de buscar cómo conseguirlos. ¡Nuestra empleabilidad vale la pena el esfuerzo!

## CAPÍTULO 4

# USTED S.A.

Hemos hablado de que muchos de nosotros somos vendedores de servicios profesionales y que, por lo tanto, si vendemos nuestros servicios, entonces tenemos una empresa de servicios. No importa cómo nos paguen por esos servicios: sea en planilla, con recibos o con factura, da lo mismo, porque en el fondo, y como se presenten, igual debemos manejar nuestra empresa eficientemente.

Si esto es así, ¿cómo se llama nuestra empresa?

[ESCRIBA AQUÍ EL NOMBRE DE SU EMPRESA]

Permítame usar mi caso para tratar de explicar bien el concepto. Mi empresa se llama Inés Temple S.A., ella es la que cobra los cheques de pago que recibo.

Hay personas que creen que un empresario es solamente aquel que tiene un quiosco, una panadería, una empresa de servicios, una consultoría o una compañía de teléfonos. **Sin embargo, todos los que trabajamos para terceros vendiendo nuestros servicios también somos empresarios.**

Miremos nuestra carrera como nuestra mejor empresa propia. Ojo, no digo que aquellos que quieran tener otro negocio no lo tengan. ¡A buena hora!, pero recordemos que igual le vamos a brindar nuestros servicios de gerente general, de asistente, de operario o de cajero (o probablemente de todos ellos al comienzo de la vida de esa empresa). Siempre tengamos claro que nuestra primera empresa, aquella de la

que normalmente vivimos y pagamos las cuentas es la que vende nuestros servicios profesionales.

Le recomiendo que registre su nombre de empresa y que registre su homepage en la web, que además no es muy caro hacerlo y es su nombre, su marca personal. El mío es [www.inestemple.com](http://www.inestemple.com). ¿El suyo cuál es? Piénselo, escuche cómo suena, escríbalo, sueñe con él. ¡Ese es el nombre de su empresa! ¡Felicitaciones! ¡Su carrera ya tiene su marca bien identificada!



## Su nombre es su marca

**Tenemos que cuidar nuestra marca personal. Debemos lograr que sea de prestigio y que la gente la reconozca.** Queremos que se refieran a nosotros como gente de primera. Nadie quiere que digan de uno: es ocioso, incumplido, sin palabra, inepto, mala persona.

Todos sabemos el esfuerzo y el tiempo que toman labrarse una buena reputación, una buena imagen un buen nombre y, sobre todo, una palabra que valga y sea reconocida como seria. **Ese prestigio personal** abre puertas y genera credibilidad y confianza; **es la base de la empleabilidad**, del éxito en los negocios duraderos y socialmente responsables, y de las relaciones personales a todo nivel.

Sabemos que la buena reputación es siempre ganada, no acepta atajos, exige esfuerzo honesto y sacrificio. Y que el buen nombre se sostiene en el tiempo en base a integridad, ética y valores (fundamentales en todos los aspectos de la vida).

Para mantener una buena reputación no hay que ser infalible ni mucho menos un santo, **pero si uno se equivoca, o lo hizo en el pasado, es importante rectificar y enmendar errores con humildad, autenticidad y una franca actitud de aprendizaje.** El trabajo serio y muy profesional, la honestidad a prueba de balas, el estricto respeto a nuestra palabra y la integridad de nuestros actos en todos los ámbitos en los que nos movemos son los únicos caminos para lograr una buena reputación.

A nadie le gusta enterarse de que no goza de buena reputación: vale la



pena sondearla de cuando en cuando y, sobre todo, ¡asegurarse de merecerla! Siempre es más fácil culpar a los demás de ser celosos, egoístas o envidiosos.

Obviamente, uno no le puede caer bien a todas las personas ni podemos esperar que todos nos aprecien como sentimos que merecemos, pero la responsabilidad de una buena reputación es nuestra y de nadie más, sin excusas.

Veamos un ejemplo. Estábamos ayudando a recolocar a un ejecutivo. Había pasado muy bien las primeras pruebas y pasaba a la etapa final de un proceso de entrevistas. Pero, como así es la vida, el presidente de la compañía que lo iba a contratar, fue a jugar tenis con un amigo. En algún momento, mencionó el nombre de nuestro postulante y de pronto el amigo le dijo que lo conocía, que habían jugado tenis alguna vez.

“Ni hablar”, le dijo el otro, “en el tenis es mal perdedor, tira la raqueta, vocifera, insulta a todos e incluso al recogeboles”.

“Qué raro”, dijo el presidente de la compañía, lo he conocido en saco y corbata y es todo un caballero.

“Sí”, dijo el otro, “pero anda míralo con la raqueta en la mano”.

Cuando nuestro aspirante a la recolocación se enteró por qué no lo eligieron, dijo: “Pero ¿qué tiene que ver una cosa con la otra?”.

Pues sí tiene que ver, porque uno es el mismo siempre, no importa si tiene el traje puesto, o si usa zapatillas o zapatos negros, nuestra marca y nuestra reputación nos acompañan 24 horas al día.

Conocí a un alto ejecutivo, de los que ganan muchísimo dinero y tiene una posición muy alta, pero preguntabas por él y te decían: “Es puro *marketing*, se vende muy bien, pero cuando llega al trabajo es de los que no abren ni su hoja de Excel”. Tuvo muchos problemas para recolocarse, porque lo habían tachado de flojo: esa era su reputación.

Y he conocido un caso que tiene que ver con la integridad personal. Este señor es alguien que aparece en los diarios, es muy conocido y respetado, pero tiene un comportamiento personal fatal. Hace poses de santurrón, se toma fotos con la familia y se muestra intachable, pero

tiene otra vida, la que además, muchas veces, ni se preocupa en esconder por respeto a los involucrados. Alguien ha dicho: “Si engañas a tu familia, ¿cómo no vas a engañar a tu empresa?”.

**El nombre que tenemos es una marca para toda la vida y es de nuestro especial interés cuidarlo.**



**¿Qué significa Usted S.A.?**

**Usted S.A. significa vender nuestra marca diariamente.**

Nosotros representamos a nuestra marca y a quien vende sus servicios profesionales, es decir, a nosotros mismos. Es por tanto, muy importante que todos nos preocupemos siempre, y en todo momento, de actuar y vivir con integridad, con profesionalismo; que cuidemos la imagen que de nosotros tienen los demás. Esto es fundamental, sobre todo si nos movemos en distintos ambientes o mundos.

Hay personas que creen que su buen comportamiento tiene que estar solo reservado para el mundo profesional y que en su vida personal, por ejemplo, pueden darse el lujo de ser incorrectos, irrespetuosos, o poco íntegros. **Las personas somos una sola y la misma, independientemente del mundo en el que nos movamos.**

Cuando una persona está realmente comprometida con su marca, toma conciencia de que esta lo acompaña por todos los recorridos de su vida y de que su responsabilidad por el cuidado de la misma no acaba nunca.

Sé que suena agotador, pero es real. Eso me hace recordar una actitud que llevan consigo las bailarinas de ballet profesionales. Ustedes dirán: “¿Qué tienen que ver las bailarinas profesionales en este tema de empleabilidad o manejo de marca personal?”. Es que ellas usan una frase muy interesante que dice así: “Siempre en el escenario”. Es decir, ellas se comportan siempre como si estuvieran siendo vistas por el público: derechitas, bien paradas, muy claras en su rol.

**¿Qué nos compran y qué vendemos?**

**Básicamente, lo que vendemos son nuestros servicios: que son el conjunto de las Habilidades, Intereses y Valores que poseemos.**

Nuestras habilidades son todo aquello que podemos hacer y su mejor representación en la realidad son nuestros logros, destrezas, talentos, conocimientos, resultados.

Todo lo que queremos hacer, lo que nos motiva, lo que nos interesa, lo que nos gusta, lo que nos hace vibrar son nuestros intereses.

Y nuestros valores son nuestra ética, nuestro estilo de trabajar: esto perfila un lugar ideal de contribución.

Es importante que comencemos a pensar, ya que somos dueños de esta empresa, cómo la vamos a manejar, cuáles son los retos y responsabilidades y cuál es nuestro cargo.

Aquí hay una lista de algunos de los cargos que vamos a asumir en nuestra empresa-carrera:

- Presidente
- Gerente de administración y finanzas
- Gerente de investigación y desarrollo
- Gerente de marketing
- Gerente de ventas



## **Usted como presidente de su propia empresa**

¿Qué es lo más importante que hace el presidente de una compañía? Diseña una visión de largo plazo y establece el rumbo, crea estrategias y políticas, y le da visibilidad al negocio, lo representa.

Me encanta esta frase de Séneca que dice: “Si uno ignora hacia qué puerto navega, ningún viento le será favorable”. O dicho de otra manera: “La mayoría de la gente no le apunta a nada en la vida, y acierta con increíble puntería”.

Una famosa universidad de Estados Unidos hizo un estudio. Ellos querían saber si los factores demográficos impactaban o no en el éxito

de las personas en ese país: querían descubrir si las diferencias étnicas, de género, de lugar de origen, de religión, de nivel social o cultural tenían algo que ver con el éxito en la vida, definido por cada quien, obviamente.

Encuestaron a veinticinco mil jóvenes que estaban terminando el colegio y les plantearon un largo y detallado cuestionario. Al cabo de veinticinco años, cuando los encuestados tenían entre cuarenta y dos y cuarenta y tres años, volvieron a buscarlos para determinar cuán exitosos habían sido y cuál era el factor que había determinado esa situación.

El resultado encontró que el 3% se sentía tremendamente exitoso en todos los ámbitos de su vida, mucho más de lo que imaginaron nunca. Un 10% respondió que se sentía exitoso con su familia, satisfecho con su vida, con sus logros personales y profesionales y también con su situación financiera. El 70% respondió que estaba satisfecho con cómo le había resultado la vida hasta el momento. El resto, un 17%, estaba formado por personas que declaraban que su vida era un fracaso, y estaban muy descontentos con el curso de la misma. Muchas veces habían tenido que recurrir a la ayuda del Estado para sobrevivir, tenían malas relaciones familiares, habían maltratado su salud y, en general, se sentían víctimas de una vida que les había resultado muy adversa.

Entonces, los investigadores se preguntaron cuál era el factor real que determinó el éxito en unos y el fracaso en otros. ¿Existía un solo factor o quizá muchos para diferenciar a unos de otros? ¿Eran factores demográficos, suerte en la vida, o qué?

Analizando muy cuidadosamente la data, lo que encontraron fue que ese 17% que se sentía derrotado por la vida, cuando tenía dieciocho años había respondido a la pregunta: “¿Qué quieres hacer en tu vida?”, con una respuesta negativa como: “No sé, por qué me preguntas”, “No me lo he planteado”, “No tengo idea” o “No me interesa pensarlo”.

A la pregunta: “¿Quieres estudiar o qué quieres hacer cuando seas grande?”, respondieron de la misma manera: “No sé, no tengo idea, ya lo veré después”.

Estos jóvenes, hombres y mujeres, no habían planificado su futuro, no le pedían nada a la vida, no tenían ningún plan para más adelante. Y eso fue exactamente, en su opinión, lo que obtuvieron de la vida: nada.

Los miembros del grupo del 70% que respondió que de adultos estaban satisfechos con su vida eran aquellos que a los dieciocho, a la pregunta: “¿Qué quieres hacer con tu vida?”, respondieron que de grandes querían un buen trabajo, una familia, casa propia, un buen auto, conocer Europa alguna vez, poder mandar a sus hijos a la universidad. Eran quienes de grandes querían vivir el “sueño americano”, formando parte de la gran clase media que vive así. Y eso habían logrado.

El grupo del 10%, que se declaraba muy satisfecho con su vida, y que se declaraba exitoso en muchos aspectos y no sólo desde el punto de vista económico, a los dieciocho años, ya sabía lo que quería hacer con su vida.

No todos ellos habían seguido exactamente el plan que se habían planteado de jóvenes, pero tenían planes, metas y objetivos, además sabían que debían trabajar muy duro para conseguirlos. Eran personas con sueños y ambiciones, y se habían atrevido a esperar lograrlos. Y lo habían conseguido.

Y los del 3%, aquellos que habían resultado muchísimo más exitosos que el resto, y que además sentían que habían obtenido más de lo que se habían atrevido a soñar, eran aquellos que no solo tenían metas claras, grandes ambiciones, y objetivos bien pensados, sino que habían escrito todo eso. Además, cada cierto tiempo revisaban sus metas y objetivos escritos, los evaluaban y replanteaban. Eso fue lo que encontró este estudio.

**La diferencia del éxito logrado entre uno y otro grupo resultó estar en función de las metas que los jóvenes se habían planteado y de cómo habían tratado de cumplir estas metas durante el curso de sus vidas.**

Lo interesante es que cada grupo básicamente había cumplido con las metas que le habían planteado a la vida. Es decir, habían obtenido lo que se habían propuesto, fuera poco o mucho.

¿Alguno de ustedes empezaría a construir una casa sin un plano? Es decir, ¿se pararía encima del terreno con su lampa y empezaría a cavar los surcos? Qué creen que pasaría cuando sus colaboradores preguntaran: “Oiga, pero ¿dónde cavamos para la cocina?”. ¿Se atrevería a responder: “No sé, bueno, por ahí, al fondo”?

Estaríamos locos. Uno no mueve una piedra sin un plano listo y una idea muy clara que definirán lo que queremos, cómo lo queremos, cuánto nos va a costar, si lo podemos pagar o no.

## ¿Hacia dónde vamos? Plan de carrera

Debemos decidir claramente hacia dónde nos dirigimos en nuestra vida profesional. Tenemos que entender cuáles son las particularidades de cada sector y conocer, a fondo, el área de especialidad que cada uno de nosotros tiene o quiere tener.

Así, por ejemplo, si somos contadores debemos saber cuál es el perfil que se busca hoy para los expertos en contabilidad. En el caso de los psicólogos organizacionales, ocurre lo mismo: si alguien ha estudiado psicología y quiere hacer carrera en esta especialidad, tiene que conocerla a fondo. Luego de este paso tiene que definir claramente lo que quiere hacer con su carrera, con su vida profesional, a dónde quiere llegar, qué precio está dispuesto a pagar, qué más tiene que aprender y dónde para llegar allí.

