



Si eres uno más, serás uno menos.

**ANDRÉS PÉREZ ORTEGA**

# **EXPER- TOLOGÍA**

**LA CIENCIA DE CONVERTIRSE  
EN UN PROFESIONAL DE REFERENCIA**

*A mi padre, un ejemplo de que el trabajo duro no siempre es reconocido.*

## 0. PRESENTACIÓN

### Éste es un libro de autoayuda (o te ayudas tú o no te ayuda nadie)

«El éxito no se logra con cualidades especiales. Es un trabajo de constancia, de método y de organización.»

J. P. Sergeant

**H**ace tres años escribí mi primer libro. Lo titulé *Marca personal*. Mi tesis era que para las empresas, los políticos y los medios de comunicación habíamos dejado de ser relevantes como individuos. Sólo éramos piezas sustituibles de un mecanismo. Propuse algunas ideas para devolver el poder a las personas. Todavía no había llegado la Gran Crisis y aquellas ideas parecían fuera de lugar.

En este momento, todo es diferente. Definitivamente, estamos solos y creo que es más urgente que nunca que los profesionales encontremos nuevas formas de «buscarnos la vida». No va a venir nadie a salvarnos, ni el gobierno, ni los sindicatos, ni las empresas. Sólo hay una persona que puede ayudarte: tú. Ésa es la auténtica autoayuda. La de ser capaz de encontrar el modo de ganarte la vida con la profesión que decidas.

Mientras tanto, se han multiplicado los libros que pretenden convencerte de que todo está en tu mente y que conseguirás lo que quieras si lo deseas con mucha fuerza. Hace años que dejaste de creer en los Reyes Magos y en el Ratoncito Pérez; sin embargo, te entusiasman todas las filosofías y modas que lo dejan todo en manos de alguna mágica fuerza universal. Pero no están los tiempos para misticismos. A ver si te queda claro:

Los milagros no existen (al menos en las empresas).

Así que no busques aquí secretos inútiles, recetas mágicas ni nada que no pueda conseguirse con trabajo, esfuerzo y coherencia. Mi intención es guiarte en un proceso de independencia, de autodeterminación profesional. Voy a ayudarte a diseñar un plan objetivo para aprovechar los recursos de los que dispones para convertirte en un profesional reconocido en tu campo.

No te voy a contar nada complicado, ni nada que requiera grandes inversiones. Todo lo contrario. Lo que necesitas es algo que posees pero que seguramente has olvidado: paciencia, persistencia, trabajo y algunas metas, prioridades e ideas claras.

Al final, deberías tener una nueva actitud, la de alguien que sabe que puede cambiar la situación, que es capaz de diseñar un «plan de escape» y que tiene todas las herramientas a su alcance para conseguirlo. Y todo eso sin la ayuda de duendes ni fuerzas misteriosas.

Afortunadamente tenemos herramientas para convertirnos en protagonistas y diseñadores de nuestra vida profesional.

## Para quién es este libro

«*It's so easy when you know the rules.*»

«*Play the game.*» Queen

Estos años, el concepto de *branding* personal se ha hecho mayor. El problema es que, para explicarlo, se ha abusado de ejemplos tan espectaculares (Obama, Cristiano Ronaldo...) como seguramente falsos. Pero yo siempre he planteado la marca personal como una herramienta para personas «normales».

Este libro está escrito para los profesionales que quieren escapar del cubículo, para personas que tienen la capacidad de dedicarse a lo que les gusta y para trabajadores valiosísimos que han quedado fuera de un mercado enfermo.

Este libro no está dirigido a profesionales con un determinado tipo de contrato, empleo o una denominación administrativa. Lo que explico es aplicable a empleados, a *freelances*, a profesionales *indies*, a becarios, a agentes libres, a autónomos..., a cualquiera que sea capaz de ganarse la vida haciendo bien su trabajo.

Es válido para fontaneros, fotógrafos, arquitectos, economistas, abogados, médicos, consultores, fabricantes, estrategias de negocio, programadores, asesores o proveedores de servicios en su mercado o sector. Lo importante no es la profesión sino la profesionalidad.

Se trata de cambiar la mentalidad.

No es para estrellas mediáticas ni personajes poderosos, es para gente como tú y yo.

