

Índice

PRÓLOGO: MARCA PERSONAL, MÁXIMO VALOR DE LAS PERSONAS	11
LOS LECTORES OPINAN...	15
INTRODUCCIÓN: UNA HISTORIA PERSONAL.....	25

PRIMERA PARTE. EL CONCEPTO

¿QUIÉN TEME AL PERSONAL BRANDING?	33
Y TODO ESTO ¿POR QUÉ?.....	37
PERO ¿QUÉ ES UNA MARCA?.....	61
ENTONCES, ¿QUÉ ES EL PERSONAL BRANDING?	71
BREVE HISTORIA DE LA MARCA PERSONAL.....	81

SEGUNDA PARTE. LA GUÍA

MODELO ADN.....	95
X. PRODUCTO.....	101
Y. MARCA PERSONAL	111
Z. MARKETING	143
1. QUIÉN	151
2. DÓNDE.....	159
3. CÓMO	163
ANÁLISIS, ATRIBUTOS, AUTENTICIDAD	165
A. QUÉ.....	169
B. POR QUÉ.....	207

X1. ELEMENTOS.....	215
X2. ESTRUCTURA	233
DIFERENCIACIÓN.....	239
Y1. EMOCIÓN	243
Y3. EVIDENCIAS.....	259
NOTORIEDAD	299
Z2. ENTORNO.....	303
Z3. ESCAPARATE	313
C. ESTRATEGIA.....	341
D. CONTROL	343
CONCLUSIÓN	345
EL MANIFIESTO SHERPA	347
BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES	357

Prólogo

Marca personal, máximo valor de las personas

Fue Tom Peters quien puso en marcha el movimiento del personal branding, a través de un artículo aparecido en la revista Fast Company titulado “The brand called you”. Sus palabras, sin duda, aún suenan revolucionarias: “...cada uno de nosotros es el Director General de su propia empresa: YO, S.A. En el entorno laboral en el que nos ha tocado vivir, nuestro trabajo más importante es ser el principal vendedor de la marca que denominamos: YO, S.A.” Para identificar su marca personal, Peters recomendaba a sus lectores que se preguntaran a sí mismos sobre aquello que los hacía diferentes al resto de la gente: “...quienes aspiran a tener marca deben preguntarse también cuales son sus principales fortalezas, sus rasgos más notables y aquello en lo que pueden aportar valor.”

En España, Andrés Pérez, introductor del concepto de marca personal es, sin duda, el profesional más destacado, influyente y apasionado de la marca aplicada a las personas. Impulsor y creador de la web de referencia de la marca personal en español (www.marcapropia.net), señala que: “Una marca personal necesita tiempo y persistencia para desarrollarse. Se basa en las percepciones que los demás tienen de cada uno. No puede exis-

tir aislada, necesita de los demás. La buena noticia es que, a partir de ahora, somos responsables de nosotros mismos. Ahora podemos, debemos descubrir nuestra marca personal y conseguir ser valorados. Si podemos sacar lo mejor de nosotros y comunicarlo, no sólo será bueno para nosotros sino para todos y todas los que nos rodean.” Sus palabras, no dejan lugar a dudas: **estamos ante el libro más interesante sobre marca personal que encontrará en mucho tiempo.**

El valor de las personas vendrá por las habilidades “blandas”. La capacidad de relacionarse, de transmitir innovación, de impulsar la singularidad personal. En definitiva, la diferencia estará en el desarrollo del branding personal. En la marca personal. Y esto no se aprende sólo en una facultad o en una escuela de negocios, eso lo da la práctica, impulsada y fomentada desde el descubrimiento de la marca personal.

La marca personal se encuentra entre los activos más importantes de una persona, es un aspecto intangible pero fundamental. Representa una serie de promesas, confianza, consistencia y sobre todo, un conjunto de expectativas. La marca personal ocupa un lugar en la mente de otras personas, se posiciona. Pero, implica mucho más que una táctica liderada por el marketing.

Para las personas, la gestión de su marca personal se transforma en fundamental. Las personas tienen que incorporar una visión de marca personal para establecer una clara ventaja competitiva. Nos encontramos, en definitiva, ante el momento de la marca personal. La cuestión fundamental está en superar la visión a corto, para pasar a tener otra a largo. O dicho de otra forma, dejar de hablar de la marca personal, como el futuro y empezar a plantear la manera de desarrollar la marca personal para que se haga eficaz en el futuro.

La idea más impactante siempre es la más sencilla. Para desarrollar una marca personal es, sobretodo, necesario una

visión clara y convincente. Andrés Pérez ha condensado en este libro su visión sobre el descubrimiento y el desarrollo de la marca personal. Sencilla desde las claves para la puesta en marcha de la configuración de la marca personal. Convincente desde la presentación de los aspectos más relevantes para el desarrollo de la marca personal. Clara desde una perspectiva abierta, valiente y estructurada para abordar la creación de una estrategia de marca personal. Con su libro, Andrés Pérez, sobre todo, ha tratado de reflexionar y entretener. Proporcionando una visión que permite centrar el debate en lo fundamental: es posible. La marca personal es útil y práctica y, sobre todo, aumenta el valor de las personas. La marca personal es algo más que un activo personal, tiene una clara incidencia en la sociedad y se convierte en una forma de transformar nuestra sociedad.

Pronóstico: estamos ante el libro de referencia de la marca personal en español.

TOMÁS MARCOS

Estrategia de Personal Branding

www.tomasmarcos.com / www.brandingpersonal.com

Los lectores opinan...

Desde el momento en que puse en marcha esta aventura entendí que no podía hacerlo solo. No quería convertirme en uno de esos expertos “top ten” que viven en una torre de marfil. Debía poner a prueba mis ideas y opiniones. Quería que otros me evaluaran, criticasen y opinasen sobre mis ocurrencias. Y así ha podido ser gracias a La Red, la blogosfera o una simple charla de café.

En todos estos años, han sido muchos los que me han acompañado, de forma anónima o directa. Su contribución desinteresada y brillante me ha permitido mantenerme centrado y no cometer más errores que los de mi propia cabezonería. Estos son los comentarios de algunos de ellos a los que estaré siempre agradecido:

Dos de los requisitos imprescindibles para poner en marcha un proyecto son creer en lo que haces y ser tenaz en su desarrollo. Éstas y otras muchas virtudes son las que han hecho posible que Andrés Pérez nos premie con la posibilidad de tener este libro en nuestras manos. La Marca

Personal, un concepto relevante en nuestra vida profesional y personal que el autor desmenuza para todos nosotros. No se lo pierda, no le dejará indiferente.

ANTONIO MARTÍN

Director General de Operaciones. El Economista

Andrés Pérez aporta una visión completa de la Marca propia, desde las bases teóricas de la disciplina hasta herramientas útiles para todo lector que desee desarrollar su marca personal.

NEUS ARQUÉS

*Autora de “Y tú, ¿qué marca eres?”
y experta en marca personal. www.manfatta.com*

Los pioneros se caracterizan porque exploran caminos nuevos. Como compañeros de viaje, siempre le acompañan riesgo e incertidumbre pero les animan su perseverancia y su pasión por hallar rutas alternativas; también han de ser valientes y generosos porque se exponen a la crítica de otros. Estas cualidades las posee Andrés que aquí, en su afán de abrir un espacio nuevo, nos ofrece una ventana de aire fresco en el modo de interpretar los que las personas podemos y debemos hacer.

Los que creemos firmemente en lo que aporta la asociación de marca-persona y conocemos lo que el proceso de crear ese vínculo conlleva, sabemos que esta propuesta no obedece a una moda más en el espectro del management empresarial, sino que es otra forma de entender la vida, aunando lo personal y lo profesional. Se nos sugiere un nuevo modo de vivir que, a la par que imprime carácter, transformará con seguridad nuestras vidas.