En el libro *Los siete hábitos de una gerencia altamente efectiva*, Stephen Covey dice que la mejor manera para decidir los objetivos de vida a largo plazo es planear al revés, es decir, planear empezando por el día de nuestra muerte.

Hagamos algo extremo como sugiere Covey: ¿cómo queremos que sea el día de nuestra muerte?

La primera reacción quizá sea: “¡Qué locuras se le ocurren!”.

Pero vamos, imagine: ¿cómo quiere que sea ese día?

En un acto de impudicia, le voy a decir lo que yo quisiera para el día de mi muerte: quisiera morir de 94 años de edad. Sí, me gustaría llegar a esa edad, pero lúcida, sana, acompañada, amada y contenta. Ya estoy trabajando en esa dirección: dejé de fumar, como muy sano, hago ejercicio cinco veces por semana y me chequeo regularmente. No me gustaría morir pobre y, aunque tampoco anhele un mausoleo gigantesco, creo que me aliviaría descansar en un buen cajón y, si Dios quiere, ser enterrada usando un buen trajecito Chanel. Tengo todavía más de cuarenta años para ahorrar lo necesario para comprarlo (es broma). Me gustaría ser de esas señoras de pelo blanquito o moradito,

bien elegante, divertida, pero fundamentalmente muy querida y por qué no, respetada.

Muy importante, me gustaría que esté presente mi pareja (más le vale, si no me le aparezco todas las noches) y que esté verdaderamente desconsolado por perder al amor de su vida. Obviamente, me gustaría que mis tres hijos estén presentes y muy apenados, y que todos mis nietos y bisnietos estén tristes acompañándome también en el día de mi muerte. Sí, pues, porque para mí eso sería la mejor manifestación del cariño que nos unió como fruto de una relación muy buena y cercana. Para mí, mi familia es lo más importante. No quiero ser, al momento de mi muerte, la pesada de la vieja que ya se murió por fin, o que mi familia solo esté esperando en una notaría para ver a qué hora sale el testamento, porque me pasé la vida trabajando sin ocuparme de ellos lo suficiente. No, ¡eso no quiero!

Además, quisiera que a mi entierro asistan muchas personas. No por un tema de ego ni de vanidad, sino como una manifestación de lo que mi trabajo y la posibilidad de ayudar a personas a ser más empleables significó para mí. Me gusta pensar que algunas de las personas con las que tuve interacción me recordará por algún impacto positivo que ojalá mi trabajo tuvo en su vida. Me gustaría pensar que algo de lo que hice por ellos les sirvió de alguna manera. Así que si a usted le sirve de algo bueno este libro, alguno de mis artículos o videos del blog, queda cordialmente invitado a mi velorio (¡es broma también!).

Cada uno de nosotros tendrá su propia manera de imaginar el día de su muerte: habrá quien diga que quiere la bandera de su país sobre su féretro, otro dirá que le da lo mismo lo que ocurra, pero lo cierto es que ver el final de las cosas te permite entender tus prioridades y empezar a hacer algo efectivo al respecto. También te dice lo que debes hacer para que al final ocurra lo que has imaginado.

## **Un plan para la vida**

Otro punto importante para el plan de carrera es hacer nuestro plan de vida. Una buena idea es tomarnos treinta minutos esta noche para sentarnos a pensar en las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero hacer?
- ¿Adónde quiero llegar?

- ¿Qué quiero hacer con mi empresa, con mi vida profesional, con el negocio que quiero poner?
- ¿Qué quiero hacer con mi vida personal, con mi salud, con mi familia?

En esos minutos, con reloj en mano, intentemos responder estas preguntas.

Y quizá debamos tomarnos treinta minutos cada trimestre para hacernos otra pregunta: ¿cómo vamos progresando?

¿Acaso no lo hacen las empresas? ¿No hacemos nuestro plan de negocio para cada año? ¿No revisamos los resultados cada tres meses? ¿No miramos presupuestos contra ventas reales, contra gastos reales? ¿No nos miden, a muchos de nosotros, en las organizaciones por tales indicadores?

Pero recordemos: nuestra empresa-carrera es la más importante, porque nos pertenece y paga las cuentas. Tenemos que medirnos, porque si no lo hacemos, ¿cómo vamos a saber cuáles son nuestros propios y muy personales indicadores de éxito?

## **Vamos por la medalla**

En una de las capacitaciones que nos dieron en Lee Hecht Harrison DBM invitaron a un conferencista que fue entrenador del equipo olímpico de esgrima de Estados Unidos.

Él nos contó lo que había aprendido en el mundo de los competidores olímpicos, gente muy talentosa y, por supuesto, muy competitiva.

A las finales, obviamente, llegan cuatro. Uno de ellos, desde muy niño, tiene el sueño de ser olímpico, entrar a la ceremonia de inauguración de las olimpiadas con la bandera de su país flameando delante de él, pasear uniformado con los colores de su patria, caminar con la música de su himno nacional frente a una multitud de gente vitoreando a sus equipos, soltando globos y tirando picapica. Este es un gran deportista, dedicado y trabajador. Lo que quería era ser olímpico y ha cumplido su sueño.

Otro de los que llega a la final se ha propuesto, desde muy joven, ser medallista olímpico y estar en el podio de honor. Ha entrenado, como



lo hacen todos los deportistas destacados, día y noche para ello. Este es el que consigue la medalla de bronce.

Hay otro que va a las olimpiadas sabiendo, desde su fuero interno, que quiere estar también en el podio de honor y que hará su mejor esfuerzo para ganar la medalla de oro. Él es el que consigue la medalla de plata.

Y hay otro, el cuarto, que va a las olimpiadas preparado para una sola cosa, ha descubierto todos los secretos de su disciplina, los ha practicado, no discute ni siquiera consigo mismo, solo sabe una cosa: no va para nada menos que aquello para lo que se entrenó: la medalla de oro. Y se la lleva.

Son cuatro personas, quizá con el mismo talento y con similares condiciones deportivas, los cuatro mejores del mundo en su campo. Tienen la misma disciplina y dedicación. La misma pasión. La diferencia estriba en lo que cada uno escoge lograr de antemano. Porque, finalmente, **uno logra lo que decidió tener desde el principio, lo que se atrevió a soñar para sí mismo.**

Para nuestra empresa-carrera es vital decidir a dónde queremos ir; qué queremos hacer con nuestros servicios personales, con nuestra carrera, con nuestra vida profesional. ¿Dónde queremos que se posicione Usted S.A. este año? ¿Dónde quiere usted que se posicione su nombre este año?

## **¿A quién le vende usted sus servicios?**

Si entendemos el mundo del trabajo hoy, debemos comprender que hay cuatro grandes lugares donde “vender” nuestros servicios.

1. Al Estado, como empleados públicos o desde la vida militar o policial.
2. A empresas privadas, que pueden ser multinacionales o nacionales, grandes o pequeñas, de capital abierto o familiares.
3. A las organizaciones no gubernamentales (ONG), normalmente sin fines de lucro, también llamado el tercer sector.
4. También podemos ser “independientes”, es decir, trabajar para nosotros mismos desde nuestra propia empresa haciendo negocios, ofreciendo consultorías, entregando nuestros servicios profesionales o manejando una franquicia.

Es importante investigarlos bien para comprender como funcionan nuestros objetivos de carrera de manera acorde con cada uno de estos distintos mundos de trabajo.



## Usted como gerente de administración y finanzas

Este cargo nos da la responsabilidad de comprar nuestra libertad profesional. ¿Qué significa esto? **Para ser verdaderamente empleables, debemos poder ser libres.**

¿Qué es ser libre con respecto al empleo que tenemos?

Es **contar con un ahorro de por lo menos seis meses de costo fijo directo**, guardado solamente con este fin, de manera que si se da el caso de que quedemos atrapados en un trabajo sin futuro, con un mal jefe o donde seamos absolutamente infelices, nos podamos ir a buscar otro trabajo sabiendo que no vamos a dejar de pagar la luz, ni el agua, ni el teléfono o el cable o, peor aun, el colegio de nuestros hijos.

Es difícil, yo sé que hay mil otras cosas en la cuales tenemos que gastar, y por la cuales queremos ahorrar. Pero puedo asegurarle que no hay nada peor en la vida que estar prisionero en un mal trabajo, del cual no podemos irnos debido a que no tendríamos cómo pagar las cuentas los siguientes meses.

Idealmente, deberíamos empezar con este ahorro cuando somos jóvenes, de tal manera que generemos una cantidad de dinero suficiente para ser libres cuando lo necesitemos. Pero nunca es tarde para empezar.

Sé que es muy difícil de lograr, pero nuestra satisfacción personal es la base del resto de nuestra vida profesional. Y recordemos siempre que somos ricos no por lo que ganamos, sino por lo que no gastamos.



## Usted como gerente de

# investigación

Vendemos nuestros servicios profesionales. Para ello, debemos conocer cuál es el nivel de los servicios que ofrecemos. Por lo tanto, nada es tan importante como evaluar permanentemente la calidad de los mismos para mejorarlos y permanecer competitivos. Parte importante de nuestro trabajo en LHH DBM Perú empieza por obligarnos a evaluarnos para conocer a fondo nuestras habilidades, destrezas, logros y resultados.

¿Para qué? Para que uno pueda saber cuáles son sus motivaciones, metas, valores. También para reconocer cómo estamos competitivamente en el mercado y qué tenemos que mejorar. Además, para conocer a fondo nuestras fortalezas y debilidades.

## La lealtad a uno mismo

Debemos tener en claro que es muy importante basar nuestro plan de carrera en la lealtad a nosotros mismos. ¿Qué significa esto? Que profesionalmente trabajaremos en lo que nos gusta hacer y para lo cual tenemos habilidad.

Le pongo un ejemplo: ¿Ha visto el programa “American Idol” alguna vez? Es patético cuando se presenta un participante que canta pésimo (aunque crea lo contrario) y que cuando se lo dicen, se deprime y se molesta.

Obviamente, nadie en su sano juicio puede aspirar a hacer una carrera de cantante si no tiene un mínimo de oído o de voz. Por otro lado, tampoco podemos pretender hacer una carrera en algo que no nos gusta.

No estoy proponiendo que, a determinada altura de nuestras vidas, todos cambiemos de profesión; los giros de este tipo son muy costosos. Lo que sí podemos hacer es pensar en lo que realmente queremos ser y en lo que podemos hacer. La lealtad hacia uno mismo es la base de la felicidad profesional.

Una aclaración: ser leal a uno mismo no significa que seamos desleales a la organización que contrata nuestros servicios. Todo lo contrario. Si hacemos lo que nos gusta y para lo cual tenemos

habilidad, cumpliremos con los objetivos y metas con mayor facilidad y gusto. Eso redundará en nuestra eficiencia y productividad.

Yo tenía un profesor australiano en la universidad en Nueva York que era brillante, y muy interesante. Él decía que no podía creer que le gustara tanto lo que hacía y que además le pagaran por hacerlo.

Cuando lo escuché, me dije a mí misma: “Yo quiero eso para mí”.

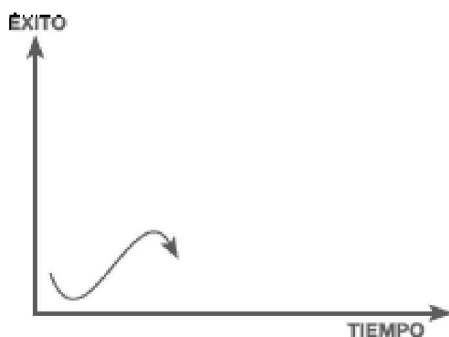
**No hay mejor cosa que disfrutar del trabajo. Además, se genera un círculo virtuoso: nos involucramos más porque nos apasionamos y al involucrarnos más, lo hacemos mejor. Así, el círculo virtuoso genera los resultados del caso.**

## **Mis tareas como gerente de investigación y desarrollo**

¿Qué tiene que hacer el gerente de investigación y desarrollo de nuestra empresa? Básicamente, conocer nuestras fortalezas, habilidades, debilidades, talentos, defectos, logros, motivaciones, metas, para tener siempre una nueva y mejorada versión de nosotros mismos.

En otras palabras, debemos reinventarnos permanentemente, porque la competencia no nos espera.

Voy a mostrarles un cuadro:



Esta es la típica curva de crecimiento de una empresa, negocio, marca, carrera o producto.

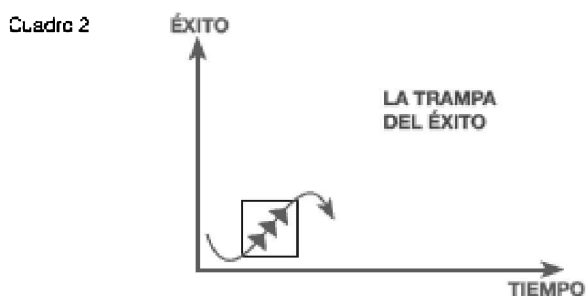
Al comienzo, tenemos los gastos preoperativos causados por el nacimiento de la empresa, negocio, marca o carrera; luego, si las cosas van bien, viene una etapa de crecimiento importante. Luego sigue la etapa de maduración y, después, un declive natural. Esta curva es como la ley de la vida.

En el paradigma anterior, cuando a una empresa o a una marca dejaba de irle bien, la relanzaban. Esto es lo que conocíamos antes como reingeniería, reestructuración o reorganización: acciones para tomar un segundo aire y volver a lanzarse.

Por ejemplo, cuando una marca de detergente dejaba de vender tanto como antes, relanzaban la marca ahora con puntitos verdes para un blanco más blanco o fabricaban un empaque con el veinte por ciento más del contenido por el mismo precio.

En las carreras profesionales, cuando no nos estaba yendo bien, nos decidíamos por una maestría o un curso para relanzarnos. Pero esto respondía al modelo anterior, corresponde a un paradigma ya pasado.

Hoy, lo que sabemos es que la etapa de crecimiento, de éxito, esa en la que mejor nos va, es también la más peligrosa. ¿Por qué? Por una razón muy sencilla: es lo que llamamos la trampa del éxito.