Somos profesionales y podemos conseguir que se nos valore como merecemos.

Pero sobre todo, este libro es para profesionales que quieren hacer algo para cambiar las cosas. Las suyas y las de su entorno.

Si tienes dudas, no te apetece o no te ves con ganas, vuelve a colocarlo en la estantería.

Si estás preparado y tienes ganas de comerte el mundo tú solito, vamos allá.

## ¿QUÉ ESTÁ PASANDO?

### Vivimos en una crisis permanente..., por fortuna

«Tu tiempo es limitado, no lo malgastes viviendo la vida de otro.»

Steve Jobs

¿Qué está ocurriendo con el trabajo, las empresas y los empleos? ¿Qué pasó con el empleo para toda la vida? ¿Qué pasa con los profesionales? ¿Qué está pasando en tu entorno profesional? ¿Por qué ocurre todo esto?

Siempre es más fácil explicar las cosas cuando ya han sucedido. Tras una crisis, una revolución o una caída de la bolsa, solemos encontrarnos con un montón de gente que racionaliza los hechos. Pero la realidad es que nadie dio la voz de alarma antes de que se produjesen esos acontecimientos.

En estos momentos hay muchos síntomas que indican que algo está cambiando radicalmente. Te voy a dar algunas pistas para que luego no digas que no te avisé.

En este momento tengo exactamente cuarenta y tres años y medio. Pertenezco a lo que algunos, en esa absurda tendencia a etiquetar a las personas, han denominado Generación X. Por lo tanto, formo parte de ese grupo de profesionales a los que se define como sobradamente preparados. De los que se dice que hemos vivido mejor que nuestros padres... y seguramente mejor que nuestros hijos.

Mientras escribo este libro estamos atravesando una de las crisis económicas más profundas de la historia, según los expertos. Sin embargo, nunca he conocido una época en la que no hayamos vivido sobresaltos financieros y debacles económicas.

He vivido la crisis del petróleo de los setenta, las reestructuraciones de los ochenta, las sucesivas guerras del Golfo, ataques terroristas, caídas bursátiles, incluso, últimamente, volcanes capaces de paralizar la actividad empresarial.

Este período turbulento simplemente es el último episodio de algo que lleva ocurriendo desde hace décadas... o siglos. Pero si hay algo que ha quedado claro para las personas de mi generación y de las siguientes es que ya nada será igual.

Esta crisis pasará, como todas, pero es fundamental que cambies la forma de plantear tu vida profesional. Debes dejar de pensar como empleado, como una pieza anónima de un engranaje y convertirte en un profesional con nombre y apellidos.

En estas últimas décadas, las empresas han convertido a las personas en recursos sustituibles. Ahora somos elementos de producción irrelevantes, profesionales *low cost*. Lo más grave es que lo hemos asumido dócilmente, como algo inevitable.

En 1976 se estrenó una película que se titulaba *La fuga de Logan (Logan's Run)* que describía una sociedad que se deshacía de las personas al llegar a una cierta edad. En su momento me pareció que describía un panorama deprimente e irreal. Con el tiempo he visto que, al menos en el mundo corporativo, está ocurriendo algo parecido.

Igual que los personajes de aquella película, los profesionales hemos asumido que somos piezas reemplazables. Hemos visto cómo, cada año, se ha ido reduciendo nuestra «vida útil».

Los más jóvenes asumen que no van a ocupar un puesto real en una empresa hasta cumplir los treinta. Pero también se dan cuenta de que diez años después va a aumentar peligrosamente la

probabilidad de ser «retirados» del sistema como les ocurría a los replicantes de *Blade Runner* (1982) o a esos personajes de *La fuga de Logan*.

Esta crisis, como todas las demás, se superará. Pero es importante aprender algunas lecciones para no volver a cometer los mismos errores.

Hemos llegado al punto en el que hemos entendido que debemos dejar de esperar a que otros decidan por nosotros y empezar a buscarnos la vida. Y no creo que eso sea del todo malo. Lo único que hace falta para cambiar es ser conscientes de todo esto.

No se trata de ir en contra de nada ni de nadie. Sólo debes encontrar el modo de convertirte en un profesional útil, relevante, valioso y reconocido. Hay formas limpias y honradas de ganarte bien la vida utilizando eficazmente tu prestigio profesional. No tienes que robar, engañar o vender humo, sólo gestionar adecuadamente tu reputación profesional.