La oportunidad en el tiempo es propicia. Mercados, empresas, coyuntura y modelo socio-laboral exigen cambios profundos y urgentes. En este contexto, las personas, debemos de tomar la iniciativa, ser proactivos y pasar a ser protagonistas, en la confianza de que, modificando nuestra actitud y visión, mejoraremos nuestra empleabilidad de un modo permanente y continuo porque trabajaremos para nosotros mismos en empresas en las que, realmente, las personas se erigirán como una ventaja competitiva, diferenciadora, tangible y sostenible.

Opino que estamos en los albores de la creación de una nueva generación de hombres y mujeres satisfechos que comprenderán lo que quieren, que conocerán como alcanzarlo y que se automotivarán recorriendo el camino que ellos mismos han trazado.

JOSÉ ANTONIO MARTÍNEZ RÍOS
RRHH Profesionales PSA Peugeot Citroën. Vigo

¿Por qué la marca? Porque es la esencia de la diferenciación competitiva.

¿Por qué las personas? Porque cada uno de nosotros somos completamente diferentes y únicos.

La sociedad en la que actualmente vivimos y sus reglas hacen que los individuos perdamos estos rasgos diferenciadores y pasemos desapercibidos. Al mismo tiempo, esta sociedad muy competitiva e individualista, avanza frenéticamente convirtiendo a las personas en commodities.

Este trabajo, nos proporciona unas excelentes y simples herramientas, un método, fruto de la reflexión y de un profundo análisis que nos ayudarán, sin duda, a alcanzar

el éxito tanto en nuestras vidas personales como profesionales.

Desarrollar una Marca Persona nos hace destacar, potencia nuestros valores y puntos fuertes, nos ayuda a ser únicos, a ser la opción preferente.

¡Enhorabuena Andrés!

IAGO MARTÍNEZ FRANCO
Marketing L'Oréal

En un mundo tan hiperglobalizado como el actual es muy fácil acabar pareciendo mediocre simplemente porque no consigues que se te distinga del resto de la gente.

Andrés Pérez es la referencia obligada para ser consciente de qué acciones puedes llevar a cabo para que aflore la Marca Personal que todos llevamos dentro y, de este modo, logremos notoriedad y diferenciación.

ENRIQUE BRITO
Ingeniero de Telecomunicación. Madrid
www.enrique.brito.es/blog

Considero de gran utilidad la aportación, en forma de libro, de todo el concepto “marca propia”, que Andrés ha ido plasmando a lo largo de estos años en su blog, conferencias y seminarios. Es un referente que espero impacte en muchas personas que tienen alto potencial para desarrollar.

En el terreno profesional, Andrés Pérez va unido siempre a mi “marca personal”. Él me hizo entender lo que significan los valores y las capacidades que todos podemos hacer explotar. En el camino como sherpa o guía, Andrés

me ha demostrado que es un auténtico experto en dinamizar personas.

DIONI NESPRAL
Experto en Innovación. Madrid
www.businessstimemodel.com

Soy uno de esos lectores gorriones de Marca Personal, de esos que leen mucho y comentan poco. La verdad es que Andrés me ha hecho reflexionar sobre como enfrento mi carrera profesional y el por qué de mis propias motivaciones. Excelente lectura para alejarte de los caminos marcados y adentrarte en tus propios caminos.

JORGE FERNÁNDEZ
Director de Consultoría/Profesor Universitario. Barcelona
www.sistemasdecisionales.blogspot.com

Desmontando mitos y conceptos manoseados hasta el punto de perder su significado original, Andrés trata de convencernos de que se pueden unir términos que parecen antagónicos como son “empresa” y “persona”. Lo mejor es que lo logra.

Y de igual manera, demuestra la efectividad de dejar atrás otros conceptos caducos, desfasados, inapropiados en el mundo de hoy... La apertura frente al cerrojo, la individualidad frente al individualismo, el criterio frente al instinto gregario... de todo eso y mucho más trata una marca personal.

Personalmente, eso marca. Y mucho.

IVÁN LASSO
Profesor de informática / escritor
Madrileño en Quito/Ecuador - www.proyectoautodidacta.com

Andrés Pérez ha conseguido en España (y fuera) lo que muchos ni se imaginaban: que los trabajadores puedan buscar un camino a su autoestima profesional, conocer su mercado de trabajo o negocios, y poder hablar con los empresarios de tú a tú.

Con la Marca Personal todos hemos salido ganando, excepto quizá, los que ganaban siempre. Su naturalidad y estilo llano es el punto clave para derribar mitos y creencias hasta ahora inamovibles. Ya era hora. Enhorabuena Andrés y sigue así.

FRANCISCO DOMÍNGUEZ
Ingeniero Comercial. Barcelona
www.franciscodominguez.es

Cuando sabes lo que vales pero no sabes cómo hacerlo valer, o primero, para aprender lo que vales, Andrés te llevará por el buen camino. TU eres lo importante, y la Marca Personal te ayudará a descubrir tus opciones, y sobre todo, a enfrentarte a ellas.

JOSÉ RAMÓN DÍAZ
Ingeniero Informático. San Sebastián
www.najaraba.blogspot.com

El de Marca Personal es un concepto que da vértigo. Nos lo da a las personas porque nos pone en la tesitura de asumir las riendas de nuestra propia vida, porque nos da la libertad, con la responsabilidad que supone y porque es una idea de acción. Y nos lo da a las empresas porque supone renunciar al control poniendo a las personas en un plano de igualdad. Pero, usando un símil de Andrés, en las empresas necesitamos marcas personales líderes igual que

la distribución necesita a las marcas de consumo líderes. El trabajo de Andrés es el mejor remedio para este vértigo.

ANTONIO ESPAÑA
Consultoría Estratégica. Madrid
www.antonio-espana.es

Me impresionó la claridad y valentía con la que te expresabas en uno de tus artículos, así que seguí la pista hasta llegar a tu blog, que pocos días he dejado de leer con atención. Se aprende de las palabras, pero, sobre todo, de los hechos, y tu proyecto es creíble precisamente porque tú mismo y tu trayectoria conformáis un extraordinario modelo de Marca Personal.

CONCHA BARBERO
Filóloga. Ávila
www.silencioactivo.blogspot.com

Creo que aprender sobre marcas personales es francamente recomendable, sobre todo para un universitario que no aspire a convertirse en una “commodity” donde todo está parametrizado: Estudia mucho sobre algo y tendrás un título con el que te “darán” un buen empleo. Creo que hay que ir un poco más allá y aprovechar tus capacidades como universitario para aprender cosas nuevas como el branding y descubrir que no se trata de un tema de imagen personal, sino de como proyectar tus capacidades y valía al exterior.

CARLOS MARTÍNEZ CAICEDO
Estudiante Ingeniería Telecomunicación. Asturias
www.cmcacredo.blogspot.com

“Faber est suae quisque fortunae”, esta frase clásica podría ser el lema con el que Andrés Pérez expone su concepto de Marca Personal. Lo fundamental es ser consciente que nuestro desarrollo personal y profesional está en nuestras manos y, por tanto, somos nosotros los responsables de nuestro futuro. Construir nuestra Marca Personal significa erigir un faro que orientará y guiará, a buen puerto, a todos aquellos que nos encuentren.

GIAN LLUÍS RIBECHINI CREUS

Ingeniero Industrial. Barcelona

www.elingenierodeinnovacion.blogspot.com

Este libro es un complemento ideal a los blogs de MarcaPropia. Aporta una explicación más elaborada de las tendencias del personal branding, frente a la “chispa” y la inmediatez de los artículos de un blog. Se puede llevar encima, y se le coge cariño a través del tacto del papel, dándole vueltas a las reflexiones de Andrés. Esas que nos convierten en profesionales con herramientas más potentes para destacar en un mercado laboral que aunque ha empezado a hacerlo, debería relacionarse con personas en vez de con recursos humanos. Para ser responsable de su propia vida, un profesional debe ser consciente de su poder. Gracias Andrés por picarme el veneno de los blogs y de la marca personal, pero sobre todo gracias por compartir lo que sabes y lo que eres.