Les pasa a las empresas y nos pasa a las personas en nuestras carreras. Cuando nos está yendo bien; cuando pensamos que tenemos la fórmula mágica, la llave que abre todas las puertas; tendemos a decir: “¡Ya llegué, yo mismo soy, lo logré, esta es la fórmula del éxito, para qué voy a cambiar o mejorar si me está yendo muy bien!”.

**¿Usted sabe cuál es el principal problema de la etapa del éxito? La arrogancia.**

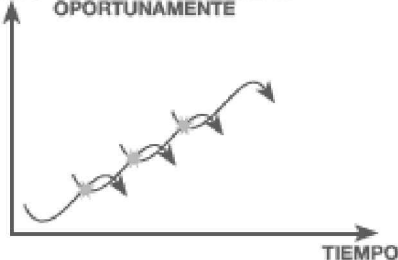
Técnicamente, las personas y las empresas exitosas, cuando se sienten como tal y dejan de crecer, de cambiar, de aprender, de mejorar, de capacitarse, de crear nuevas alternativas, de crear nuevas maneras de hacer las cosas, de innovar, se quedan atrás. **La complacencia y la arrogancia son dos de los más grandes enemigos de la empleabilidad.**

La única manera de seguir siendo siempre exitoso es cambiar cuando a uno le va bien, cuando uno está en un buen momento.

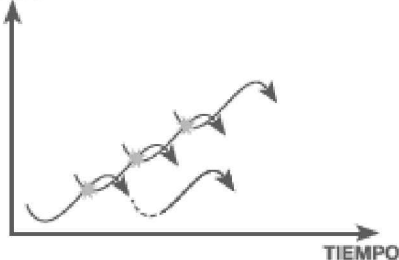
Esperar a estar en un momento complicado para empezar a ponerse activo y comenzar a construir una nueva versión de uno mismo puede ser un error fatal.

Solamente comparen las curvas de crecimiento y tiempo de los cuadros 3 y 4: las oportunidades de éxito que uno puede tener si cambia cuando le va bien frente a las que podemos tener si esperamos a cambiar cuando nos va mal o no muy bien.

Cuadro 3  
ÉXITO TRIUNFA QUIEN CAMBIA OPORTUNAMENTE



Cuadro 4  
ÉXITO



**Para ser empleables tenemos que estar permanentemente buscando cambiar y mejorar, sobre todo, cuando nos esté yendo bien en nuestras carreras.**



## Usted como gerente de marketing

El gerente de *marketing* de nuestra empresa, que también somos nosotros, tiene que saber a fondo cuáles son los beneficios de su marca. ¿Por qué sus beneficios son mejores que los del competidor?

En los seminarios y conferencias que doy, a veces, les hago una broma

a los asistentes. En un momento les pido que volteen sus cabezas en cuarenta y cinco grados, todos a la derecha. Cuando han volteado les digo: “Están mirando a la competencia. Ahora pueden voltear al otro lado. Otra vez están mirando a la competencia”.

Entonces, el tema es: ¿cómo vamos a ser mejores que nuestra competencia? ¿Qué producto vamos a ofrecer? ¿Cuál es el envase deseado? ¿Cuál es el precio justo? ¿Cuál es nuestro mercado objetivo? ¿Cómo vamos a publicitar nuestros servicios? ¿Cómo los vamos a promocionar? ¿Cómo los vamos a distribuir?

Pero hay que jugar limpio, no vale darle de codazos al competidor. Si somos empresarios y estamos vendiendo nuestros servicios, tenemos que preocuparnos no solamente por ser buenos, sino también por parecerlo.

Tenemos que saber cuáles son nuestras ventajas competitivas y nuestros conocimientos técnicos, qué es lo que sabemos en comparación a los demás. ¿Cuáles son las habilidades profesionales en las que somos mejores? ¿Cuáles son nuestros intereses? ¿Cuáles son nuestros factores diferenciadores? ¿En qué somos diferentes y mejores que los demás? Tenemos que saberlo. Ojo, no es un ejercicio de falta de modestia, es una tarea que nos permite conocer las bondades de los servicios que proveemos. Así podemos definir cómo nos ven.

**En el *marketing* de nuestros servicios profesionales recordemos que la percepción es la realidad.** Como las personas nos perciben, así nos tratan. Si nos vemos exitosos, orgullosos de lo que hacemos, contentos y con energía, así nos tratarán, así valorarán nuestros servicios.

Pero si nos vemos cansados, quebrados moralmente o hablando mal de nosotros mismos, entonces seremos tratados así. Cuando hablamos bien de nosotros mismos solo nos creen el 50% de lo que hemos dicho. Cuando hablamos mal de nosotros nos creen el 100%.

Mucha gente, a veces sin darse cuenta, termina teniendo un discurso equivocado de sí mismo, dañando así su marca personal.

## **Los otros saben quiénes somos**

Estaba en una sesión de *coaching* ejecutivo con el Gerente General de

una empresa muy importante del sector minero y lo escuché decir unas dos veces: “Yo no soy tan inteligente, pero soy muy empeñoso y trabajador”.

Le dije: “¿Por qué andas repitiendo eso?”. Era un hombre brillante, pero había crecido convencido de que no era tan inteligente. Lo peor de todo es que ya había escuchado que de él se decía exactamente lo mismo: “No es tan inteligente, pero es muy trabajador”. El mercado había comprado lo que él decía de sí mismo.

Revise lo que usted dice de sí. Y a la primera que se encuentre diciendo algo negativo, deténgase.

Es muy importante no solamente ser bueno, sino también parecerlo, tener la presencia, la actitud, la dignidad en uno mismo y el brillo en los ojos. Eso vamos a examinarlo en la sección de *marketing* personal de este libro.

Ya lo dijo Maquiavelo: “Todos ven lo que tú pareces ser, ya que pocos ven lo que tú eres en realidad”.

Entonces, así como para ser empleables tenemos que ocuparnos de ser muy buenos de la piel para adentro, para el *marketing* personal tenemos que ocuparnos de parecerlo también de la piel para afuera.

Imagínese que usted es abogado y tiene un estudio de Derecho. ¿Cómo hace para conseguir clientes? ¿Persigue a la policía, a los delincuentes, pone letreros en la vía pública? ¡Obviamente, no!

Si usted es médico y ha puesto su consultorio, ¿cómo consigue pacientes? ¿Va sembrando enfermedades? ¿Pone avisos en la calles que dicen : “Excelente médico, doscientos noventa y ocho operaciones a la vesícula exitosas (solo dos fallecidos en sala)”? ¡Claro que no!

¿Cómo consiguen, entonces, abogados y médicos sus clientes y pacientes? Por recomendaciones y referencias de sus contactos y conocidos.

¿Qué hacen las relaciones por nosotros? Nos recomiendan si somos buenos, incluso, sin que tengamos que pedirlo. ¿Nos recomendarán si somos mediocres en los servicios que vendemos?



Imagínese que usted fuera el mejor médico del mundo y se sienta en su consultorio con las manos encima del escritorio a esperar a que lleguen los pacientes, ¿van a llegar? ¿Qué se necesita? Aparte de ser bueno y talentoso, de tener las habilidades, los conocimientos, los logros y los resultados, ¿qué necesita? Contactos y relaciones. Porque ellos son los dueños de nuestra reputación. Lo que piensan de nosotros será clave para lo que digan de nosotros.

¿Qué deben decir estos contactos y relaciones? Lo buenos que somos en nuestra profesión, en la entrega de nuestros servicios.

Y todo va junto, porque si no somos buenos en lo que hacemos, no tendremos una buena imagen.

Pero si somos capaces, serios y muy profesionales, pero no hay nadie que lo sepa y lo diga, ¿de qué sirve en términos de nuestra empleabilidad?

Imaginemos que vamos donde nuestro médico de cabecera y nos dice: “Tu vesícula ya no funciona, te la tienen que sacar”. “¿Quién es el mejor cirujano?”, le preguntamos. “Por favor, recomiéndame al mejor”, le pedimos.

“Ah, mira, puedes ir donde mi colega Juan Pérez o donde mi otro colega José Díaz. Los dos son buenos, visítalos y escucha qué te dicen y ve quién te parece mejor”.

Pues vamos y los visitamos. Nos reunimos con ellos y con el que nos sentimos más cómodos, con el que nos da la impresión de saber más y tener más experiencia, con ese cirujano nos decidimos a operarnos. Quizá una amiga nos dice también que Juan Pérez es muy buen profesional, que operó a su hermano y que quedó muy bien. Ya teniendo dos recomendaciones sobre Juan Pérez, tres días después estamos echados en una camilla, con una bata blanca, con un gorro en el pelo, inconscientes, rodeados de extraños, especialmente de uno que tiene un bisturí en la mano y que está listo para cortar. Es alguien que hace pocos días no conocíamos. ¿Y por qué estamos en sus manos? Porque nuestro doctor y nuestra amiga nos dijeron que era bueno y porque a nosotros (yo por lo menos no sé nada de medicina) nos causó buena impresión. Y así nos opera y nos extrae la vesícula.

¿Se da cuenta? Así funcionamos. Es lo que se llama “el poder de la

palabra”.

## La mirada del otro

Tenemos que respondernos las siguientes preguntas: ¿estamos haciendo bien nuestro trabajo?, ¿qué piensa la gente de nosotros? Los colegas, excolegas, compañeros de trabajo, exjefes, amigos del barrio o los del colegio, la gente que nos conoce, ¿saben en qué estamos?, ¿saben todo lo bueno que hemos hecho? Porque si no lo saben, ¿cómo vamos a conseguir clientes para nuestros servicios? ¿O cómo vamos a conseguir alguien que recomiende nuestros servicios?

¿Cómo nos ven los otros? ¿Qué dicen de nosotros? ¿Cómo nos perciben?

**La percepción hace tanto por nosotros.** Debemos preguntarnos: ¿qué reputación tenemos en el mercado? ¿Nos conocen como personas flojas o como muy trabajadoras? ¿Tenemos reputación de ser inteligentes o más o menos lentos? ¿Somos personas empáticas, que generalmente caemos bien a todos o somos personas antipáticas de esas que mejor hay que sacar de la casa cuando hay visitas? ¿Nos ven como proactivos y positivos, o como negativos que siempre dudamos de todo y tenemos mala vibra?

¿Somos de esas personas que traen consigo energía positiva o más bien de las que llegan y todos terminan en conflictos con nosotros? ¿Nos ven como personas fuertes, firmes o como personas siempre cansadas de esas que hay que cargar en la espalda?

¿Somos personas bien vestidas que representan bien a la organización o somos de esos a los que mejor escondemos cuando llegan los clientes?

¿Somos sonrientes, de esas personas con los cuales es un placer estar o somos amargados, siempre quejándonos de que la vida no es justa, que el jefe no es justo, que no salen bien las cosas y *bla, bla, bla*?

¿Nos ven como personas sociables y amigables?

¿Cómo nos ven? ¿Cómo somos? ¿Somos personas agradables con las cuales uno puede esperar un avión demorado en un aeropuerto y mantener una conversación entretenida por varias horas, o somos unos

pesados de los que otros se esconden detrás de un libro para no tener que hacernos conversación?

¿Somos cultos, bien educados? ¿Es un gusto tratar con nosotros?

¿Cómo nos perciben los demás? ¿Nos ven como personas con quienes quisieran trabajar?, ¿alguien a quien quisieran tener como jefe o colaborador? En resumen, ¿nos ven como a alguien a quien recomendarían positivamente?

## Nuestra propia imagen

Entonces, el tema del *marketing* personal empieza por nuestra propia imagen, y ello comienza con lo que pensamos de nosotros mismos. ¿Cómo nos vemos? ¿Cómo queremos que los demás nos vean?, ¿como una persona correcta y bien puesta?, ¿como una persona desarreglada, desordenada? ¿Qué quiero?

### **La imagen que llevo es lo que yo pienso de mí.**

El tono de voz es fundamental, lo mismo que el lenguaje corporal, para mostrar siempre nuestro mejor lado. Hablar bien de nosotros mismos y positivamente de nuestro crecimiento. Nada vende más que alguien que está entusiasmado con sus oportunidades. Si nos preguntan: “¿Cómo estás?”. Podemos responder: “Estoy contento, las cosas me van bien y me van a ir mejor”.

Por lo tanto, debemos vernos bien, sonreír, mostrar energía al caminar, ser entusiastas, demostrar ganas de aprender, de crecer.

Nadie quiere asociarse, trabajar o tener algo que ver con personas negativas, vengativas o agresivas.

**Todos queremos recibir aceptación y aprobación, pero debemos darlas nosotros primero, y también mostrarnos siempre como personas apasionadas con lo que hacemos y entusiasmadas con el futuro.** Eso me hace acordar que hace poco un amigo me decía que entusiasmo significa estar con Dios. Miren qué cierto es.



Nuestro papel como  
**gerente de ventas**

¿Quiénes son nuestros vendedores?

Es probable que nueve de cada diez personas que actualmente están trabajando en una organización haya conseguido su última posición por contactos, relaciones o referencias, que no es lo mismo que por tarjetazos. Eso me lleva al punto de que este concepto del tarjetazo o del amigo que te consigue trabajo en la empresa moderna, simplemente porque lo necesitas, está tan extinguido y tan fuera de tiempo como el télex.

¿Quiénes son los dueños de nuestra reputación? Nuestros contactos.

**Nuestra reputación, aunque se origina en nosotros, no es solo nuestra, está instalada en la cabeza de nuestros contactos y relaciones, y hay que saber manejarla.**

**La red de contactos, que podemos llamar también nuestra red de confianza, es algo que, como ya vimos, debemos desarrollar y tener vigente siempre.**

No solo debemos desarrollar la red de contactos cuando la necesitamos, porque nos complica mucho estar en transición entre un trabajo y otro y recién empezar a hacer la lista de nuestros contactos. Es algo que debemos manejar proactivamente durante toda nuestra vida y en todo momento.

Y, obviamente, con una actitud así, de permanente cuidado de nuestra red de confianza, ellos no solamente van a hablar bien de nosotros porque hacemos un buen trabajo, sino también, porque hemos desarrollado una buena relación con cada uno.

A veces, cuando alguien es exitoso, tiende a descuidar sus contactos, porque siente que no los necesita. Y a la inversa, cuando uno no es exitoso, no los quiere llamar, porque no se siente tan bien.