## **La «carrera profesional» ya no existe**

Durante décadas hemos vivido en un mundo estable y más o menos predecible en el que podía planificarse la trayectoria de un profesional con cierta seguridad. Ocurría lo mismo que en una competición de atletismo: si un empleado cumplía las reglas, sólo tenía que mantenerse en la pista y al final sería premiado.

Ahora, todo ha cambiado. Lo importante ya no es correr en círculos como ocurría con lo que se denominaba «carrera profesional». Ya no hay pistas, ni reglas, ni metas definidas. La competición puede terminar en cualquier momento y te descalifican sin previo aviso. Es frecuente encontrar a muchos profesionales que cambian tres o cuatro veces de sector y ocho o nueve veces de empleo a lo largo de su vida.

La seguridad se ha esfumado. Ésa es la mala noticia. Ya no puedes vender tu libertad a cambio de tranquilidad y estabilidad. Esa falta de seguridad ha acabado con la lealtad por ambas partes.

Lo bueno es que ahora decides tú. En tu mano está escoger la profesión que mejor se adapte a tu estilo de vida y elaborar un plan para conseguirlo.

De repente, tu trayectoria profesional se parece a escalar una montaña o a cruzar un océano en solitario. Sabes que tienes una meta que alcanzar. Pero ahora las reglas las defines tú, dependes de ti mismo y en cualquier momento puedes decidir un cambio de rumbo.

Pero no te equivoques. Esto no es opcional. Esto va a ser casi obligatorio y debes estar preparado.

## **El chantaje emocional del compromiso**

Todas las semanas nos encontramos noticias en la prensa económica que nos hablan del descontento de los profesionales. Las personas que trabajan en las organizaciones están cada día más hartas, más quemadas (algunos pedantes lo llaman *burnout*).

Muchos profesionales se pasan ocho, diez o más horas al día, cinco días a la semana en empleos que les hacen sentir frustrados, devaluados y utilizados.

En esta situación, escuchamos quejas llorosas de directivos rancios y demagogos de la gestión de personas que echan de menos los viejos tiempos. Precisamente son los que han acabado con la seguridad laboral.

Lo que ellos denominan compromiso no es más que un chantaje emocional para que trabajemos más por menos. Una especie de patriotismo empresarial, ¡todo por la empresa! Es sólo un parche

chapucero e hipócrita para compensar la incompetencia. Piden compromiso quienes han sido incapaces de dirigir con eficacia.

Los que han destruido el contrato psicológico y los viejos vínculos son los que se echan las manos a la cabeza por la falta de lealtad de, cada día, más profesionales. Pero ¿cómo puede un profesional joven comprometerse con una organización cuando ve que sólo le consideran una pieza irrelevante?

## **Todos somos huérfanos**

Durante años nos han tratado de convencer de que las empresas eran algo así como un matrimonio. Y durante algún tiempo lo parecieron. Decían que había amor, pero han acabado demostrándonos que lo que querían era sexo.

Las organizaciones han decidido divorciarse de los profesionales. Han decidido que ya no quieren seguir manteniendo a sus «hijos» hasta que se jubilen. Sin embargo, muchas personas siguen pensando que «papá» empresa va a seguir manteniéndoles. Y ésa es una enorme equivocación.

¿Quieres ver a la persona que puede ayudarte en esta situación? Mírate al espejo y la verás. Es fundamental que entiendas que los profesionales estamos solos, más solos que la una. Nadie va a cuidar de ti. El mayor error que puedes cometer es pensar alguna vez que trabajas para alguien que no seas tú mismo. Eres el único responsable de tu desarrollo profesional.

Cada día hay más profesionales que escapan de sus organizaciones, abandonan los cubículos para buscarse la vida. No estoy diciendo que, de pronto, debas convertirte en autónomo o *freelance*. No es una cuestión administrativa sino mental. Debes pensar como un profesional autosuficiente, independientemente del tipo de contrato o relación laboral que tengas con quien te paga.

Tu valor como profesional ya no te lo va a dar un título ni unos conocimientos teóricos. Lo que te va a hacer relevante va a ser tu capacidad de satisfacer necesidades y aportar soluciones. Los que tienen miedo de arriesgar lo van a pasar mal. Sin embargo, esa minoría que es suficientemente valiente como para crear algo y traspasar la línea roja va a salir reforzada.