SERGIO IBÁÑEZ

Técnico de empleo y orientador. Zaragoza

www.blogempleo.com

Ahora sólo hace falta que las áreas de “personal” de las empresas, se enteren de que va a tener que dejar de administrar “recursos humanos”, para pasar a gestionar personas con marca propia. La generación Einstein ya está aquí.

ALEJANDRO DOMÍNGUEZ DONCEL
Director de aleamarketing, Madrid
www.aleamarketing.com

Introducción

Una historia personal

“Si nuestra única oportunidad es la de ser iguales, no es una oportunidad.”

MARGARET THATCHER

Como muchos otros jóvenes de mi generación, en junio de 1990 finalicé mi licenciatura. Durante el verano de aquel año participé en un multitudinario proceso de selección de jóvenes titulados para trabajar en la principal empresa petroquímica del país. En septiembre me incorporé a esa compañía como flamante técnico de logística y aprovisionamientos.

Mi historia profesional no podía empezar mejor. El plan de carrera era excelente, el sueldo no estaba nada mal para un joven titulado sin experiencia y la empresa era de las que hacen que tu madre se sienta orgullosa. Había conseguido algo que la mayoría de mis compañeros de promoción solo podían soñar.

Solo había una pequeña nube que ensombrecía la situación. Unas semanas antes de mi incorporación, Sadam Hussein había invadido Kuwait. El mundo estaba a punto de

entrar en uno de esos periodos cíclicos de crisis económica. En España sería aún más grave debido a la situación de crispación política y a la resaca de los eventos del año 92.

Tres años después de mi incorporación y de la de muchos otros jóvenes profesionales, el flamante contrato en prácticas no se convirtió en indefinido como todos esperábamos, sino en un justificante de demanda de empleo en el INEM.

Lo que parecía el principio de una larga carrera profesional como la que vivieron nuestros padres, se convirtió en una búsqueda permanente de empleos cada vez más precarios. Nos dimos de bruces con una situación laboral que nos ha acompañado hasta el día de hoy y que no da señales de que vaya a mejorar, más bien al contrario.

Como tantos otros jóvenes con poca experiencia, decidí engordar mi CV con un master en Administración y Dirección de Empresas. MBA que pagué con el dinero del desempleo.

Mi corta experiencia en una de las diez primeras empresas de este país y ese postgrado, que aún era un elemento diferenciador, me permitieron ir encadenando proyectos laborales interesantes.

De los departamentos más técnicos pasé a los más comerciales. De gestionar líneas de producción pasé a negociar con personas. El transporte de mercancías lo cambié por el desarrollo de productos de consumo. De pensar en toneladas y dólares pasé a pelearme por céntimos y diseños de envases.

Fue en ese momento en el que convergieron los dos elementos que han dado lugar a este proyecto de *marca personal*. La chispa saltó cuando fui realmente consciente de que lo que estaba ocurriendo con el trabajo de los profesionales no era muy diferente de lo que sucedía con los productos que gestionaba.

En ambos casos se trata de mercados que siguen las mismas reglas, se ajustan a los mismos principios y pueden gestionarse de formas casi idénticas.

En los ochenta, el mundo aceleró la tendencia a diversificarse, globalizarse y conectarse. Los vínculos de todo tipo que habían permanecido inmutables durante décadas, se habían destruido. Empresas, mercados, países, instituciones y organizaciones dejaron de ser bloques compactos y empezaron a disgregarse.

Las empresas se reestructuraban, fusionaban, disgregaban y empezó un proceso de convulsiones que no ha dejado de ocurrir. Los profesionales se convirtieron en recursos (humanos) y cualquier tipo de contrato psicológico dejó de existir.

Sin embargo, los que en aquel momento de cambio nos incorporábamos al mercado de trabajo estábamos programados con las viejas reglas.

Las nuevas generaciones son menos inocentes y tienen más claro lo que quieren y sobre todo lo que **no** quieren. Sin embargo, la mayoría de ellos aún tienen muchos de los rasgos que caracterizan a la mentalidad de **empleado**.

Las reglas del trabajo han cambiado. Ha llegado el momento de crear otras nuevas. Es la hora de poner al mismo nivel a profesionales y a organizaciones. Unos y otras se necesitan.

Este libro es para todos aquellos que quieran tomar el control de su carrera profesional, aumentar su valor en el mercado y ser más influyentes. Eso es lo que hacen las marcas y lo podemos aplicar a nuestro trabajo.

OBJETIVO DEL LIBRO

Mi concepto de marca personal en el que he basado mi modelo ADN, es una síntesis y reordenación de ideas, herramientas y modelos de muy diferentes orígenes. Uno de los elementos comunes a casi todas esas fuentes que constituyen el *personal branding* es la inexistencia de un protocolo único.

Entiendo que cualquier modelo que implique a las personas es mucho más complicado de sistematizar que si se trata de objetos o productos. Sin embargo, considero que cualquier método que no sea capaz de tener una línea conductora central y unos límites definidos, está abocado al fracaso.

No se trata de convertir el descubrimiento de la marca personal en un sistema en serie o industrializado; eso sería ir en contra de lo que predica. Lo que pretendo es señalar las directrices básicas y proporcionar las herramientas necesarias para conseguir el objetivo del personal branding, pero dejando un amplio margen de acción.

Puede parecer contradictorio, pero para alcanzar la libertad de elección y aumentar nuestras opciones profesionales debemos cumplir una serie de reglas y asegurarnos de que podemos asumir el control.

Muchos de los modelos de gestión y de desarrollo personal y profesional que han surgido en las últimas décadas solo tienen en común el nombre que las identifica. Sin embargo, no han sido capaces de generar sistema uniforme y común aplicable en momentos y situaciones diversas.

Mi objetivo como proyecto y como libro es **establecer las reglas y procedimientos estándar** que puedan aplicarse en la mayor parte de las situaciones. Hay muchos aspectos que son ampliamente tratados por otros autores especializados

(comunicación, marketing, autoestima o estrategia), pero mi propósito es dar una visión global. Quiero dejar claros cuáles son los pasos que hay que dar para descubrir y desarrollar una marca personal.

Quiero convertir este libro en una guía de referencia que sirva como punto de partida para cualquier persona que desee construir su marca o ayudar a otros a conseguirlo.

Mi intención con este libro dirigido a los profesionales es:

- Ayudarles a convertirse en trabajadores independientes, aunque cobren una nómina.
- Proporcionarles las herramientas para pensar como microempresas, no como empleados.
- Enseñarles a gestionar su trabajo como un producto y su reputación como su marca.
- Conseguir que se posicionen como la opción preferente en un mercado saturado y homogéneo.

PRIMERA PARTE

EL CONCEPTO

¿Quién teme al personal branding?

El personal branding es el camino. Pero ¿realmente podemos las personas tener una marca? ¿Sabes cuál es la tuya? ¿Cómo puedes hacer que tu trabajo tenga una marca propia y sea más visible, reconocido y valorado? ¿Cómo puede conseguir una marca personal que tus esfuerzos sean recompensados como merecen? ¿Por qué una marca nos hace ser más valorados como personas y como equipos? ¿Sabes cómo eres percibido a nivel personal y profesional? ¿Se puede aplicar el concepto de marca a un equipo o departamento?

En una economía que está estandarizando los procesos, homogeneizando los productos y convirtiendo a los trabajadores en “commodities” o profesionales de marca blanca, es imprescindible diferenciarse y que se reconozca el “valor añadido” que aportamos a las empresas y al mercado. La mejor forma de conseguirlo es descubriendo y comunicando aquello en lo que nos diferenciamos y nos hace ser percibidos como sobresalientes, nuestra marca personal.