## CAPÍTULO 5

# MARKETING PERSONAL

Hagamos un resumen de lo que hemos visto hasta ahora. Todos los trabajos son temporales, ya no hay trabajo para siempre, a menos que uno se muera en la oficina y nadie quiere eso.

Todos los trabajos son como seminarios, hay que prestar mucha atención, aprender y generar resultados. Todos los trabajos son una aventura, uno nunca sabe lo que va a pasar.

Tenemos que buscar entera satisfacción en el trabajo mismo y no en algo que nos podría llegar o no, como el aumento, el cambio de jefe u otras tareas. Porque si no nos satisface lo que hacemos, no viviremos a gusto jamás.

Debemos cuidar la actitud que tenemos con el cliente interno y externo y recordar que nuestro principal cliente interno es nuestro jefe, quien representa a la organización. Y debemos saber cómo relacionarnos positivamente con él.

Tenemos que saber también que son clientes nuestros pares, nuestros colaboradores, nuestros supervisores y supervisados. Nuestros clientes externos son, además de clientes, buenos contactos y relaciones.

Debemos, además, tratar de trabajar con pasión, hacer más de lo que nos piden, expandir el área de influencia con aportes propios, interesarnos en los demás, no ser improvisados y, obviamente, encontrar maneras de mejorar las cosas cada día.

Nuestra actitud es absolutamente vital para nuestro éxito. El entusiasmo, las ganas que ponemos en el trabajo, el cumplimiento de las metas, la actitud de estar permanentemente involucrados, determinan también cuán empleables somos.

Habíamos hablado de la trampa del éxito, que los peores enemigos de un profesional empleable y exitoso son la arrogancia y la complacencia. Por eso, es importante en todo momento atender a nuestra red de contactos con la mayor sencillez posible. **Es un reto poder hablar de nuestros logros, habilidades y talentos con sencillez y sin parecer arrogantes.** Es una de las cosas que busco compartir con ustedes.



## **Marketing personal:** **La venta de nuestro** **servicios**

La posibilidad de escoger entre hacer o no hacer *marketing* personal ya pasó. Ahora se trata de cómo hacerlo bien.

Leí un artículo sobre un estudio fantástico que hizo una conocida universidad de Estados Unidos hace algunos años. Querían ver si era cierta esta teoría que dice que las personas nos formamos una opinión sobre alguien en diecisiete segundos . ¿Qué hicieron? Entró un nuevo profesor a la clase. Pasados diecisiete segundos, le dijeron al maestro que se fuera de la clase y le dieron a todos los alumnos un cuestionario para llenar sobre el profesor: ¿qué les había parecido, si era bueno, si era inteligente, si sus clases eran amenas? El profesor solamente se había presentado diecisiete segundos. Llenaron las encuestas, las retiraron y las guardaron. Pasó todo un semestre donde el profesor hizo clases, prácticas, exámenes, conferencias. Terminado el semestre les dieron el mismo cuestionario a los alumnos para que lo llenaran. Lo increíble fue que, comparando ambos cuestionarios, las respuestas coincidían de una manera impresionante, a pesar del tiempo transcurrido. Lo que concluía el estudio es que las personas, generalmente, no cambiamos y, más bien, nos quedamos fijados en esa primera impresión.

**Todos los días generamos primeras impresiones y no solo con la gente nueva.** Yo llego cansada a mi casa después de un largo día en la oficina y veo a mis hijos y, en un instante, de una mirada ya sé en qué están y del humor que está cada quién. Cada día, nos volvemos más intuitivos.

Cuando alguien está en el proceso de contratar personal, mientras más alto sea el nivel que tiene en la organización, más subjetivo tiende a volverse el proceso. Con solo ver a un postulante, un alto ejecutivo puede “saber” si el candidato va a encajar con su equipo, si es lo que está buscando, si tiene fuego en la mirada o brillo en los ojos. Justo o no, así es.

Claro, hay maneras de escudarse detrás de entrevistas y cuestionarios; pero al final, cuando quedan los postulantes de la terna final, generalmente los tres con básicamente las mismas capacidades, se escoge simplemente por química. **Por química no me refiero a que alguno nos parezca más simpático que los otros, sino que lo escogemos estimando que va a hacer mejor el trabajo y que nos podremos llevar bien con la persona, que encajará en el equipo y con la cultura de la organización: al final son estimaciones nada más, es una decisión subjetiva.**

Por ejemplo, podríamos preguntarnos: ¿vamos a poder estar diez, doce horas al día con la persona a la que vamos a contratar? ¿Podremos trabajar bien viendo esa cara día tras día?

**Cuando nos presentamos, no solamente nos conocen por lo que dicen nuestras palabras o por el tono en que las decimos, sino también por las señales que envían nuestros cuerpos: por eso hablamos de energía, de fuerza, de pasión, de ganas.**

LA REALIDAD DE LAS COMUNICACIONES

HUMANAS

Palabras	7%
Tono	38%
Lenguaje no verbal	55%
Total	100%

Para poder comprender el *marketing* personal debemos empezar, entonces, por nuestra propia imagen.

Lo que otros ven de nosotros es lo que estamos tratando de comunicar.

Lo que tratamos de comunicar es lo que pensamos de nosotros mismos. ¿Qué estamos tratando de comunicar? Por ejemplo, cuando nos vestimos de traje para ir a una entrevista, queremos que sepan que somos personas serias, responsables, cumplidoras, capaces, tal vez elegantes. Porque es quizá lo que pensamos de nosotros mismos.

Observemos y preguntémonos: ¿nos vemos bien o tenemos un problema de estilo? A veces, cuando observamos personas descuidadas en su presentación personal, ¿qué información es la que nos dan?

No quiero que piensen que busco generar un estereotipo. No creo que todos deberían vestir y comportarse igual. Solo sé que en cada juego hay unas reglas, y así como cuando vamos al gimnasio nos ponemos zapatillas de deporte, y cuando vamos a la playa nos ponemos sandalias; asimismo, estamos acostumbrados a un conjunto de reglas de arreglo personal en los diferentes lugares a donde vamos. Y es muy ventajoso saber cuáles son esas reglas con anticipación en cada lugar donde queremos presentarnos adecuadamente.

Ya hemos visto que existe la mirada de los otros. **No vamos a vivir en función de esa mirada, pero sí podemos realizar el ejercicio de ponernos en los ojos de los otros y descubrir cómo nos ven, qué transmitimos, cómo nos presentamos.**

Eso contribuye a estar y parecer vigentes, a ser más empleables. Es nuestra responsabilidad no solo ser empleables, sino también parecerlo y que los demás nos vean así. Eso elevará nuestro valor en el mercado.



## Complicidad positiva

Veamos el concepto de complicidad positiva.

Por ejemplo, tratar a todos como iguales y con todo el respeto del caso significa que no trataremos a las personas a través del revestimiento del cargo, sino que trataremos de relacionarnos directamente con el ser humano que existe detrás del rol que cumple, sin tener que pasar por los miramientos del poder.



Si usted es el presidente de la compañía o es el vigilante, debemos poder hablar con respeto, pero de igual a igual, de hombre a hombre o de mujer a mujer. No porque uno sea el presidente y el otro, el vigilante, o a la inversa, tenemos que abstenernos de dirigirnos la palabra con sencillez porque creemos que debemos “conservar” nuestro “lugar”.

Veo gente que se intimida con las personas que tienen cargos importantes: se ponen obsecuentes y esto es porque no están mirando al ser humano, sino al cargo. Esto les quita capacidad para establecer una relación sincera porque la persona se da cuenta inmediatamente de que está siendo tratada con una deferencia especial, y siente que es por el cargo que tiene y no por la persona que es. La situación inversa es inaceptable: ignorar, ser grosero o irrespetuoso con quienes creemos son más sencillos que nosotros, no solo es mala educación sino que muestra un bajo nivel de evolución humana y de inteligencia social.

Es importante hablar de igual a igual con todos, de humano a humano, siempre con el debido respeto. Solo así podremos establecer relaciones que nos permitirán generar amistades, que a su vez nos darán la posibilidad de expandir nuestros círculos de confianza y de hacerlo cada vez más rápidamente.

**Recuerden, la gente nos quiere por cómo la hacemos sentir.**



**Créese su halo de éxito**

Uno crea su propio halo de éxito. ¿Alguna vez ha ido usted a comer a algún restaurante que siempre estuviera vacío? Seguramente prefiere no hacerlo. Si está vacío, por algo será.... Pero muchas veces, sin querer, creamos ante los otros esa impresión de restaurante vacío. Y esto ocurre cuando alguien siempre repite cosas negativas sobre sí mismo, a quien lo quiera escuchar: “No me va bien en la vida, nunca tengo suerte, la gente es mala” o “La vida es dura, no me han promovido, gano una miseria, no me tratan bien”.

Lo que estamos diciéndole al mundo entero es: “Ven a comer a mi restaurante, se bueno, te lo ruego, que no viene nadie hace tres días: el pescado se está pudriendo en el refrigerador, la fruta ya se secó y los mozos no están ganando propinas, hazme el favor de venir”.

Mucha gente lo hace sin darse cuenta y cree que los demás van a ir a almorzar a su restaurante, porque les dará pena que lo tenga vacío, cuando es exactamente lo contrario. Todos queremos ir a los lugares exitosos, que están llenos de gente, ya que si lo están es porque seguramente son buenos.

## ¿Qué significa crearse un halo de éxito?

Es dejar esa estela positiva en los demás, contagiar nuestro entusiasmo y pasión por lo que hacemos. El éxito jala al éxito. ¿Cómo se demuestra el éxito? Actuando con energía, con ganas, con entusiasmo. El entusiasmo es la energía del futuro.

Hago aquí un paréntesis. Algunas personas dicen: “¿Cómo puedo mostrarme exitoso, si las cosas no caminan bien para mí, si no me siento feliz? Pues el entusiasmo se trata precisamente de eso, de pensar que quizá ahora las cosas no nos vayan bien, pero que de hecho van a mejorar; de estar seguros, ilusionados y apasionados de que lograremos nuestras metas y transmitir esa convicción a los demás.

Tenemos que movernos en positivo y con pasión. Hubo un tiempo en que muchos tenían el hábito de mostrarnos como víctimas: “¡Ay, yo, qué penita conmigo, en todo me va mal!”. Había incluso un temor entre los exitosos de “mostrarse”. No digo EXHIBIRSE, sino “mostrarse” positivamente. Es decir, darse a conocer, sin arrogancia, para dar el ejemplo y el mensaje de que sí se pueden conseguir las cosas que uno quiere: eso es inspirador.

**Los líderes son aquellos que tienen el coraje de atravesar barreras y vencer los temores que puedan aparecer.** Hay que mostrar esa energía al hablar y al caminar. El que arrastra los pies, siente lástima por si mismo o bosteza cada tres palabras, no genera demasiado halo de éxito, ni contagia energía ni menos inspira a nadie.

**Probablemente lo que más defina a alguien valioso son sus ganas de aprender.** Desear aprender es lo opuesto a la arrogancia. El

arrogante no quiere aprender (no cree que lo necesite), porque se siente por encima de todos y de todo.

### **La actitud positiva genera cosas positivas e inspira a los demás.**

Uno quiere vincularse con personas que no ven solamente el lado negativo de las cosas, que no hacen hincapié en el conflicto, que no mencionan solo el problema, sino con personas que se acercan con la solución en la mano. Por ejemplo, como ya hemos visto, al final de un proceso de selección al que llegan tres personas que tienen básicamente el mismo perfil, el factor que va a decidir a quién se contrata es subjetivo y está impactado por el entusiasmo, la fuerza y las ganas que demuestren para hacer las cosas bien, esa estela que genera un circuito positivo.

Para ello, es muy importante ser generoso en dar aceptación y aprobación. Lo decíamos hace un rato: todas las personas requerimos, en distintos niveles, de la aceptación y la aprobación de los demás. Es más, mientras más alto es el nivel de una persona, mayor aceptación y aprobación requiere. Parece una contradicción, pero es así. Alguien con grandes responsabilidades y más éxito relativo tiene más ego y probablemente necesita, más que otros, ser aceptado y aprobado. Y hay que darle a cada uno lo que necesita. Las personas tenemos la tendencia a esperar que sea el otro el que nos apruebe para después devolvérselo. Pero la estrategia que recomendamos en Lee Hecht Harrison DBM es la contraria: nosotros tenemos que salir a aprobar y aceptar a los demás primero.

Las personas, sintiéndose bien, nos devuelven lo que les damos y podemos entablar así una estupenda relación humana. Eso es generar una relación de confianza.

¿Cómo establecemos “química”? La mejor manera de hacerlo es ir a todas las reuniones premunidos de la decisión personal de aceptar al otro y de darle, de inmediato y rápidamente, aceptación y aprobación.

Eso hace que nuestro interlocutor se sienta bien y nos devuelva lo mismo que le damos. Pueden probar lo contrario. Vayan donde cualquier persona y mírenlo mal, desaprobatoriamente, no lo acepten (o ignórenlo), obsérvenlo con desprecio: inmediata e intuitivamente les van a devolver lo mismo.

Entonces, este dar aceptación y aprobación funciona 100% en

beneficio de nosotros mismos. Mientras más damos, más nos regresa. Esto es lo que se llama la ley de la reciprocidad, que Keith Ferrazzi menciona en su libro *Never Eat Alone*.

**En el fondo, es una práctica enseñada por Cristo: “Ama a tu prójimo como a ti mismo”; o sea, ámalo como a ti, dale lo que quieras que te den, y él te devolverá lo mismo.**

No quiero que esto suene solo a una estrategia para obtener algo. Eso sería manipulador y de eso cualquiera se puede dar cuenta. La aceptación y aprobación que demos debe ser honesta y genuina. Esa es la única forma de que la buena energía que queremos transmitir a la otra persona sea recibida por ella positivamente.

Es también una excelente manera de convivir con los demás y de manejar nuestra vida. Es una gran forma de mostrar éxito y seguridad, y de darle primero al otro lo que tanto necesitamos que nos den, seamos conscientes de ello o no. Recordemos siempre que las personas nos quieren también por cómo las hacemos sentir.