## **Ser brillante ya no es suficiente**

El cambio sólo puede perjudicar a las personas con mentalidad de «empleado», porque cualquier trabajo que dependa de una rutina que pueda «mecanizarse» o ejecutarse en una serie de pasos repetidos está en peligro. Entramos en un mundo de innumerables profesionales con alta preparación pero indistinguibles. Cada día, hay más «empleos» que pueden subcontratarse, automatizarse o eliminarse.

En el mundo del trabajo en cadena no hacía falta ser un experto. En el mundo del conocimiento en el que nos estamos adentrando, si no destacas, te quedas fuera.

## **Ya no somos empleados, somos profesionales**

Es el fin de los profesionales manejables, controlables, dependientes y satisfechos mientras otros mueven sus hilos.

Quienes dirigen las organizaciones se centran en sus intereses, no en los nuestros. Durante años,

los humanos hemos sido recursos para las empresas. A partir de ahora, éstas van a convertirse en recursos para los humanos. Sólo van a ser las que nos proporcionen recursos para tener la vida o la profesión que deseamos.

Eso implica que debes transformar tu mentalidad de «empleado» por la de proveedor de servicios. No vendes tu trabajo, lo alquilas. Cuando dices que «buscas un empleo» lo que realmente estás haciendo es diseñar una estrategia de venta de servicios a un cliente. Así que métete esto en la cabeza: tu profesión es tu negocio personal.

Tu seguridad profesional se deriva de pensar en tu profesión como en una empresa y en tu trabajo como en un producto.

## **La falta de empleos no es el problema**

¿Cuál es el problema de alguien que se queda en paro, el empleo o los ingresos? En muchas ocasiones, especialmente en tiempos de crisis, escuchamos que el desempleo es un terrible problema. Pero creo que está mal expresado. Realmente el problema no es no tener un empleo sino una forma de obtener ingresos para ganarse la vida.

Si lo que buscas es un hueco en una organización, puede ocurrir que no exista o no lo encuentres. En cualquier caso, si eres tú quien llama a las puertas de un potencial empleador siempre estarás en peor situación para negociar.

Lo que debes conseguir es que te busquen. Ya sé que esto puede parecer una chulería, pero es posible si eres capaz de posicionarte como alguien con quien merece la pena trabajar. Tu objetivo no es mantener un empleo, sino la capacidad de ser empleable.

Debes empezar a olvidarte de algo tan absurdo y obsoleto como asegurar un empleo. Necesitas cambiar el enfoque de empleo a producto. Debes encontrar el modo de satisfacer necesidades. Debes obsesionarte en mantener la capacidad de generar ingresos con tu trabajo.

Quédate con esta idea:

No buscas «empleo», sino más bien «oportunidades» de ganarte la vida.

Y para conseguirlo debes posicionarte como el mejor en tu sector, como una autoridad en tu materia.

## **Tarea. ¿Quién cuida de ti?**

Imagina el siguiente escenario: un día se produce una gran catástrofe en la central de tu empresa, produce miedo e incertidumbre.

La economía se deteriora y las ventas en tu empresa caen en picado.

Entonces tu jefe entra en tu despacho y dice: «Lo siento, tengo malas noticias para ti. Hemos reducido plantilla y tu puesto ha sido eliminado».

El mercado de trabajo es horroroso, especialmente en tu sector y en tu zona. ¿Qué haces ahora?

¿Qué harías si no hubiese empleos? ¿Cómo te ganarías la vida? ¿Qué podrías hacer? ¿Por qué te contrataría alguien?



## **¿QUÉ TE IMPIDE SACAR LA CABEZA?**

### **La guerra de los clones**

«La mayoría de las personas gastan más tiempo y energías en hablar de los problemas que en afrontarlos.»

Henry Ford

Puede que ya haya empezado a moverse algo dentro de ti. Quizás estás nervioso deseando ponerte en marcha. Pero te advierto una cosa, parece que en nuestra sociedad todo está pensado para que no saques los pies del tiesto. Ahí fuera hay gente que te va a mirar con muy mala cara si actúas de un modo distinto de lo esperado.