En este mundo en el que nadie es imprescindible, tener una marca personal te ayuda a posicionarte en un lugar pri-

vilegiado en la mente de quienes quieras que te tengan en cuenta. Te hace ser percibido como un profesional o una persona singular, única y que aporta unos beneficios claros a tu mercado y a quienes te rodean.

Una marca personal es la percepción que tiene nuestro entorno de aquellos atributos que nos hacen sobresalir, diferenciarnos y ser tenidos en cuenta por aquellos que necesitan de nuestros servicios. Descubrir nuestra marca personal es la mejor manera de sobrevivir en un entorno como el actual.

Para descubrir nuestra marca personal, los profesionales tenemos que ser conscientes de quiénes somos, lo que sabemos hacer y lo que tenemos que mejorar para desarrollar nuestro trabajo con eficacia. Además, todo esto debe hacerse con una mentalidad de largo plazo, creando un plan de desarrollo profesional y personal. En definitiva, se trata de que cada persona asuma la responsabilidad de convertirse en protagonista de su futuro.

El concepto de marca personal proporciona herramientas, pero sobre todo una nueva visión del trabajo, que permite a los profesionales conocerse mejor y asumir un papel más efectivo y activo en los puestos en los que desarrollan su trabajo.

El resultado final es una mejora del desempeño de los profesionales mediante una transformación de la mentalidad, de “empleado” al de “microempresa YO, S.A.”, para trabajar día a día con el fin de mejorar como individuos pero buscando siempre satisfacer las necesidades de nuestro entorno (clientes, compañeros, jefes, colaboradores, amigos, familia).

El concepto es revolucionario por su sencillez y su utilidad, no se limita al ámbito laboral sino que también es aplicable al entorno personal. Aunque lleva casi diez años prac-

ticándose en las principales empresas de EE.UU. (IBM, HP, Disney, Microsoft, American Airlines, Accenture y muchas más), hasta ahora nadie lo había puesto en marcha en nuestro país.

Si quieres saber cómo descubrir tu marca y cómo aplicarla a ti mismo o a tu equipo, te invito a que me acompañes en este proceso de descubrimiento.

Y todo esto ¿por qué?

En el año 2003 puse en marcha este proyecto con dos objetivos en mi cabeza:

- El primero, enseñar a las empresas a cómo sacar partido del potencial oculto que se encuentra en las personas que hacen funcionar las compañías.
- En segundo lugar, guiar a los profesionales en el viaje de descubrimiento y desarrollo de sus capacidades para obtener mayor rendimiento laboral y satisfacción personal.

No sabía muy bien de qué manera podría conseguirlo, pero era consciente de que había que hacer algo para cambiar las cosas. Intuía que la tecnología había madurado lo suficiente como para poner a nuestro alcance las herramientas adecuadas. Para que cualquier persona con un ordenador, una conexión a Internet y un poco de interés consiguiera hacer llegar su voz a todo el mundo.

Estoy convencido de la necesidad urgente de cambiar la forma de hacer negocios. Aunque pueda parecer que en algunos aspectos hay una relación entre la marca personal

con algunos movimientos contrarios a la globalización, no es así. El personal branding pretende que los profesionales nos comportemos como empresas dentro del sistema y de las organizaciones. Como emprendedores e intraemprendedores. Suelo decir que las empresas son personas y las personas son empresas. En ningún caso se trata de enfrentarse, sino de colaborar como iguales.

Creo firmemente que el ajuste ha de hacerse desde dentro de las organizaciones y no con métodos violentos o poco ortodoxos. La solución no es enfrentarse a las grandes corporaciones, sino sacar lo mejor de las personas que las componen, permitiéndoles así desarrollar su potencial. No hay que olvidar que este concepto toma forma en EE.UU., país de emprendedores por excelencia.

Me gustan los negocios y las personas, no ciertos comportamientos descontrolados o poco predecibles; espero que eso quede claro desde este momento. Pero ¿qué es lo que crea riqueza? Los trabajadores, su energía, su inspiración, su imaginación, su compromiso, sus destrezas, el trabajo duro... El dinero es, simplemente, un ingrediente pasivo. Si el dinero comienza a quedar por encima de las personas, las fuentes reales y activas de riqueza se desmotivan.

Hace algunos meses pude charlar con Naomi Klein e, independientemente de mi opinión sobre su obra, me pareció una profesional seria, sensata, inteligente y preparada. Pudimos hablar sobre la aparente contradicción que supone tener un libro contra las marcas y ser al mismo tiempo una marca personal. Como anécdota puedo decir que, al entregarle mi tarjeta y ver cual era mi trabajo, pensé que iba a sacar los ajos y la cruz. Klein es posiblemente la más popular ideóloga antiglobalización, propone acabar con las marcas en su libro NO LOGO. Sin embargo, mi propuesta consiste en conseguir que cada individuo tome las riendas de su

carrera, que convierta su trabajo en su propio producto y sea consciente de propia marca, YO LOGO.

He tenido la suerte de colaborar con centenares de compañías de varios países, de trabajar con unos cuantos jefes de los que he aprendido casi todo lo que sé, he dirigido equipos excelentes y conocido profesionales a todos los niveles en sectores muy diferentes (distribución, telecomunicaciones, energía, alimentación, Internet...).

Una y otra vez he comprobado algo que ya sabemos desde hace siglos pero que en las últimas décadas parecíamos haber olvidado: que, a pesar de todos los avances tecnológicos, o quizás precisamente por eso, lo que hoy vuelve a marcar la diferencia en los negocios es el factor humano. Por suerte, todos los indicios apuntan a que así va a seguir siendo en el siglo que acabamos de estrenar.

¡DÓNDE VAMOS A IR A PARAR!

En los últimos años, con frecuencia nos hemos encontrado en las páginas salmón con informes de consultoras y organismos oficiales que nos hablan del empeoramiento del clima interno de las compañías. Pero sin necesidad de recurrir a esos informes, es muy habitual que las conversaciones entre profesionales de toda una generación giren en torno al descontento, la desgana y la falta de motivación en el trabajo. Cada día aumenta la falta de comunicación, el desfase entre los valores, deseos, motivaciones y necesidades de los profesionales y los de las compañías. Todo eso está generando tensiones en el funcionamiento de las empresas. Solo hay una forma posible de invertir la situación: hacer lo posible para eliminar ese desfase.

PERO ¿HUBO UNA VEZ UN QUESO?

Hay un fenómeno anecdótico y absolutamente coyuntural pero muy representativo de la confusión a la que estamos llegando en determinados puestos de dirección. Me refiero a considerar algunos libros, supongo que se les puede denominar así, como “¿Quién se ha llevado mi queso?” y otros similares, como paradigmas de la administración de empresas. No se si pensar que es una tomadura de pelo, una locura colectiva, una mala copia de la actitud de algún alto ejecutivo norteamericano o la confirmación de que muy poca gente es capaz de leer un libro de más de cien páginas. Esto viene a cuento, y nunca mejor dicho, porque repartir ejemplares de esta historieta a los empleados de una compañía puede parecer muy “enrollado”, pero no la hace más humana ni por ello sus empleados se convierten en apóstoles del cambio.

Lo que nos cuenta el señor Spencer Johnson ya lo sabían nuestras abuelas: “A quien madruga, Dios le ayuda”, “A Dios rogando y con el mazo dando”. O como dice un refrán que me contó un colega portugués: “Cuando no hay viento, rema.”

La clave está en redescubrir herramientas y comportamientos antiguos, que conocemos desde hace siglos pero que al parecer hemos olvidado en el mundo empresarial. Términos como **comunicación, liderazgo, intuición, entusiasmo, emoción, diálogo, relaciones, autenticidad, confianza**, parece que han sido trivializados o eliminados debido al mal uso y al desprecio por parte de las facultades de Empresariales y en los programas de las escuelas de negocios.