## **La base de nuestro *marketing* personal es nuestra propia imagen**

Hemos visto que hay que hacer un trabajo consciente para desarrollar nuestro propio halo de éxito teniendo claridad respecto a la imagen que tenemos de nosotros mismos. Y que nuestra imagen es el reflejo de lo que creemos que somos y que en realidad somos la imagen de aquello a lo que queremos llegar a ser.

El cómo nos ven está basado en la respuesta que le damos a la pregunta: “¿Me siento exitoso?”.

Hay una diferencia enorme entre trabajar con una persona que hace las cosas porque tiene que pagar las cuentas o porque no le queda otra y trabajar con alguien a quien le gusta y le encanta lo que hace, que quiere crecer, aprender y generar aportes propios. Como dice Keith

Ferrazi: “Los exitosos, sencillos, con carreras sobresalientes, relaciones cálidas y un carisma impecable son aquellos que se entregan y que no pierden tiempo o energía tratando de ser algo o alguien que no son. Carisma es simplemente el asunto de ser uno mismo. El ser uno mismo es su poder”.

## **Uno es dueño de su actitud**

Hemos visto que no podemos cambiar la cara que tenemos; pero sí la cara que ponemos, y que muchas veces las personas no tomamos conciencia de este poder.

**Somos dueños de nuestra actitud: de la actitud con la que decidimos trabajar, de la actitud con la que decidimos vivir, de la actitud que define realmente nuestra imagen personal.**

Hace muchos años fui al cine con dos de mis hijos, mucho antes de las multisalas de hoy en día. Los cines eran el Real 1 y el Real 2. El primero tenía una larga fila de gente en la boletería y el otro no. No habíamos visto el listín y no sabíamos qué íbamos a ver. Entonces les pregunté a mis hijos qué querían hacer, y mi hijo, que tenía como ocho años, dijo: “Vamos a ver esta película”.

Pero mi hija, que tenía como cinco años, le respondió: “¡Ay, pero qué sonso eres, cómo se te ocurre, mira la cantidad de gente que tiene, ¿te gusta hacer fila, no?”. A lo que mi hijo contestó: “Si tiene fila para comprar los *tickets* debe ser porque es buena o en todo caso es mejor que la otra que nadie quiere ver”.

Y es así. Si hay cola es porque es buena. Nosotros proyectamos nuestro halo de éxito (o no lo proyectamos) sobre los otros de la misma manera.

## **Nada vende mejor que el entusiasmo**

Imagínese por un instante que usted es una joven bonita de veinticinco años. Imagínese que vive en el campo con sus padres. Su casa queda a veinte kilómetros del pueblo más cercano. Ha llegado a una edad en la que quiere casarse y tener sus hijos y salir de la casa de sus padres.

Sus oportunidades de matrimonio, si se queda en casa, se reducen al

cartero y probablemente a alguien que les entrega las cosas que compran en la bodega del pueblo (que en este caso seguramente tiene doce años y, por lo tanto, no es una opción).

Usted tiene que salir de la casa y, como se dice en *marketing*, ponerse en el mercado. El sábado próximo hay una reunión en el pueblo. Obviamente, le va a interesar ir bien arreglada, con mejores ropas que las que usa para trabajar en el campo.

Cuando llegue a la fiesta no conocerá a mucha gente, porque en realidad sus padres la han llevado muy poco al pueblo. Entonces, usted puede hacer varias cosas: una es sentarse atrás de una palmera y esconder su cara detrás de una rama y así logrará que nadie la vea. O puede hacer lo que las mamás nos aconsejaban que hiciéramos las jóvenes para no quedarnos sin bailar en las fiestas. (Antes, las mujeres no bailábamos solas; teníamos que esperar que algún joven nos invitara a hacerlo).

Entonces, nos decían: “Regla número uno: si nadie te invitó a bailar en una pieza dada, nunca te quedes sentada ni pongas cara de desilusión. Dos, nunca te sientes mucho rato con las otras chicas a las que tampoco sacaron a bailar, hacerlo te identifica con el grupo de las que no tienen jale (demanda le decimos ahora). Tercero, a los jóvenes tímidos puede que les cause incomodidad tener que cruzar todo el salón para acercarse a todas estas mujeres que los van a mirar con una mezcla de ansiedad y angustia. Eso reduce tus posibilidades de que se animen a invitarte a bailar”. Entonces, ¿qué hay que hacer?, le preguntábamos con mucho interés: “Se van directo adonde está la música, porque siempre pueden conversar con el DJ.

Pero regresemos al ejemplo de la joven bonita de veinticinco años que están imaginando ser. ¿Por qué ella debería hacer todo esto? Porque si la ven divertida, conversando contenta y sonriente, seguro que más de uno se animará a acercarse y luego a invitarla a bailar. Así el mensaje que les va a dar a los demás jóvenes del pueblo es:

1. Ha ido a la fiesta: existe
2. Está abierta a posibilidades
3. La ven con ganas de bailar
4. La ven bailar y es divertida

En la fiesta va a sonreír a muchos, pero tampoco tanto que se

“malinterprete” su actitud, ya que está buscando a su futuro esposo y tiene que cuidar su reputación. En esto de ir a las reuniones va a empezar a conocer a los jóvenes del pueblo, a salir con ellos y, finalmente, a conseguir un pretendiente que le agrade.

¿Le diría al primer pretendiente que la invite a bailar: “Hola, he venido a la fiesta para conocer a mi futuro esposo. ¿Te quieres casar conmigo?”. ¡Obviamente, no! No lo diría jamás, ¿no es cierto?

Es lo mismo para el tema laboral. A veces la gente trabaja, pero se queda “guardada” en su oficina. No sale, no va a eventos e invitaciones, porque cree que no es necesario hacerlo y, por más jóvenes bonitas de veinticinco años que sean (por seguir con el ejemplo, muchas gracias), se quedan sin mercado suficiente porque no están saliendo a conocer gente y “mostrar” que una ha ido muy bien arreglada a la fiesta y que es agradable, educada y una buena compañía.

Así como escondida detrás de una palmera o sollozando porque nadie la ha invitado a bailar no va a conseguir pareja de baile, lo que sí debe hacer es mostrar su energía, su sonrisa, bailar bien, estar contenta, disfrutar del lugar. Porque carisma no es sino el manejo positivo de nuestra energía.

**Manejar positivamente nuestra energía es darle energía a los demás. Eso es finalmente carisma. Depositar entusiasmo en los otros.**

Y para terminar con el ejemplo, si resulta que en efecto la protagonista de nuestra historia es además de bonita, divertida y amable con todos, y logra que incluso los tímidos de la fiesta se sientan dichosos con ella, quizá se le acercará también “el príncipe azul” que vive cerca del pueblo y que sea probablemente su mejor opción para esposo. Y así como nuestra amiga casadera consigue su objetivo generando todo ese impacto para sí misma con su buena actitud en la fiesta, nosotros podemos hacer lo mismo en nuestra vida profesional.

Siendo agradables, positivos, carismáticos y sencillos mostraremos la actitud ideal del éxito. Y si exitosos nos sentimos, así nos tratarán. Eso es actitud.

Mostrarnos exitosos no es alardear, ser arrogantes o querer ser superiores a los demás. Todo lo contrario, se trata simplemente de comprender que nuestra actitud tiene que ser totalmente positiva y orientada a darles a los otros la atención y el reconocimiento que esperan y muchos necesitan.

¿Y qué otra cosa vende más que mostrar un servicio profesional excelente que se traduce no solamente en entusiasmo, sino también en ganas de seguir aprendiendo y de involucrarse?



## Las redes de **confianza** y el **éxito**

Decíamos que como gerentes de ventas de nuestra empresa, lo más importante que tenemos que hacer es vender nuestros servicios, contratar una buena fuerza de ventas, conocer y creer en el producto. Para eso necesitamos: contactos, relaciones; contactos, relaciones.

## **Contactos, relaciones; contactos, relaciones**

¿Por qué hacer redes de contactos? En el pasado, cuando los trabajos eran seguros y los pueblos pequeños, uno no tenía por qué preocuparse de tejer redes de contactos. Los empleos eran para siempre y la gente se conocía. No había que generar ningún esfuerzo adicional para conocer gente o transmitir una imagen. Como ya vimos, esto cambió. Hoy en día, la red de contactos es una herramienta fundamental para vender nuestros servicios profesionales.

Según Herminia Ibarra, autora del libro *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*, los tres componentes del éxito de la carrera ejecutiva son:





Cuando hablamos de contactos, la gente cree que hacer una red de contactos es manejar una actividad manipuladora. Suena a algo que hacemos por interés y que una vez que obtenemos lo que necesitamos de la otra persona ya no nos interesa saber nada más sobre ella. Parece una situación aprovechada y desagradable.

Por eso, a nosotros nos gusta hablar de redes de confianza. Jeffrey Gitomer, autor del libro *El pequeño libro negro de los contactos*, dice: “Siendo todas las cosas iguales, las personas prefieren hacer negocios con personas que conocen. Siendo las cosas no tan iguales, las personas todavía prefieren hacer negocios con personas de su confianza”.

¿Qué es una red de confianza? Es el resultado de la actividad consciente y voluntaria para establecer y mantener contactos genuinos y de largo plazo con personas que nos conocen, aprecian y a las cuales nosotros también apreciamos.

Actualmente, en el mundo adulto, la mayoría de trabajos se consiguen por redes de contactos. Cuando se presenta una vacante, las empresas buscan primero informalmente adentro de la empresa, o con amigos o clientes. El 90% de las posibilidades de trabajo está en lo que nosotros llamamos “el mercado de las oportunidades escondidas”.

**Tejer una red de confianza es establecer una relación a largo plazo con personas que nos aprecian y que nosotros apreciamos, con las que hemos trabajado o que conocemos y con las cuales mantenemos una relación de confianza, aprecio y respeto mutuo.**

Mientras más grande sea nuestra red de confianza, será mejor para nuestra empleabilidad; porque ellos son los mejores vendedores de nuestros servicios, los mejores depositarios de nuestra reputación. Entonces, **tejer redes de confianza supone tener una idea clara de quiénes son nuestros conocidos y qué es lo que saben de nosotros.**

## **Tejer redes de confianza**

El primer punto para generar nuestra red de confianza es hacer una lista organizada. La mayoría de personas tiene una red de contactos de entre trescientas y quinientas personas, pero no la tiene ordenada ni tiene plena conciencia de que tiene tantos contactos.

Empecemos por poner en la lista a todas las personas que conocemos y nos conocen, aunque no las hayamos visto en mucho tiempo. Pensemos en:

- Amigos (y sus familiares y conocidos)
- Compañeros de estudios del colegio y de la universidad
- Familiares de sangre y políticos (y sus amigos)
- Mentores y contactos profesionales clave
- Compañeros y excompañeros de trabajo
- Conocidos del club, del gimnasio, del barrio, de la iglesia, del gremio (y su familiares y conocidos)
- Proveedores y clientes, exproveedores y exclientes
- Relaciones de trabajo, competidores, servicios
- Padres de los amigos de los hijos
- Abogados, médicos, banqueros, etc.

Es decir, todas aquellas personas que tienen una imagen nuestra, que manejan nuestra reputación; aquellos a quienes el día de mañana alguien podría preguntarles por nosotros y que van a responder: “Es una persona de primera” o “Nooo, con ese ni te juntes”. Es de nuestro interés, por supuesto, que ellos tengan una imagen positiva nuestra, ocupen la posición que ocupen. Algunos creen que solo la gente influyente debería ser parte de nuestra red de confianza, pero, como veremos más adelante, esto no es cierto. Por ejemplo, mi lista de contactos tiene la información de unas mil quinientas personas. Ahí están no solamente las personas con las que trabajo, sino aquellas con las que he vivido alguna parte de mi vida o con las que me relaciono en los distintos ámbitos en los que me muevo: tengo la data de la gente

de la oficina, de las chicas del colegio, de mi doctor y del especialista en enfermedades infecciosas (tuve varicela ya de adulta), de la señora que me atiende muy amablemente en el banco, mis clientes, mis amigos abogados, etc. Esta lista la tengo copiada en la computadora y en mi móvil, y guardo copias de seguridad en la nube. Siempre me encargo de actualizarla y enriquecerla para que esté siempre vigente, porque es esencial en mi vida.

Hace algún tiempo, visitando a una amiga que estuvo en la clínica, la administradora del lugar me dio un buen consejo: “Ten tu lista de médicos de confianza siempre al día, nunca sabes cuándo la vas a necesitar: un traumatólogo, un nefrólogo, un neurólogo, etc. Así, si en algún momento alguien en tu familia tiene una emergencia, ya sabes a quién llamar”. Yo deseé no tener que usar nunca esa lista, pero aun así, la hice y ahora agradezco haberlo hecho. A la siguiente enfermedad que se presentó en la familia, ya sabía a quién acudir. Esa lista, que hoy tiene como veinticinco nombres de buenos médicos, ha sido de mucha utilidad no solo para mí, sino también para mis amigos y conocidos.

¿Cómo tejemos la red de confianza? Pues, obviamente, tenemos que mantener vigentes nuestras relaciones actualizando permanentemente nuestros contactos. Es bueno mantenerlos informados de qué estamos haciendo con nuestras vidas, con nuestras carreras, qué nos ha pasado últimamente: si nos promocionaron, si aprendimos algo nuevo, si nos caímos, si nos volvimos a poner de pie. Y tan importante como eso es saber más sobre nuestros contactos: sus vidas, sus intereses, sus logros y hacer esto con genuino interés.

Recordemos entonces que tejer redes de confianza es **restablecer y reescribir la relación en nuevos términos y mantenerla vigente. Es también restablecer nuestra identidad, imagen y reputación con ellos, ¡con nuevo entusiasmo! ¡Es renovar el vínculo, incluso con personas que no vemos en mucho tiempo!**

Los medios electrónicos nos hacen, en ese sentido, la vida mucho más fácil. Las redes sociales nos permiten estar al corriente de lo que pasa en la vida de los otros y poner a los otros al tanto de lo que sucede en la nuestra.

Entonces, en la red de confianza uno necesita dar mucho de sí, pero brindándoles a los otros lo que necesitan. Con ello, estamos

reescribiendo permanentemente nuestra relación y construyendo una relación positiva de éxito para todos.