Igual que ocurre con muchos productos, hay una tendencia a homogeneizar y a igualar a los profesionales. Eso consigue que se produzca una pérdida de nuestro valor percibido. En muchas ocasiones, el entorno laboral es gris, aburrido. Parece que se fomenta la multiplicación de profesionales clónicos, idénticos, dóciles y fácilmente reemplazables.

Los gobiernos, las instituciones, nos han deshumanizado. Ya no somos personas, sólo somos datos, estadísticas, votos, números de empleados, códigos o consumidores medios. El mundo está hipercomunicado e hipersaturado de información, lo que hace mucho más difícil destacar.

Muchos profesionales piensan que la mejor forma de progresar profesionalmente es adaptarse y narcotizarse. Han firmado un pacto con el diablo en el que renuncian a su libertad a cambio de una estabilidad temporal y ficticia. Han sido seducidos, manipulados para adaptarse, seguir instrucciones y aparcar sus ilusiones. Pero lo único que van a conseguir es que aumenten las posibilidades de ser sustituidos.

### **No eres una tuerca ni un repuesto**

En demasiadas ocasiones acabamos siendo la persona que «deberíamos» ser en lugar de la persona que realmente somos. Pero no has nacido para ser una pieza más del sistema. Te han educado para que seas esa pieza.

Puede que hacer todo lo que te piden funcionase durante un tiempo, el problema es que ya no compensa lo que recibes a cambio. Si además añadimos el temor que nos han inculcado a perder el empleo acabamos llegando a donde estamos ahora. Falta de iniciativa, parálisis, estancamiento.

Poco a poco, todo se ha ido sistematizando. Los trabajos se han ido descomponiendo en pequeñas tareas que pueden ser realizadas por personas menos cualificadas o por máquinas cada día más baratas y eficaces. Todo lo que se pueda convertir en un proceso documentado puede subcontratarse. Si no te transformas en profesional de referencia, acabarás siendo una de esas piezas baratas, reemplazables.

### **Las empresas están compuestas de personas, no de recursos**

Los humanos ya no quieren ser recursos. Puede que algunos directivos con mentalidad «industrial»

se opongan radicalmente a cualquier tipo de tendencia que fomente la aparición de profesionales con personalidad propia. Seguramente va a seguir habiendo vigilantes del orden que actúen como la guardia pretoriana de la dirección y se encarguen de que se sigan las instrucciones y de imponer el pensamiento único.

Sin embargo, creo que para las empresas hay una oportunidad si saben aprovecharla. Es posible humanizar las organizaciones y dar poder a sus profesionales. Creo que los expertos en personas deberían actuar como desarrolladores de profesionales de referencia dentro de las empresas, porque son estos profesionales los que mejor van a representarlas.

Algunas empresas llevan años sistematizando y etiquetando a las personas para convertirlas en piezas útiles e intercambiables. Han seleccionado a los que no hacen ruido, a los que están en la parte media de la campana de Gauss. Y eso ha funcionado bien mientras todo era predecible. Pero ahora lo que se necesita es a los «raros» que aparecen en los extremos.

Son las personas las que se comunican, las que se relacionan y las que transmiten la cultura y los valores de las compañías. Por eso, en lugar de reducir a los profesionales a una *job description*, deberían encontrar la forma de convertirlos en la mejor herramienta de credibilidad.

Los departamentos de recursos humanos llevan años reclamando un papel más importante en las empresas. Pues éste es el momento. Ahora tienen la posibilidad de transformarse en los «ojeadores» y desarrolladores de profesionales que se conviertan en la autoridad en su sector.

Esta era ha tocado a su fin, y justo a tiempo. Pero hacen falta héroes, profesionales dispuestos a hacer cosas diferentes. Quienes dirigen las compañías y quienes trabajan en ellas tienen la oportunidad de cambiar las cosas. Se necesitan personas que no quieran quedarse en el término medio. Para eso hace falta valor. Pero podemos conseguirlo.

## **El enemigo eres tú**

Pero los únicos culpables no son los sistemas de dirección anticuados que todavía existen. Los propios profesionales nos hemos acomodado. Pronto, las ilusiones con las que iniciamos nuestra trayectoria laboral se desvanecen y nos adaptamos al rebaño con rapidez.