EL CLIENTE NO ES LO PRIMERO

Los comerciales, los operarios, los mandos intermedios, las personas de administración, los prejubilados, las cajeras y los reponedores o los de contabilidad han sido considerados hasta hoy como “recursos humanos”. Si queremos que las compañías sobrevivan y tengan éxito, ya es hora de volver a tener en cuenta los aspectos humanos de las corporaciones.

No es esta una visión romántica ni pienso que las empresas deban convertirse en parques temáticos de alegría y felicidad. Muy al contrario, se trata de sacar todo el jugo a esa riqueza que ha quedado oculta durante años, asfixiada tras los ilegibles manuales de procedimientos, la reingeniería de procesos, la búsqueda de valor para el accionista...

Los empleados son la empresa. Son ellos y no las teorías los que la llevan a lo más alto o la hacen fracasar.

Durante unos cuantos años he trabajado en departamentos comerciales y de marketing, gestionando una gama muy amplia de productos, y he tenido la inmensa suerte de negociar con infinidad de personas con culturas muy diferentes, con formación de lo más variado y actitudes de todo tipo.

En un entorno en el que los productos y servicios cada día son más indistinguibles, he podido comprobar una y otra vez que el elemento que diferencia a un buen negociador del resto no es el conocimiento profundo de las especificaciones de un producto, las habilidades aprendidas en los cursos de técnicas de ventas o su “labia”, sino la confianza, la emoción y la sinceridad que transmite. En resumen, cualidades emocionales que darán la ventaja a quien sepa manejarlas mejor.

Aunque en el área comercial es más evidente, lo anterior es aplicable a todos los niveles. Hay estudios que nos cuentan que el rendimiento medio de los empleados es inferior a un 40% de su potencial. No se trata de dejadez o mala intención, sino más bien de que nadie se ha preocupado de aprovechar el 60% restante. Todos tenemos habilidades que aprovechamos en nuestra vida fuera del entorno laboral y que podría ser utilizada para satisfacción de empresa y empleado. Sin embargo, suele quedar oculta porque nadie se preocupa de aprovecharla.

He conocido casos de lo más sangrante. Por poner un ejemplo, el de un responsable de proceso de datos en una compañía de servicios cuyo negocio está basado en las presentaciones a los clientes de esos datos ya elaborados. La afición de esta persona en sus ratos libres es tocar en un grupo musical que da conciertos con algún éxito, todo hay que decirlo. Lo triste es que solamente los más cercanos conocemos esa afición. El potencial desaprovechado de la habilidad de esta persona para desenvolverse ante el público es un ejemplo de la riqueza que hay en las empresas y que nos estamos perdiendo por la carencia de habilidades de comunicación, confianza o de liderazgo.

Las empresas que quieran destacar en este siglo deben encontrar la manera de encontrar y desarrollar las cualidades de sus profesionales. Hay que ir más allá de la rutinaria evaluación anual para determinar la subida salarial.

¿PROFESIONALES MARCA BLANCA?

Marca blanca. También llamada marca de distribuidor o marca privada: Política practicada por fabricantes y grandes empresas de distribución, que llegan al acuerdo de vender productos de aquél apareciendo en ellos la marca de la empresa distribuidora. Así el distribuidor, aparte del prestigio que supone expender productos con la marca de sus establecimientos, disfruta de la considerable ventaja de comprar barato a fábrica y de poder vender con mayor libertad a la hora de marcar precios. Como consecuencia, puede lograr grandes márgenes. Un inconveniente importante es que los productos se perciben como si fueran de calidad inferior por los compradores (Diccionario de Marketing y Publicidad, Ediciones Deusto).

¿Cuál es el valor de tu trabajo como “empleado de marca blanca”?

¿Cuánto valdría que fueses un profesional con marca personal?

Creo que estas dos preguntas nos pueden dar la clave de lo que está ocurriendo en el mercado laboral actual. En los últimos años se ha producido algo parecido a lo que ocurrió tras la Segunda Guerra Mundial con el mercado de consumo. Un exceso de oferta, de productos de calidad pero prácticamente indiferenciados. Fue necesario el desarrollo del marketing moderno y el branding para salir del atolladero.

Actualmente, el mercado laboral está saturado con la generación de profesionales mejor preparada de la historia. Esto ha provocado un exceso de oferta de profesionales de calidad en un mercado que cada día se homogeneiza más. Por lo tanto, no es extraño que desde hace algunos años se estén aplicando técnicas de marketing y branding como herramientas para competir en este mercado.

Procedimientos idénticos, políticas globales, decisiones centralizadas, miedo a asumir riesgos... Todos estos asuntos

están convirtiendo a las empresas en fabricantes de productos y servicios indistinguibles cuya única ventaja competitiva es el precio. Y eso se transmite a los profesionales. En un mercado laboral inestable esto provoca que los profesionales eviten la creatividad, la iniciativa y la toma de decisiones. Se ha extendido la cultura del perfil bajo, de mejor no hacer ruido y pasar desapercibido, de evitar responsabilidades.

En definitiva, parece que la forma de sobrevivir es convertirse en un profesional “commodity”, un profesional de marca blanca, barato, de calidad, pero perfectamente sustituible.

Los salarios han sufrido una disminución real, la seguridad es algo del pasado y el trabajo se ha convertido en una rutina. En consecuencia, la motivación baja, el clima laboral se enrarece y la productividad se hunde. Los profesionales han dejado de ser dueños de su trabajo, no tienen ningún incentivo para hacerlo más rentable. Si la maquinaria sigue en marcha es por las hipotecas reales y psicológicas de los profesionales.

Pero en el problema está la solución. ¿Y si empezásemos a pensar en nuestro trabajo como un producto? ¿Y en nosotros mismos como proveedores de servicios?

Las consecuencias de este cambio de mentalidad son evidentes y al mismo tiempo revolucionarias. Seríamos los dueños de nuestro trabajo y la empresa que nos paga la nómina sería nuestro cliente. Estamos dirigiéndonos a un mundo en el que los proyectos van a sustituir a los “empleos”. De ahí a establecernos por nuestra cuenta, a ser emprendedores, hay un paso.

Pero para conseguirlo hay que transformar una forma de pensar muy arraigada en nuestro entorno, la del trabajo para toda la vida, la que ve al emprendedor o al empresario como una especie de loco aventurero.

Y para ello hay que realizar un proceso similar al que haría cualquier empresa. Tenemos que diseñar nuestro producto-servicio con marca que satisfaga una necesidad en el mercado. Si lo conseguimos, podremos cobrar una nómina a fin de mes o facturar como autónomos, pero seremos responsables de nuestra carrera profesional en lugar de dejarla en manos de las circunstancias. Y no es difícil.

La mala noticia es que los “empleos” están desapareciendo. Ya no encajan las clavijas redondas en los agujeros cuadrados. Sin embargo, la buena es que a partir de ahora somos responsables de nosotros mismos. Ya nadie va a cuidar de nosotros. Hemos dejado de ser marcas blancas sin valor. Ahora podemos, debemos descubrir nuestra marca personal y conseguir ser valorados como nos merecemos. Si lo conseguimos, si podemos sacar lo mejor de nosotros mismos y comunicarlo satisfactoriamente, no solo será bueno para nosotros, sino para todos los que nos rodean.

Durante algunos años he sido jefe de producto de marca blanca y siempre me ha llamado la atención el paralelismo entre el comportamiento de esos productos y las carreras profesionales.