Mantener nuestros contactos vigentes nos permite poder situar a las personas en su realidad presente. ¿Qué quiero decir con esto? Les pongo un ejemplo: yo tengo un amigo que conocí en la universidad al que he visto pasar algunas veces frente a mi oficina. Tiene un auto amarillo de los años sesenta, siempre sucio, todo chocado y sin arreglar. Cada vez que lo veía tenía la sensación de que no le había ido nada bien en la vida.

La suerte hizo que me lo encontrara un día en un matrimonio y me senté a conversar con él después de casi veinte años. Resultó un tipo fantástico, inteligente, cultivado, que tiene un excelente matrimonio y cuatro hijos. Es un tipo satisfecho con su vida, dinero no tiene mucho, pero es lo de menos, es una persona agradable y muy feliz.

El estereotipo (quizá prejuicio) me dijo que le iba mal, pero al haber renovado nuestro vínculo, me ha dado la oportunidad de conocer a la verdadera persona, más allá de la imagen.

Lamentablemente, todos vivimos ahora en un mundo muy visual donde muchas imágenes pasan rápidamente ante nuestros ojos y estamos obligados a catalogarlas en algún lugar en nuestro cerebro. Sin mayor juicio terminamos poniendo las imágenes en “cajoncitos” o categorías mentales: por ejemplo: auto antiguo y descuidado significa “fracasado” y auto de lujo último modelo significa “exitoso”. Así, terminamos estereotipando y prejuzgando a la gente de una manera inapropiada.

**Lo que nos permite tejer nuestra red de confianza es actualizarnos con los demás y mantenerlos actualizados** sobre nosotros también. ¿Para qué? Para mantener el vínculo, para llevarles cosas positivas a los demás.

## **No hay contacto chico**

**De los muchos errores que cometemos al crear una red de confianza, existe uno perverso: creer que hay contactos chicos o poco importantes.** Existen personas que se pasean con la nariz en alto y creen que contactos son solamente los amigos que son Gerentes

Generales de bancos o los parientes que tienen altos cargos. Esas personas tienden a descuidar los vínculos y relaciones con personas de distintos niveles o de distintos grupos o te dicen, que si tal o cual persona tiene un trabajo poco importante o “no le fue tan bien”, de qué les va a servir ponerlos en su lista de confianza.

Nosotros tenemos en nuestra oficina una historia genial. Hay un grupo de hermanos, de lo más amables, que enceraban los autos de la playa de estacionamiento de la empresa. Uno de nuestros candidatos (ejecutivo en proceso de transición laboral) salió un día, un poco más temprano de lo que pensaba, y estos jóvenes no habían terminado de encerar su auto. Mientras acababan el trabajo, se pusieron a conversar. Ellos, que saben lo que hacemos en Lee Hecht Harrison DBM, le preguntaron: “Y usted, señor, ¿en qué está? ¿Está ya en algún proceso de recolocación?”.

El ejecutivo les contó que era experto en *marketing*. “He trabajado como gerente en una firma y ahora estoy en la fase de tejer mis redes de confianza y mirar las oportunidades que hay en el mercado para mí”.

“Mire, usted, nosotros también enceramos autos en la firma tal”, le dijo uno de los chicos. “Uno de nuestros clientes también es gerente de *marketing* y se ha ido, porque se lo han llevado a otra firma. Creo que se lo han jalado para la competencia, no recuerdo, pero si él ya no está, deben estar buscando reemplazarlo. Allí puede haber una posición”.

Nuestro candidato tomó nota, buscó sus contactos y cuando consiguió la reunión se preparó muy bien, llegó con su pan bajo el brazo. No se presentó para decir: “Hola, hay un puesto vacante y yo lo necesito”. Llevó una propuesta de valor, un conjunto de ideas desarrolladas para poder ofrecérselo a quienes lo entrevistaron en esa firma y, por lo tanto, volverse un candidato interesante y de peso. Allí se recolocó y trabaja feliz hace ya buen tiempo.

**No hay contacto chico, no hay nunca una relación que podamos subestimar.**

Ya sabemos que nueve de cada diez puestos se consiguen necesariamente por contactos y relaciones. Por nuestro proceso de recolocación pasó un alto ejecutivo, hoy Gerente General de una

empresa del sector farmacéutico. El llegó a esa posición porque su dentista le pasó el dato. Había ido a atenderse por una caries. Mientras estaba en la consulta, le contó a su dentista, a quien conocía hacía muchos años, que estaba en transición laboral y que estaba muy entusiasmado en este proceso de recolocarse y de elevar su nivel de empleabilidad. Su dentista le dijo: “Justamente yo tengo un cliente que se está jubilando y está buscando un sucesor para su laboratorio y quizá tú puedas ser ese”. Ella los puso en contacto y la cosa caminó bien. Él es ahora, como vimos, el Gerente General de ese laboratorio.

Muchas veces, en los seminarios preguntamos cuántos de los asistentes han conseguido posiciones por contactos. Cerca del 90% de la sala da una respuesta afirmativa. **Ojo, cuando conseguimos posiciones por contactos no significa que nos regalen el puesto ni que nos lo den por un “tarjetazo”.** Uno se entera de que existe una posición, le pasan la voz, lo recomiendan, de eso es de lo que se trata cuando hablamos de tener y cultivar nuestros contactos. Nueve de cada diez posiciones se consiguen a través de contactos y eso nos dice bastante.

Esto se llama posición de referencia, referencia “boca a boca” y lo vimos hace algún rato. Tú no buscas al médico que va a operar a tus hijos en las páginas amarillas de la guía telefónica. Ni al abogado que te va a sacar de algún problema en un aviso de Internet.

Hace poco, una persona a la cual estaba ayudando a hacer su lista de contactos, me dijo: “A esta gente de mi colegio no la voy a poner porque no han hecho nada importante en su vida”. Yo le contesté: “¿Y? Recuerda la regla máxima, tú sabes lo que ellos hacen, pero no sabes a quiénes conocen”. **Entonces, cuidado con los prejuicios.**

Otro dato: en un evento, deberíamos pasar el 25% del tiempo con nuestros amigos y el otro 75% conociendo gente nueva. Pero eso nos cuesta mucho. ¿Saben por qué? Porque los seres humanos somos, por naturaleza, gregarios, pero al mismo tiempo, mientras mayores somos, más nos cuesta aceptar a los otros. Hay que practicar y desarrollar esa habilidad. Por eso recuerde también siempre llevar sus tarjetas para poder intercambiarlas con las personas que recién conozca y empezar así ojalá las nuevas relaciones de confianza.

## **El iceberg del mercado laboral**

Solamente el 10% de las vacantes para un trabajo se hacen públicas por medio de periódicos, internet, agencias de colocación u otro medio especializado. Entonces, este es un argumento adicional para desarrollar una red de confianza sin excusas.

Nadie debe decir: “No, yo no quiero hacer contactos, no tengo el tiempo” o “No me gusta ir a reuniones, yo no voy a eventos” o “No asisto a fiestas ni a reuniones sociales”. “No me gusta llamar a las personas que conozco”.

Normalmente, esto responde a la timidez que siente la mayoría de personas. Pero más del 70% de las personas siente timidez en algún momento de su vida. Si todos fuéramos totalmente desinhibidos, otra sería a la realidad.

Cuando aparece una posición disponible, ¿qué es lo primero que un ejecutivo piensa?: “¿Quién de los que ya están trabajando aquí en la empresa puede ocupar ese puesto?”.

Si nadie de la organización puede llenar la vacante, un jefe se pregunta: “¿Quién de los que conozco, de las personas con las que he trabajado, de mis amigos del sector o de los que trabajan en la competencia puede ocupar ese puesto?”

Luego, si no encuentra a alguien, pregunta a sus amigos: “¿Conocerás a alguien que pudiera venir a hacer esto con nosotros?”.

## **Piense a largo plazo, construya lazos antes de que los necesite**

Muchas personas se dedican a construir su red de confianza cuando creen que se van a quedar sin trabajo, ahí comienzan a llamar a todos los amigos y a contarles: “Oye, mira, por si acaso estoy haciendo mi currículo, quizá me quede sin trabajo, te lo voy pasando”.

Entonces es muy tarde. Además, la red de contactos no es para ser utilizada así. Es una red de confianza, por lo tanto debe generarse a largo plazo. ¿Dónde? En todos lados: reuniones sociales, eventos de trabajo, congresos, seminarios, cursos, reuniones de trabajo, viajes, el gimnasio, matrimonios, asociaciones de padres de familia, eventos gremiales, eventos religiosos, eventos de deportes, etc.

Los seres humanos somos netamente sociales. Nadie dice que debemos buscar estar presentes en cada lugar donde suene una trompeta, pero sí debemos darnos cuenta de que los eventos sociales o profesionales o las actividades comunes son momentos oportunos para actualizar a los demás sobre nosotros y actualizarnos sobre lo que los demás están haciendo. Relacionarnos es importante, así demostramos además un interés genuino en las personas.

## **No hay peor pecado que desaparecer**

El día que digan de cualquiera de nosotros: “¿Que habrá sido de fulano de tal?”. “No sé, nunca más lo volví a ver, ¡se lo tragó la tierra!”. Ese día nuestros bonos (y nuestra reputación) como profesionales habrán caído hasta el sótano, si nadie nos conoce.

Los que vivimos de vender nuestros servicios profesionales a nuestros clientes tenemos que ser visibles ante ellos. **El día que desaparecemos, desaparece también nuestro negocio.**

Esta tarea viene con el puesto: tienen que ser visibles los abogados, los médicos, los ingenieros, los administradores, los economistas, los técnicos, los trabajadores, todas las profesiones, todos los que tenemos un negocio de servicios o cualquier otro negocio propio como nuestra carrera. **Nadie puede darse el lujo de esconderse. El tema de mantener y desarrollar la red de confianza es una actividad permanente.**

## **Cómo manejar su marca personal en las redes sociales**

Muchas veces la excusa para no construir redes de confianza es la falta de tiempo. Actualmente, medios como LinkedIn, Twitter o Facebook nos permiten estar conectados con un mínimo de tiempo disponible.

Permítanme sugerirles algunas ideas acerca de cómo manejar nuestra marca personal en estos medios.

- 1) Debemos tener mucho cuidado con lo que publicamos y dónde lo publicamos.** La vida da vueltas y tenemos que ser muy cuidadosos con lo que publicamos y cómo aparecemos en los medios virtuales.



- 2) Revisemos con frecuencia lo que aparece sobre nosotros en la web. Estamos presentes lo queramos o no.** Conozco a varios gerentes de RR.HH. que lo primero que hacen, cuando conocen a alguien en una entrevista, es poner su nombre en Google y leer con mucha atención toda la información que aparece en la pantalla, incluyendo, por supuesto, las fotos. Asegúrense de tener un récord impecable y consistente con su imagen profesional. En un estudio que hicimos en Lee Hecht Harrison DBM Perú en agosto del 2012 con una muestra de más de 1200 ejecutivos de todos nivel, el 78% de los ejecutivos encuestados consideró que las redes sociales son utilizadas para la búsqueda de talento y el 45% de los ejecutivos afirmó haber utilizado alguna red social con ese fin. Este número es significativamente más alto entre los ejecutivos de RR.HH., donde el 71% de los mismos afirmó haber usado alguna red social para la búsqueda de talento. Y sobre el tema de referencias, El 56% del total de ejecutivos afirmó haber buscado referencias sobre posibles candidatos a un puesto en las redes sociales. El porcentaje es mayor entre los ejecutivos de RR.HH. donde el 60% afirmó haberlo hecho. El 92% buscó referencias en LinkedIn, el 68% buscó referencias en Facebook y el 11% buscó referencias en Twitter. Es importante resaltar que en el caso de LinkedIn, el 90% de la información encontrada influenció a los seleccionadores de personal de una manera positiva sin embargo, y esto es muy significativo, en el caso de Facebook este porcentaje es bastante menor, influenciando positivamente en un 60% de las veces y 40% de una manera negativa. Sí, como le lee, ¡negativa! Y esto es muy importante. Muchos aún creen que lo que comparten o escriben en sus redes sociales es información privada y segura y que por tanto nadie que no sea su “amigo” las puede ver o leer. Las redes en realidad son vitrinas muy públicas de todos lo que hacemos y decimos de otros y sobretodo de nosotros mismos. Recuerde que toda información en las redes sociales puede ser leída de una manera u otra por quienes quieren saber más de nuestros valores, comportamientos, conductas en cada momento de nuestra vida. Son estas mismas redes las que han casi borrado la delgada línea entre lo privado y lo público de nuestras vidas y sobretodo entre lo que es nuestra vida personal y nuestra vida laboral.
- 3) Mantengamos actualizados nuestros perfiles.** Un buen dato es estar presentes en alguna red social profesional, como LinkedIn,

por ejemplo, y tener el control sobre lo que de nosotros muestran los buscadores. Llene con cuidado la data y el currículum que allí escribe y revíselos cada cierto tiempo para que permanezca actualizados. Idealmente revise o actualice su información personal cada mes.

- 4) **Para fines de trabajo usemos una dirección de correo electrónico que sea seria y bastante formal.** Lo contrario no deja una buena imagen profesional. ¿A qué le suena recibir un mensaje de alguien con un correo como “lacobra77@hotmail.com”?

**En resumen, revisemos continuamente la información que aparece sobre nosotros y nuestra marca en la red, y asegurémonos de que corresponda a la imagen que queremos dar.**

## **Para vencer las barreras**

**Ya hemos visto que debemos aprovechar todas las oportunidades que tengamos para actualizar nuestras redes de contactos:** cursos, seminarios, viajes, actividades sociales. **Cada evento nos da una oportunidad para conocer gente nueva y darnos a conocer.**

La idea es empezar a interactuar con más personas de lo habitual, salir de nuestra zona segura y arriesgarnos a conocer a los demás.

¿Cómo empezar el contacto? Digamos que ha asistido a un evento y va a aprovechar esa situación para conocer a más personas. La idea es buscar puntos en común, que les puedan interesar a ambas partes. De hecho, lo más probable es que haya algo que tengan en común si están en el mismo lugar.