La marca blanca ha sido durante los últimos años un excelente método de poner productos de calidad y a precios competitivos en las estanterías de los supermercados. Aunque se han producido algunos “daños colaterales”, tenemos que aceptar que los consumidores nos hemos beneficiado, muchos pequeños y medianos fabricantes han podido modernizar y amortizar más rápidamente sus equipos y los distribuidores han podido crecer a buen ritmo. Pero una consecuencia inmediata ha sido la banalización de prácticamente todos los productos afectados por esta práctica, lo que ha provocado una reducción brutal de los márgenes, de tal manera que esos productos solamente pueden ser rentables

vendiendo ingentes cantidades con un beneficio exiguo o mediante algún valor que lo haga atractivo y diferente.

La primera vía es la que han seguido los grandes distribuidores con sus políticas de expansión y por la segunda han optado los grandes fabricantes. El problema viene cuando esos productos con valor añadido caen en la tentación de convertirse en marca blanca. El ciclo empieza de nuevo, pero esa es otra historia.

PROFESIONALES A GRANEL

Profesionalmente está ocurriendo un fenómeno similar. Cada año se incorporan al mercado laboral miles de nuevos profesionales con una preparación académica muy superior a la de sus antecesores, pero cada vez es más difícil encontrar un puesto que se ajuste a esos conocimientos. En mi opinión, el problema es la uniformidad, no la sobreformación. Al igual que la leche, el arroz, los coches, los servicios, o los viajes al Caribe, se ha producido una uniformización por exceso de los perfiles de los profesionales.

Nos hemos convertido en “commodities”, graneles. Se ha conseguido lo mismo que con los productos, formar equipos de profesionales con una formación de calidad y de bajo coste pero desgraciadamente idénticos, se ha pasado del trabajador de cuello blanco al “ejecutivo de marca blanca”. Es así de terrible, así de simple.

Afortunadamente, ese fenómeno solo cierra una etapa, ahora empezamos otra mucho más interesante y no tenemos otra alternativa.

Los expertos en marketing advierten que el consumidor empieza a estar harto de productos y servicios fríos, idénticos,

sin emoción. Se desespera ante las llamadas a las teleoperadoras con respuestas robotizadas. Pero el cambio no se puede hacer desde las zonas nobles de los consejos de administración. La transformación ha de ir de abajo a arriba. Es en primera línea donde se detectan las necesidades del cliente, donde se reciben las bofetadas por las decisiones tomadas cuatro niveles más arriba. Y ahí es donde los nuevos profesionales tendrán la oportunidad de dejar de ser una marca blanca para diferenciarse aportando valor añadido con su marca personal.

EL VALOR DE LAS PERSONAS

Ya no se trata solo de tener el mejor currículum, el valor de los profesionales vendrá de las habilidades “blandas”, de la capacidad para relacionarse, para tender puentes con clientes, proveedores y colegas, para aplicar la intuición, para transmitir entusiasmo, para resolver conflictos personales, para impulsar la creatividad propia y de los demás. En definitiva, la diferencia estará en el desarrollo de las **habilidades personales**, y eso no se aprende en una facultad o en una escuela de negocios; eso solo lo da la práctica, pero ha de estar impulsada y fomentada por las propias compañías si están interesadas en sobrevivir.

A pesar de los tópicos, el factor humano ha sido ignorado las últimas décadas: plantillas inseguras, desmoralizadas, carentes de visión y entusiasmo. Muchas firmas ponen sus cinco sentidos en transacciones financieras, pero descuidan la comunicación, la compatibilidad y la confianza, factores todos ellos que influyen en la productividad.

Los métodos tradicionales de creación de equipos no han conseguido generar un verdadero sentido de camaradería, sentido común y visión compartida.

Mientras el contrato implícito habitual de trabajo entre el profesional y la organización continúa desenmarañándose, muchos de nosotros luchamos con las cuestiones básicas tales como el modo de liderar, motivar y planear en este nuevo ambiente inexplorado donde, nos guste o no, todos **somos empleados temporales.**

¿QUIERES CAMBIAR EL MUNDO?

El liderazgo es muy diferente en un personal liberado que se ha desembarazado del miedo, las falsas esperanzas de ascensos o las distracciones de la política y de tratar de impresionar al jefe.

La denominada paradoja de la seguridad en el puesto de trabajo de la que habla William Bridges en Usted S.A., consiste en que cuando las personas eligen permanecer por razones correctas (el trabajo y el cliente) en oposición a razones erróneas (falsas esperanzas de seguridad en el puesto de trabajo), ¡su seguridad en el puesto de trabajo tiende a aumentar!

Cerca del 100% de la innovación, desde los negocios a la política, se inspira no en el análisis de mercado sino en gente que está harta de cómo son las cosas. Nos enseñan a ser leales a nuestra tarea al extremo de que la confundimos con nuestra identidad. Cuando les preguntan cómo se ganan la vida, las personas describen las tareas que realizan todos los días, no el propósito de la empresa de la cual forman parte.

La mayoría se ven dentro de un “sistema” sobre el cual no ejercen ninguna influencia. “Hacen su trabajo”, cumplen con su horario y tratan de apañárselas ante esas fuerzas que están fuera de su control. En consecuencia, ven sus responsabilidades como limitadas por el puesto que ocupan. Nadie está

interesado en un producto calificable como genérico. Las personas adquieren sensaciones y emociones.

Dicen que ya no hay compromiso, pero este es la suma de dos factores: proyectos ilusionantes y credibilidad. Seamos sinceros, ¿cuántas empresas están ofreciendo trabajos que enamoren, que apasionen, que desees participar en ellos aunque sea sin cobrar un euro? En cuanto a la credibilidad, mejor no decir nada. Y esto puede aplicarse a la empresa, a la sociedad, a la política o a los medios de comunicación.

En un mundo conectado, en cambio continuo y en el que la información y las herramientas de conocimiento están al alcance de todos, triunfarán las empresas que sepan gestionar las relaciones humanas, que sepan tejer redes personales sólidas y crear una comunicación honesta y abierta entre empleados, clientes, proveedores.

Cuando los clientes tengan un acceso completo a la información y los productos, los precios, todo, las compañías no durarán mucho si no establecen relaciones basadas en la **confianza**.

Y la única forma de hacerlo es ofrecer un valor claro e indiscutible, no un precio arbitrario basado en un mercado internacional de materias primas.

Los consumidores no se sienten felices de ser anónimos individuos en una masa, eternamente agradecidos y entusiasmados por el microondas o la hipoteca que han adquirido siguiendo los dictados de las compañías. Como empleados, hay un hartazgo de pasar la vida en una gris carrera profesional. Hay una demanda de algo más que bienes y servicios, cheques y promociones. Hay rumores de fondo que demandan poder elegir la forma de vivir, especialmente por parte de los profesionales más jóvenes.

EL GRAN CAMBIO DEL FIN DE MILENIO

La mayoría de nosotros hemos pasado muchos años de nuestra vida en un mundo dividido en dos bloques, el del libre mercado y el resto. Ese mundo tenía dos líderes y dos formas radicalmente diferentes de entender la sociedad.

En uno de ellos se consideraba que todo debía estar planificado. Las personas no eran lo importante, solo eran un medio para lograr algunos fines sociales. Lo prioritario era el destino común. Todo se ajustaba a los planes establecidos por un grupo de dirigentes separado de la realidad. Lo correcto era obedecer, cumplir con las normas y evitar la difusión de informaciones contaminantes del exterior. Y lo lograron, consiguieron tener un sistema organizado, reglamentado, sin sorpresas, pero sobre todo... muerto. No hubo que acabar con él. Cayó solo.

Los del otro lado eran mucho más ingenuos, aparentemente. Creían en la libertad y en la responsabilidad individual. Consideraban que para que algo se desarrolle debe fluir la información y primar la flexibilidad sobre la rigidez. Se premiaba el trabajo, el esfuerzo, el talento. Y, como en toda comunidad humana, se producían desajustes, pero el sistema funcionaba y lo hacía relativamente bien. Se proporcionaban los medios para que las personas se desarrollasen y se eliminaban las trabas que impedían la creatividad y la iniciativa. Hoy, a pesar de sus defectos, sigue siendo el que fija las reglas.

Si bajamos de la geoestrategia mundial al mundo empresarial nos encontramos actualmente con dos mentalidades similares. Los que siguen con la rígida cultura empresarial del siglo pasado y los que han entendido que hay otra forma de gestionar personas. Porque al final, las organizaciones son solo eso, personas. Lo demás son herramientas al servicio de seres humanos, por muy sofisticadas que aquellas sean.

Hace ya bastante tiempo que la relación entre personas y organizaciones empezó a cambiar. Sin embargo, seguimos aplicando manuales, técnicas y procedimientos obsoletos.

Las empresas no pueden seguir gestionándose como sistemas cerrados en los que un grupo de cerebros desde sus despachos establecen unos planes quinquenales que se aplican a rajatabla. Las conexiones que se producen de forma exponencial a cada momento ya no lo permiten. No tiene sentido aplicar políticas de RRHH en las que se clasifica y gestiona a los “empleados” según modelos similares a los del planificador de una fábrica de tractores ucraniana. Aunque actualmente estos se realicen “online” y tengan colores vistosos.

Posiblemente todo eso tuvo sentido en una época en la que se establecían fuertes vínculos emocionales y materiales entre las empresas y los profesionales. Tiempos en los que el trabajo se podía medir y cronometrar. Hoy todo eso ha desaparecido. Y ¿sabes lo que pienso? Pues que es una buena noticia.

DE LAS PIRÁMIDES A MR. POTATO

Han caído las fronteras reales y virtuales. No se puede impedir la fuga de cerebros, de talento o la transmisión de información y conocimiento.

Cuando se habla de la retención del talento me viene a la mente la foto del soldado que salta el muro de Berlín. Lo que se hace no es dar facilidades para mantenerlo dentro de la compañía, sino levantar muros para evitar la huida.

La inseguridad laboral, los salarios a la baja, los valores de las nuevas generaciones han eliminado la barrera de potencial que mantenía unido el vínculo empleado-empleador. La

tecnología permite a cualquiera con una buena conexión y un ordenador de seiscientos euros ofrecer sus servicios profesionales en cualquier parte del mundo. Y no hay firewall o regla que lo pare. Es curioso, pero Windows (ventanas) ha quitado las puertas (Gates, Bill) al campo.

Podemos seguir pensando en convenios colectivos, en gestión por competencias o en programas de retención del talento. Todos estos términos suenan a viejo y dicen a gritos una cosa evidente, que pocas veces se ha tenido en cuenta la opinión de los profesionales. Todas las decisiones sobre las personas han sido “cocinadas” desde el vértice de la pirámide. El problema es que ya no hay pirámide. Las estructuras se parecen más a Mr. Potato. Los profesionales entran y salen. Las empresas se reorganizan en función de sus necesidades y van cambiando su aspecto.

Pero después de todos estos años de reestructuraciones, de salarios a la baja y de falta de respeto a los profesionales por exceso de oferta, se ha perdido algo que es muy difícil de recuperar: la **confianza**.

Nos asustamos al ver los índices de productividad, de clima laboral, los problemas de conciliación, las tensiones en las estructuras. La razón de todo eso es una: hay miedo, mucho miedo. Miedo a perder el poder, a perder el trabajo, a perder el coche de empresa. Y el miedo paraliza, evita la toma de decisiones, frena la iniciativa y, sobre todo, acaba con la confianza.

¿Cuál es el resultado? Homogeneidad, profesionales “commodities”, falta de motivación, “yo hago lo que me dicen”, “ese no es mi trabajo” y “total para lo que me pagan”...

Pero hay una forma de volver a poner orden en este caos. Hay que recuperar la confianza. Se trata de devolver el poder

a las personas. Es necesario convertir a los “empleados” en “profesionales de servicios”.

Papá empresa no puede seguir dictando todas las normas. Los hijos se han hecho mayores y deben cuidarse de sí mismos. Han de pensar como proveedores de servicios y ser valorados por su trabajo. Hay que encontrar nuevas formas de lealtad. La que se genera cuando hay transparencia, claridad, honestidad y valores compartidos. El miedo no genera lealtad.

De acuerdo, aceptamos que nuestra relación no va a ser eterna. Las organizaciones se han convertido en ETTs, en **empresas TEMPORALES de trabajo**, pero aprovechemos al máximo cuando estemos juntos y si se acaba, pues quedamos como amigos.

Ya no vas a estar cuarenta años en la misma empresa y te vas a ir con un reloj de oro y unas palmaditas en la espalda. Ahora dependes de ti mismo. Los gestores de personas deben empezar a adaptarse a esta nueva mentalidad. Y rápido, porque se nos echa el tiempo encima.

AGENTES LIBRES

Como consecuencia de lo anterior, en Norteamérica surgió a mediados de los años noventa una corriente de profesionales que entendieron que ya no se encuentran “empleos” sino proyectos. Se denominaron **agentes libres (free agents)**, aunque a mí me gusta denominarlos radicales libres.

Fueron el resultado inevitable del choque de dos épocas. Surgieron cuando las reestructuraciones salvajes de los ochenta y la crisis económica de principios de los noventa se encontraron con el principio de la revolución de Internet y la explosión de las “telecos”.

Deslocalización, fusiones, reingeniería. Todo un ejército de profesionales cualificados pero descontentos se dio cuenta de que las reglas estaban cambiando y de que a partir de ahora, acelerado por la caída demográfica, serían los empleados los que empezarían a fijar las reglas y no las empresas.

Tom Peters, en la revista de cabecera de estos nuevos profesionales, "Fast Company" (agosto 1997), escribió el artículo "The Brand Called You", que daría el pistoletazo de salida al concepto de personal branding. Peter Drucker lo terminó de impulsar con su artículo Managing Oneself (HBR, 1999) en el que reconocía la fuerza del individuo en este nuevo entorno.

Se empezaban a dar la vuelta a algunos términos y conceptos y en un número posterior de la revista citada lo explicaban más o menos así:

Delegar, dar poder, "empowerment": En la economía de los agentes libres y de los profesionales con marca personal, los individuos son los que otorgan su poder a la empresa y no al revés. Es hora de olvidarse de ciertos intentos condescendientes que pretenden dar unas migajas de poder a los empleados.

Flexibilidad: Buen intento, pero no es suficiente. Todo tiene un límite. Tienes que tratar a las personas como adultos. No pienses en flexibilidad. Piensa en libertad.

Recursos humanos: El petróleo es un recurso, la madera es un recurso. LAS PERSONAS NO SON RECURSOS. No están esperando en un yacimiento a que alguien les extraiga, les riegue o les perfore. Alternativa: Centro de talento.

Retención: Puedes inspirar, motivar, retar, aterrorizar y sobornar. Pero gracias a la fantástica combinación humana de brazos y piernas, NUNCA PODRÁS RETENERLES. Cosas que puedes retener: rebaños, ganancias, agua. Cosas que no puedes retener: SERES HUMANOS.

Deudas pendientes, contrato psicológico: El trabajo no es la mercería de la esquina. Nadie tiene deudas pendientes. Nadie le debe nada a nadie. Simplemente haces tu trabajo de la mejor manera posible a cambio de un salario. Se acabó el contrato psicológico.

Promoción: La economía de la marca personal trabaja siguiendo el anti-principio de Peter. ¿Quieres acabar con la satisfacción laboral de la gente más creativa y técnica de tu empresa? Intenta promocionarla.

Trabajar para... Pregunta: ¿Cuánta gente trabaja para ti? Si tu respuesta es mayor que cero, tienes serios problemas. Nadie trabaja para ti. La gente trabaja para sí misma, por el reto, por el dinero, por sus familias, pero NUNCA para ti. En todo caso, TÚ trabajas para ellos.