**Antes de dedicarnos a hablar sobre nosotros, debemos mostrar un interés real en el otro. Debemos aprender a escuchar.**

Tratemos de recordar el nombre de la persona con la cual estamos hablando y mencionémoslo durante la conversación. Así, se dará cuenta de que estamos prestando atención y de que realmente nos

interesa lo que dice.

**Recordemos ser positivos.** No hacemos contactos para hablar de nuestras penas, dudas, preocupaciones, traumas, abusos o injusticias (nuestros contactos no son nuestros psicólogos o psiquiatras). Tampoco es buena idea hablar mal de otros. Eso aleja a las personas. **Todos quieren relacionarse con personas positivas que les alegren la vida, que los hagan sentir bien. Tratemos de empezar por dar aprecio sincero y honesto.**



## Actitud y acción para el éxito

Entonces para lograr el éxito en nuestra empresa propia, aquella que maneja nuestra carrera, ¿qué debemos hacer?

- 1) **Obviamente, generar resultados clara y definidamente.** Ya sabemos que no nos pagan para asistir al centro de trabajo, nos remuneran para hacer algo concreto que tenemos que saber bien qué es y cómo lo medirán. Nos pagan para generar logros y agregar valor.
- 2) **Tenemos que conocer cuál es nuestro valor de mercado, qué podemos aportarle al mercado, en qué podemos contribuir con el sector.**

## Los cambios son las grandes oportunidades de hacer carrera.

Así como dicen que las guerras son las grandes oportunidades de hacer fortuna; los cambios son los grandes momentos para demostrar de qué madera está uno hecho, si es capaz de enfrentar esos cambios, de liderarlos y de ayudar a los demás a pasarlos, enfrentando la situación con valentía.

No podemos olvidarnos de las personas. Las relaciones entre las personas son claves, entendiendo cómo es cada quién, cuáles son sus intereses, las redes de poder que los circundan, los grupos que toman las decisiones en las organizaciones y comprendiendo cómo se

mueven las redes de confianza de los demás.

**Una visibilidad productiva es importante.** Ya sabemos que no debemos desaparecer y más bien debemos dejarnos ver, circular, hacer que la gente se acuerde de nuestra existencia y que conozca nuestros logros (pero con sencillez y sin arrogancia). Debemos mantener una actitud ganadora, entusiasta, llena de energía y saber claramente a dónde vamos y hasta dónde queremos llegar.

**Tenemos que monitorear siempre cómo vamos.** Debemos preguntarnos: ¿Voy bien?, ¿estoy avanzando o no?

**También es vital evaluarse permanentemente** y ver si la competencia está sacándonos ventaja o no nos está sacando ninguna.

**Además, es importante tener mentores,** gente a la cual le confiemos nuestra carrera, nuestras preocupaciones; que nos ayuden y también que nos den un jalón de orejas cuando lo necesitemos.

Yo tengo once mentores, los visito con regularidad, por lo menos una vez al año. Voy a verlos para que me digan cómo voy y me den algún consejo.

En cuanto a las habilidades de comunicación, hemos visto lo importante que es la habilidad de sintetizar y de aprender a hablar en público.

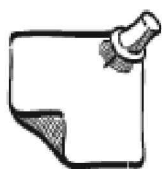
**Son vitales las clases y los seminarios; en suma, es importante seguir aprendiendo.**

**Contactos, contactos, contactos y siempre tener al día el currícul,** no como una herramienta para buscar trabajo, sino como una idea de monitorear el avance de nuestra carrera. Nuestro currícul vigente es el que nos va a ayudar a identificar: ¿qué estamos aportando?, ¿qué estamos aprendiendo?, ¿cómo estamos avanzando? Es una herramienta de uso para nosotros mismos.



Ya terminando,  
**recordemos que...**

- No tenemos un derecho intrínseco al trabajo, sino que tenemos que ganarlo nuevamente cada día.
- No nos pagan por ir a trabajar, sino por agregar valor y dar resultados.
- La seguridad viene de nuestro propio nivel de empleabilidad y de nuestra disposición a asumir nuestra vigencia y competitividad.
- La responsabilidad de nuestro éxito está en gran parte en función de nuestro desempeño, de la pasión con la que trabajemos y de las habilidades que nos procuramos a nosotros mismos.
- Aspiremos a tener éxito como personas y profesionales sin culpa ni disculpa, y desarrollemos nuestros planes profesionales de manera muy responsable y adulta, entendiendo que todos, desde la posición en la que nos encontremos, somos proveedores de servicios, empresarios de nuestra propia carrera.
- No importa el vínculo que tengamos con nuestros clientes, lo que importa es cuál es nuestra actitud al proveer un servicio.



## Resumiendo:

Tienen éxito en su carrera: los que entienden la realidad del nuevo mundo del trabajo. Los que saben lo que quieren y se preparan para lograrlo. Los que son éticos. Los que tienen contactos. Los que cuidan y desarrollan su marca personal y su reputación. Los que generan resultados. Los que desarrollan su carisma.

**Como vemos, hay muchas cosas que hacer y cuestan esfuerzo, pero nuestros sueños y aspiraciones están ahí, delante de nosotros, listos para que salgamos a su encuentro. ¡Atrevámonos a tener éxito!**

Para terminar, los dejo con una frase de Henry David Thoreau que marcó mi vida cuando la leí por primera vez, y que me sigue inspirando día tras día:

**“El asunto en la vida no es encontrarse a uno**

**mismo, es CREARSE a uno mismo”.**



Tengo tanto más que decirles sobre cómo elevar su nivel de empleabilidad y mejorar aun más su marca personal, expandir su red de contactos y desarrollar su carrera como su mejor negocio propio y tantas otras cosas para cumplir sus sueños profesionales (y por qué no, personales también), que me apena despedirme aquí.

Pero para aquellos de ustedes que quieran más información práctica sobre estos y otros temas relacionados, pueden visitar mi página web [www.inestemple.com](http://www.inestemple.com), la que tiene un muy buen archivo de más de 300 artículos y videos cortos míos sobre muchos distintos temas relacionados a su carrera y marca personal.

Allí también encontrarán acceso al blog que publico en el diario El Comercio de Lima, Perú. La dirección es: <http://blogs.elcomercio.pe/empresariodetuempleo>. Asimismo, cuento con un canal de Youtube: <https://www.youtube.com/user/CanalInesTemple>.

Recientemente he abierto una página pública en Facebook que tiene también mucha de esa información: <https://www.facebook.com/Ines-Temple.Oficial>

También pueden ingresar a la web de Lee Hecht Harrison DBM Perú: [www.lhh.pe](http://www.lhh.pe).

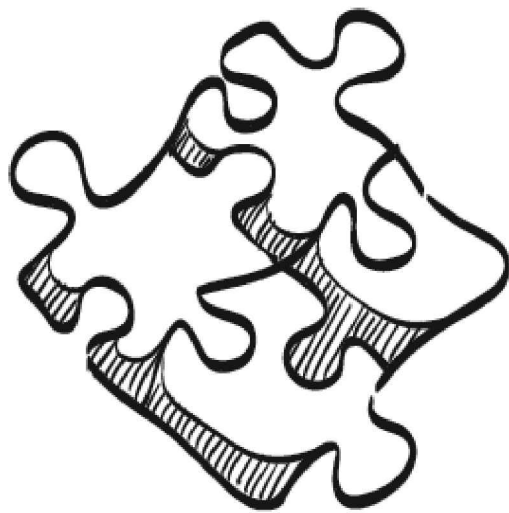
O seguirme en Twitter: @InesTemple y buscarme en Linked in: <https://www.linkedin.com/in/inestemple>

Les deseo de todo corazón la mejor de las suertes en sus carreras y los dejo con una última idea.

Hace años descubrí que Dios también se ocupa de nosotros en el mundo del trabajo. Yo siempre le pido que me ayude a ser mejor empresaria de mi carrera y a tratar de ser mejor persona. Es solo cuestión de pedirle de todo corazón y con toda fuerza ese apoyo. En

mis más de 20 años de experiencia profesional en estos temas ha podido constatar siempre ayuda y nunca falla (aunque a veces demora un poquito...).





# GRÁFICAS PARA RESUMIR IDEAS

## CAPÍTULO 1

### SEÑALES DE MALA ACTITUD EN EL TRABAJO



No pedir disculpas por los errores, sino buscar excusas para taparlos o culpar a otros.



No tratar bien al jefe o despreciarlo sin mucho disimulo. Es parte de nuestro compromiso ayudarlo a ser exitoso en lo suyo.



No cumplir con las fechas o compromisos asumidos. Comunica falta de seriedad y poco respeto por el trabajo en sí.



Dejar todo para último minuto. Genera estrés innecesario y compromete la calidad de los resultados.



No ser agradecido ni validar el esfuerzo de otros. Denota poca consideración e indiferencia por el trabajo ajeno.



No cumplir a cabalidad con los encargos muestra una actitud informal y resta competencia.



Ser el negativo del grupo. Vivir quejándose o hacerse la víctima y hablar mal de otros nos hace poco populares.



No participar en eventos sociales de la oficina o interesarse en la vida personal de los demás muestra indiferencia y poco espíritu de cuerpo.



No prestar atención en las reuniones por contestar correos o mandar mensajes es signo de desinterés y mala educación.

# CAPÍTULO 2

¿CÓMO DESARROLLAR NUESTRO CARISMA?

1

EVITE SER ARROGANTE.  
mirar hacia abajo a los demás o sentirse superior no solo disgusta, sino que ofende y maltrata a los demás. Y también daña su imagen.

2

EL INTERÉS AUTÉNTICO es una característica del carisma verdadero. El interés fingido se percibe rápido y denota manipulación.

3

LA CALIDEZ SINCERA que damos es sinónimo de afecto, aprecio y valoración. Facilita ganar la confianza y así la cooperación fluirá naturalmente.

4

ES GENEROSO EN DAR RECONOCIMIENTO y sincero en dar y mostrar aceptación. No escatima elogios, aunque estos siempre deben ser honestos y mesurados.

10 cosas que la gente "empleable" no hace

1

No asumen que su trabajo durará para siempre. Saben que su trabajo durará mientras ambos sean beneficiados.

2

No viven enfrentados a su jefe. Asumen su personalidad y lo tratan como a su mejor cliente.

3

No se enderraman o pisan. Entienden que sus redes de confianza son vitales.

4

No se desactualizan. Buscan aprender, crecer, saber más y profundizar en los temas.

5

No se resignan a su suerte. Son ambiciosos y se establecen metas difíciles.

6

No se ven como empleados de nadie. Manejan su carrera como a su mejor negocio propio.

7

No tienen el ceño fruncido. Saben que su carisma es clave para generar confianza.

8

No hacen el mínimo esfuerzo posible. Se interesan genuinamente y hacen más de lo que se les pide.

9

No descuidan su marca profesional. Se manejan con integridad y seriedad.

10

No viven en intrigas. Son abiertos, comparten el conocimiento, las amistades y la información no confidencial.

# CAPÍTULO 3

## 10 RAZONES POR LAS QUE NO TE CONTRATARÍAN

1 » 

No te contratarían si hablas mal de tu anterior empresa o dices cosas poco amables de tu jefe. **¿Si eres desleal con unos, por qué no lo serías luego con otros?**

2 » 

Si dices una mentira o encuentran algún dato no exacto en tu CV, **en el acto perderían toda la confianza en ti.**

3 » 

Si cuando te preguntan, **¿qué sabes de nosotros?** y tus respuestas dicen que **sabes poco de la organización**, lo primero que los entrevistadores sentirán es que no te interesan para nada.

4 » 


Si cuando hablan de ética o valores no queda clara tu posición frente a asuntos de corte ético o no defiendes con firmeza tus valores, **de hecho, no te contratarían.**

5 » 

Si **no sabes decir claramente por qué quieres trabajar con la organización** que te entrevista o si la razón que das es vaga (o puramente económica), de hecho, no te contratarían.

6 » 


Si dices que no hablas inglés y te justificas diciendo que en tu colegio no lo enseñaban, **demuestras que no tienes curiosidad por saber más**, por eso no te contratarían.

7 » 

Si no lees, **asumirán que serás incapaz de ir más allá de lo evidente** en busca de respuestas a preguntas importantes para el negocio y la vida.

8 » 

Si te preguntan por tus defectos, áreas de oportunidad o debilidades y **dices que no los tienes o que no sabes cuáles son**, de hecho, no te contratarían.

9 » 

Si te preguntan por errores que cometiste y, en vez de aceptarlos y contar lo que has aprendido de ellos, los justificas o buscas disculparlos, de hecho, **dudarán de tu madurez u honestidad.**

10 » 

Si no sabes bien **cuáles han sido tus logros o si no eres capaz de cuantificarlos** se les hará muy difícil comprender el valor real que eres capaz de agregar.

## 7 PECADOS CONTRA SU MARCA MARCA PERSONAL

El nombre que tenemos es una marca para toda la vida y es de nuestro especial interés cuidarlo. Sin embargo, existen siete pecados contra su marca personal:

# 1



### ARROGANCIA

Una carrera llena de ascensos, logros o una formación académica impecable, ni el éxito, ni el poder, la fortuna o la buena apariencia justifican la arrogancia.

# 3



### FALTA DE ÉTICA

La gente sin ética hace negocios con conflicto de interés, miente y engaña a todos, no tiene palabra ni respeto por los demás.

# 5



### DESCUIDO DE LA IMAGEN PERSONAL

Malos hábitos, adicciones, mal aspecto, falta de ejercicio o higiene así, como el mal uso del lenguaje, impactan muy negativamente la marca.

# 7



### MALA ACTITUD

El negativo, crítico o egoísta que no se preocupa de la satisfacción de otros en el trabajo o descuida dar reconocimiento a su gente rara vez tiene una buena imagen o reputación.

# 2



### COMPLACENCIA

El que cae en complacencia olvida que todos los trabajos son temporales y que uno es el único responsable del éxito y vigencia de su marca.

# 4



### MALOS RESULTADOS, POCOS LOGROS

La falta de tesón o de intención, el no cumplir con los indicadores de éxito acordados impacta irremediablemente nuestro cv, nuestra marca y reputación profesional.

# 6



### POCOS CONTACTOS

La falta de interés en los otros o la indiferencia hacia compañeros de trabajo genera aislamiento y una red de confianza pequeña y potencialmente pobre.