Posiblemente todo esto suene lejano, extraño. Quizá parezca algo que solo ocurre al otro lado del Atlántico. Algunos dirán que todo esto es cosa de los norteamericanos, que ya sabemos que no entienden nada del mundo de la empresa.

Aquí, en nuestra piel de toro, seguimos encantados de conocernos. Presumimos de esas comidas de negocios eternas, de las horas inútiles que echamos en nuestro cubículo o despacho, de lo bien que estamos porque en esta ocasión la reestructuración no nos ha afectado a nosotros. Podemos soñar con el mes de agosto y con nuestras vacaciones en alguna megaciudad de vacaciones con aspecto de parque temático. Pero mientras, vamos perdiendo competitividad, cada vez somos menos innovadores y si seguimos así, nuestros hijos acabarán cosiendo balones en cualquier polígono industrial.

Hay señales, síntomas, de que algo no funciona. Los lineales de libros de gestión parecen los de la sección de auto-

ayuda. Los temas estrella son: “mobbing”, “jefes tóxicos” por un lado y absurdas historias sobre quesos, hadas y brújulas por el otro. Los quioscos están llenos de revistas motivacionales y de psicología recreativa para principiantes. Nos hemos reído mucho de la ingenuidad de los norteamericanos, pero parece que no somos tan distintos.

Centenares de conferencias sobre conciliación o responsabilidad social corporativa ocupan los salones de actos a partir de las siete de la tarde. ¿Con algún resultado? Francamente, creo que no.

ENTONCES...

Muy bien. La situación es la que es y hay que dar un giro. Hay que empezar a repartir el poder. Sabemos que la empresa no es una democracia y que las decisiones no se toman por votación popular. De acuerdo. Pero tampoco debería ser un régimen totalitario en el que un pequeño grupo separado de la realidad toma todas las decisiones y cuida del bienestar de sus súbditos. Resulta que algunos “ciudadanos” quieren pensar por sí mismos, quieren convertirse en profesionales con mentalidad de microempresa. Quieren ser responsables de su propio servicio y ser valorados y reconocidos por ello. Quieren construir su propia marca, su marca personal.

¿Qué tal si empezamos a aplicar la meritocracia? Las posiciones jerárquicas deberían ser conquistadas en base al mérito y debería haber una predominancia de valores asociados a la educación y a la competencia.

Sería estupendo si nos hubiesen educado de otra forma. Pero desde muy pequeños nos están diciendo cosas como “ni lo intentes”, “si fuese tan fácil ya lo habría hecho otro”,

“no te metas en líos”, “si no haces ruido, nadie se fijará en ti”, o la más importante de todas: “NO”.

Tenemos tan inculcada la cultura del miedo, de la desconfianza, del “que inventen otros”, que no podemos ni imaginar como sería una organización en la que los profesionales pensasen por sí mismos y fuesen capaces de tomar decisiones por su bien y por el de su empresa.

El nuestro es un país en el que rápidamente se importan los conceptos anglosajones, especialmente si alguno de sus términos es un gerundio. Sin embargo, hasta hace muy poco parece que todo el mundo miraba para otro lado cuando se hablaba de personal branding.

Al tratar de entender lo que ocurre y preguntar a los profesionales de la gestión de personas sobre este concepto, antes o después aparecen cuestiones como las siguientes:

“Pero tú, ¿eres consciente de que la marca personal supone una amenaza para el poder cómodamente establecido de los “hombres grises”?

¿Te das cuenta de que, tal y como funcionan las empresas, cualquier directivo mediocre va a poner todo tipo de trabas a los que le puedan mover el asiento aunque perjudique a su empresa?

¿Sabes que acabar con el miedo y fomentar la iniciativa puede complicar mucho la vida a algunos? En resumen, ¿tienes en cuenta que el personal branding implica trasladar el peso de las decisiones de unos pocos a toda la organización, especialmente a los que dan la cara (y reciben las tortas)?”.

Pues claro que lo sé, y no veo nada malo en luchar por cambiarlo. Más bien todo lo contrario. No queda otra alternativa.

Podemos enfocarlo de la siguiente manera. Imaginaos que todo sigue igual.

Se sigue poniendo todo tipo de limitaciones a la información. Es curioso pero las barreras y firewalls reales y virtuales las encontramos en dos sitios, en las empresas y en los países totalitarios. Eso solo va a conseguir que aparezcan filtraciones y al mismo tiempo acabe con la poca confianza existente. Hasta que todo se derrumbe.

Se sigue gestionando a las personas como recursos. Eso solo va a conseguir que los profesionales “hagan su trabajo” y nada más. El verdadero talento o una habilidad o pasión potencialmente útil para la empresa y enriquecedora para el profesional van a quedar desaprovechados. Y no será por falta de valores o de ganas, aunque sea la excusa que utilizan algunos “expertos” para ocultar su falta de ideas y su desconocimiento de la realidad.

Se sigue evitando que los profesionales se desarrollen más allá de lo estrictamente necesario para su trabajo. Eso no va a evitar que encuentren otras oportunidades profesionales y abandonen la empresa en cuanto puedan. Pero además se irán echando pestes.

Se sigue pensando que lo importante es “que no piensen, que no sean felices, solo que hagan su trabajo, que para eso se les paga”. Eso solo consigue que sigamos aumentando el numerador de la presión sin reducir el denominador de las tareas inútiles.

Se sigue teniendo una pirámide organizacional impecable y preciosa para una presentación. Pero como las otras pirámides construidas por esclavos, serán solo estructuras obsoletas y llenas de trampas y momias muertas hace mucho tiempo.

Se sigue pensando que todo va a seguir igual, que estos radicales libres solo son una anomalía del sistema. Pero no tardarán en darse cuenta de que esto no es una cuestión de gusto o de diversión. Es pura supervivencia. Cuando los datos nos dicen una y otra vez que nuestra productividad está por los suelos, no se puede seguir gestionando a las personas como hasta ahora.

EL PAPEL DE RRHH

Los responsables de RRHH deben tener muy claro su papel a partir de ahora. Han de ser “personal brand managers” internos y externos. Han de ser gestores de producto-servicio. Han de ser los que descubran y hagan sobresalir las aristas en lugar de limarlas o eliminarlas. Eso implica que han de favorecer, potenciar y valorar a aquellos intraempresarios que más aporten a la organización.

¿Significa eso que los “proveedores de servicios” más rentables pueden exigir un trato preferente o pueden abandonar la organización si no están satisfechos? Posiblemente, pero ¿quién querría irse de una empresa que le reconoce su trabajo? O en el caso de aprovechar una mejor oportunidad profesional, ¿no serían unos excelentes embajadores de marca?

En cualquier caso, la alternativa no es aceptable. Unos profesionales-proveedores asustados, sin iniciativa y que consideran el trabajo como un empleo, a la empresa como el sitio en el que “hay que estar” y a RRHH como el que paga las nóminas, despide o contrata, posiblemente saldrán más baratos, estarán muy ordenaditos y no darán guerra. Pero ¿a quién benefician? ¿Durante cuánto tiempo? ¿Qué imagen van a dar a quienes se relacionen con ellos?

Los entomólogos, los clasificadores, los del “Yo no quiero que piensen”, “Yo no quiero que sean felices”, “Quiero que hagan su trabajo”, seguirán buscando su camino. Seguirán preguntándose por qué la gestión de personas sigue alejada del negocio. Y no entenderán por qué a alguien se le escapa la risa tonta cuando dicen eso de “las personas son el principal activo de nuestra empresa”.

Una marca personal fuerte es mucho más profunda que una apariencia superficial de una imagen falsa. Las marcas son relaciones, reflejan valores. Y eso beneficia a las empresas en las que colaboran.