## TRES BUENAS IDEAS PARA IMPULSAR SU CARRERA



Debemos cuidar nuestra marca personal con nuestros compañeros de trabajo, ya que son ellos los que nos llegan a conocer, y quienes podrán hacer o deshacer nuestra reputación sin pensarlo dos veces.



### 1 CONSTRUYA HABILIDADES DIFERENCIADORAS.

Genere logros y resultados, agregue valor claro y evidente. También es importante desarrollar habilidades de liderazgo claro y empático para liderar procesos de cambio y desarrollar equipos.



### 2 CREE RELACIONES DE CONFIANZA.

Muchos se concentran en trabajar bien y aprender nuevas habilidades, otros asumen que los contactos solo son útiles cuando uno está en búsqueda de trabajo. Las relaciones de confianza abren las puertas a mejores oportunidades de obtener ideas, apoyo y recursos.

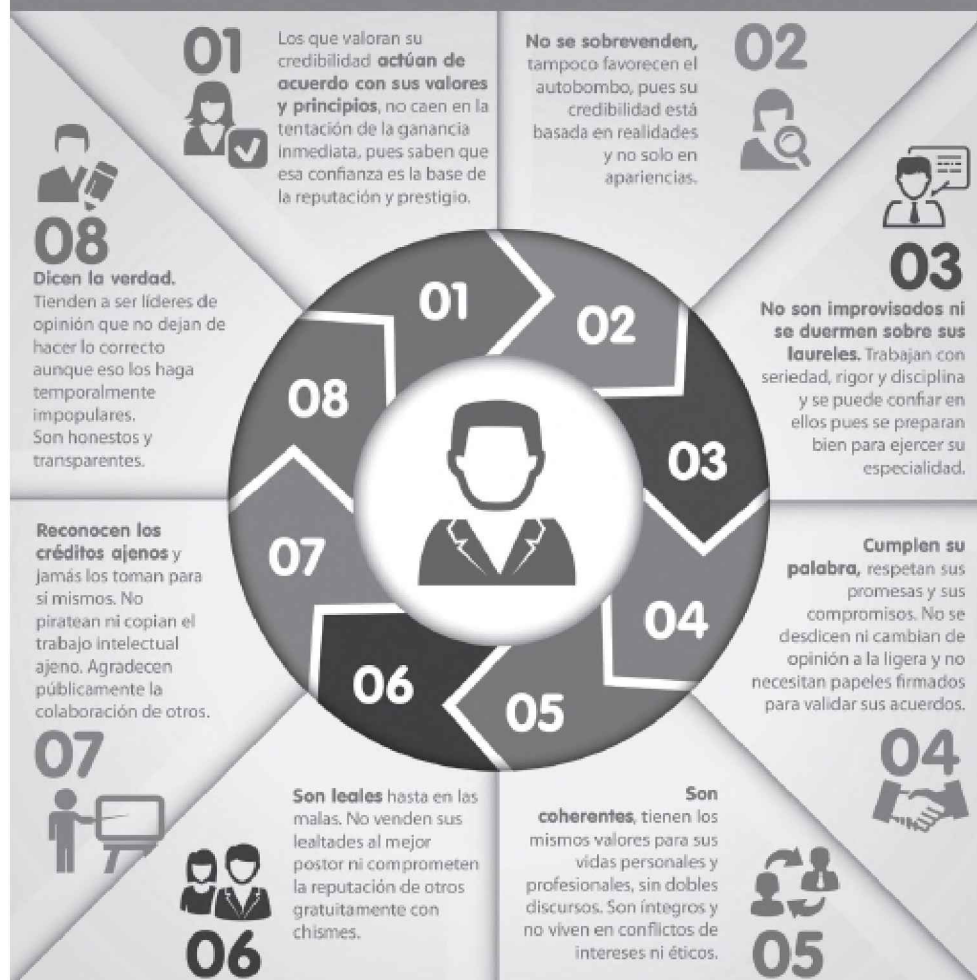


### 3 CUIDE SU MARCA PERSONAL.

Nuestra reputación profesional es la mejor carta de presentación que tenemos. Es la impresión sobre nuestro esfuerzo, confiabilidad, pasión por el trabajo y actitud la que hace la diferencia y que es recordada por los demás.

## OTRAS REFERENCIAS

# OCHO PASOS PARA LA CREDIBILIDAD





# CÓMO DESTRUIR SU CARRERA EN POCOS PASOS



Cosas que jamás deberías hacer si te interesa cuidar tu carrera y marca personal.



**1** **Deja atrás las sutilezas,** cuéntale a tus jefes, clientes y compañeros de trabajo todo lo que piensas de ellos. No te preocupes de mantener tu red de confianza, ya que eso es para personas que no tienen nada mejor que hacer.

**2**

**Miente sobre cualquier cosa,** olvida que todo puede ser verificado en internet. Si puedes colmea, total todos lo hacen, ¿cierto? Y eso de respetar la palabra empeñada, lo mismo que cuidar tu credibilidad y tu buena reputación, es de otra época.



**3**

**Quédate con el crédito de los éxitos del equipo,** no trates de desarrollar a tu gente, ya que luego podrían quedarse con tus méritos, o peor aún, con tu trabajo.



**4**

**Preocúpate de que todos sepan que eres mejor que ellos,** si ya te sientes relativamente exitoso en lo tuyo, deja de desarrollarte, aprender cosas nuevas, leer y asistir a cursos.



**5**



**Olvídate de los indicadores de éxito** de la posición o de todo eso relacionado con agregar valor o hacer las cosas bien. La idea es sobrevivir a cada jefe y a cada cambio en la organización.

**Trae tus problemas personales a la oficina.** Usa el Facebook para que tus amigos sepan todo lo que pasa en tu oficina, lo que opinas de tus colaboradores y especialmente de tu jefe.





## TIPS DE MARKETING PERSONAL



**1** Todos los trabajos son temporales y duran mientras le convengan a ambas partes, a nosotros y a la empresa.



**2** Tenemos que buscar la satisfacción en el trabajo actual y no en algo que llegará, como una promoción o un aumento.



**3** No hay nada mejor que disfrutar el trabajo. Esto genera que trabajemos mejor y nos involucremos más.



**4** Debemos cuidar nuestra actitud con el cliente interno y externo, y recordar que nuestro principal cliente es nuestro jefe.



**5** Nuestros pares, colaboradores, supervisores y supervisados, son también clientes internos y junto con los externos son buenos contactos y relaciones.



**6** Para ser más empleables debemos hacer más de lo que nos piden, incluir aportes propios, no ser improvisados y mejorar cada día.



**7** Nuestra actitud es vital para el éxito. Las ganas que se pongan en el trabajo determinan nuestro nivel de empleabilidad.

## Quiénes alcanzan el éxito profesional



**1**



Los que entienden la realidad del mundo del trabajo. "Andemos, Tele, tuberos" al organizarnos, valorar y generar los logros concretos.

**2**



Los que saben lo que quieren y se preparan para lograrlo. Solo alcanzan el éxito las personas que tienen sus objetivos claros.

**3**



Los que son éticos. El mundo tuberos no perdona a olvido a quienes fallan a su palabra o cometen fallos de ética.

**4**



Los que tienen contactos. La red de contactos es una herramienta fundamental para poder "tuberos" permanentemente la calidad de nuestros servicios profesionales.

**5**



Los que cuidan su imagen y reputación. Los que tiene bello cuidan activamente su imagen y reputación para así mantenerse competitivos y empleables.

**6**



Los que generan resultados. No nos pagan por el trabajo, sino por generar valor, por contribuir a los resultados, por cumplir objetivos y metas específicas.

**7**



Los que desarmen su confianza. Para que las personas confíen en nosotros debemos empezar por generar confianza genuina, y esa genera confianza. Confianza = calidad.



**PARA SEGUIR TRABAJANDO**

## CAPÍTULO 1



¿Cómo prepararte bien para una entrevista de trabajo?



Jóvenes talentos



Para lo que me pagan



El poder de saberse empleable



La seguridad laboral está en nuestra empleabilidad



Tips para buscar trabajo

## CAPÍTULO 2





¿Cómo enamorar en una entrevista de trabajo?



¿Qué es empleabilidad?



Cómo decir me voy



¿Cómo manejar los diversos tipos de entrevistas?



¿Te quieres sacar un 20 en empleabilidad?

## CAPÍTULO 3



La importancia del idioma



No es la cara que tienes, es la cara que pones





Qué hacer y qué no hacer en una entrevista de trabajo



Las actitudes que necesitamos para ser empleables



Preguntas difíciles en una entrevista de trabajo



Todo vale en las entrevistas

## CAPÍTULO 4



Cómo hacer su comercial de 20 segundos



Hablar de uno mismo



Hay que tener un plan B





Cómo prepararse para hablar de nuestras fortalezas



Hablar sonriendo



Las tres preguntas del líder

## CAPÍTULO 5



¿Cómo controlar los nervios en una entrevista laboral?



Cómo hablar de nuestras debilidades en una entrevista



Márketing personal: Fondo y forma



Cómo generar la química en una entrevista





El Perfil del Empresario Exitoso



Ponerse de igual a igual

## VIDEOS INSPIRADORES



Los sí y los no de las entrevistas de trabajo



Cómo evitar la arrogancia en una entrevista



Cómo dar un apretón de manos



Los campos minados en una entrevista



Cómo presentar tus logros







**PARA SEGUIR LEYENDO**

## CAPÍTULO 1



Hasta que nos convenga a ambos



Mitos sobre el trabajo

## CAPÍTULO 2



La marca personal de los peruanos



Construye tus indicadores de empleabilidad

## CAPÍTULO 3



Las actitudes que necesitamos para ser más empleables



Para tu empleabilidad: ¿manejas bien la tecnología?

## CAPÍTULO 4



7 pecados contra su marca personal



¿Manejas bien tu marca personal?

## CAPÍTULO 5



10 ideas para su marca persona





Marca personal y redes  
sociales

## ARTÍCULOS DE INTERÉS

### MUJERES BATALLA



Verdes de envidia



¡Huye de los negativos!

### BLOG EL COMERCIO



Doce cosas que los buenos  
líderes hacen



Mujeres que inspiran



Las estrellas de tu marca



personal



Comunicar para liderar

## AMÉRICA ECONOMÍA APTITUD



Integridad, ética y valores



Preguntas para hacerse a uno mismo

## INÉS TEMPLE

Ines Temple es Presidente de *LHH - DBM Perú* y de *LHH Chile*, empresas consultoras líderes en *outplacement* (recolocación de personal) y *movilidad del talento* en ambos países.

Es también *Presidente del Directorio de CARE Perú*, organización sin fines de lucro que apoya a las comunidades pobres para erradicar la pobreza.

Autora del libro "*Osted S.A. - Empleabilidad y Marketing Personal*", el que lleva vendido más de 80,000 libros en 8 países de Latinoamérica y fue el segundo libro más vendido en el Perú el 2012 y el 2014 y el primero en ventas entre los de negocios en el 2013.

Ha sido reconocida entre los 35 primeros líderes empresariales con mejor reputación y liderazgo en el Perú por tres años consecutivos en el estudio nacional de Merco, *Datum* y entre los tres líderes empresariales peruanos con más presencia en línea por Llorente y Cuenca también el 2012, 2013 y 2014. Según un estudio de G de Gestión del 2015, es la CEO con mejor presencia en internet en el Perú.

Es conferencista en universidades y congresos en el Perú y en el extranjero y columnista invitada y blogger del *Diario el Comercio* y en varias revistas y diarios del Perú y la región. Ha publicado más 630 artículos y videos. Sus videos tienen más de 5 millones de vistas en YouTube.

Es también Miembro del Consejo Consultivo Internacional de *CENTRUM Católica*, de la *Fundación Pachacutec* y de *Transparencia*. Es miembro de los Directorios de *Apoyo Comunicaciones* y de la *Liga Peruana contra el Cáncer*.

Fue Presidente del Directorio de *Perú 2021*, organización sin fines de lucro que promueve el compromiso social de los empresarios. Fue también Presidente de *OWIT Perú* - organización de mujeres de empresa, Presidente del *CADE Universitario 2009* y Vicepresidente de *AMCHAM*.

Es Administradora de Empresas por *New York University*- New York, USA y MBA por la *Adolfo Ibariez School of Management*, Fl. U.S.A.

Siguió el “*Programa de Alta Dirección - PAD y el Programa para Presidentes de la Universidad de Piura*” y varios cursos de liderazgo en universidades como Harvard, Georgetown, Kellogg y recientemente en Singularity University.

Vive en Lima y tiene tres hijos.

Lima, 2015



# Inés Temple

# USTED S.A.®

## Empleabilidad y *marketing* personal

- *El mundo del trabajo cambió de ser "para toda la vida" a ser "hasta que nos convenga a ambos".*
- *No nos pagan por ir a trabajar, sino por agregar valor y generar resultados.*
- *Uno no puede cambiar la cara que tiene, pero sí la cara que pone.*
- *No hay contacto chico.*
- *Atrevámonos a tener éxito personal sin culpa ni disculpa.*
- *Nuestra carrera es nuestro principal negocio propio.*
- *El reto es elevar nuestra empleabilidad y el valor de nuestra marca personal.*

Inés Temple comparte en este libro, de manera sencilla y amena, lo aprendido en sus más de veinte años como Presidente de LHH DBM para las oficinas de Perú y Chile. LHH DBM es la mayor empresa de *outplacement* (recolocación de personal) y movilidad del talento del mundo. Inés y su equipo de expertos han ayudado a miles de personas a recolocarse, a volverse más empleables, a elevar el valor de sus marcas personales y a convertirse en los gestores de sus negocios más importantes: ¡ellos mismos!

Esta nueva edición de Usted S.A. que ha vendido más de 80,000 ejemplares en el Perú y Latinoamérica, trae importantes novedades. Incluye infografías que resumen muchos de los populares artículos publicados por Ines sobre temas de *marketing* personal, empleabilidad, éxito profesional y satisfacción personal, mejores entrevistas de trabajo entre otros. También incluye códigos QVR que permiten el acceso rápido y directo a sus cientos de artículos y videos para complementar los temas tratados en el libro. Si deseas conocer más sobre Ines Temple visita su página web: [www.inestemple.com](http://www.inestemple.com)