Lo más frecuente es que las circunstancias personales y el entorno nos empujen a adaptarnos. No tardamos mucho en aceptar que lo único que debemos hacer es cumplir con lo que nos mandan. Dejamos que otros tomen las decisiones. Eso es muy cómodo porque ya no tenemos que asumir ninguna responsabilidad.

Es cierto que en algunas empresas se limita la posibilidad de ser notorios, únicos, singulares. Que hacen todo lo posible para que los profesionales con nombre y apellidos no sean más importantes que la marca de la organización en la que trabajan.

Pero también es cierto que la mentalidad de «empleados» nos ha vuelto dependientes, reactivos, pasivos, indefensos. Lo malo es que al actuar así, también estamos cediendo una parte importante de nuestra libertad. Y en ese momento es cuando empezamos a perder el control.

## **Tu plan B**

Pero no te asustes, a veces me pongo un poco melodramático para describir lo que ocurre. Salvo en situaciones extremas, las organizaciones son una mezcla de unos aspectos positivos y otros que lo son menos. Lo importante es que seas consciente de tu situación y empieces a plantearte si estás haciendo lo correcto.

No te digo que des un giro radical a tu profesión, sólo pretendo que analices dónde estás, dónde quieres llegar y cómo vas a hacerlo. Si te gusta lo que haces y el sitio en el que trabajas, este plan te va a servir para reforzar tu posición actual y tu valor dentro de la organización.

Si por el contrario, crees que tu proyecto profesional actual está llegando a su fin, lo que te voy a contar va a servirte para generar nuevas opciones que puedes aprovechar... o no. La decisión final siempre es tuya.

## **¿QUÉ PUEDES HACER?**

### **Si las empresas no cambian la forma de tratar a las personas, las personas cambiarán la forma de tratar a las empresas**

El primer paso para resolver una situación es ser conscientes de que existe un problema. Si ya tienes claro que se han acabado los empleos y que a partir de ahora vas a trabajar por proyectos (aunque éstos puedan durar toda la vida), debes empezar a diseñar un plan de huida.

Si cambiamos la mentalidad de empleados o recursos por la de profesionales valiosos, las organizaciones tendrán que tratarnos como a socios, aliados. Y eso puede cambiarlo todo, desde las entrevistas de trabajo hasta, como veremos más adelante, la utilización de las herramientas de comunicación *online*.

A los humanos nos ha dado por comunicarnos entre nosotros y crear redes. Mientras tanto, hay empresas que han decidido poner puertas al campo y levantar todo tipo de barreras para que los profesionales se comuniquen. Pero ésa es una batalla perdida. Cada día hay más posibilidades de engañar a los vigilantes y encontrar una vía de escape.

## **De la IKEIZACIÓN al LEGOÍSMO**

Hasta ahora hemos actuado siguiendo instrucciones, reglas y costumbres que hemos ido aprendiendo desde pequeños. Es como si nos hubiesen dado los componentes y los manuales para construir nuestra trayectoria profesional como si fuese un mueble de IKEA. Pero mi propuesta se parece más al LEGO o a un juego de piezas con el que puedas construir lo que desees combinando lo que tienes.

Hemos sufrido un proceso de IKEIZACIÓN profesional y ahora debemos apuntarnos a lo que podríamos denominar LEGOÍSMO. Algunas personas pueden pensar que este último término suena sospechosamente parecido a egoísmo, pero se equivocan. Si bien el posicionamiento profesional debe partir de los deseos y los sueños de una persona, sólo es posible conseguirlo si eres percibido por los demás como alguien relevante.

## **No se trata de vender, sino de que te compren**

Hasta ahora, en el mundo de los empleos nos hemos comportado como espermatozoides intentando fecundar un óvulo. Millones de profesionales luchando por un empleo mal pagado. Montones de personas mendigando para ocupar un cubículo en que realizar un trabajo aburrido a cambio de una remuneración mínima (o incluso inexistente).

Si empezamos a pensar y actuar como expertos, como profesionales imprescindibles, seremos nosotros los deseados. Serán otros los que competirán por tenernos a su lado. Y siempre es mejor ser deseado que ser uno más de esa multitud que lucha por ocupar un hueco.

Durante años nos hemos acostumbrado a pasar por un estrecho embudo. Interminables procesos de selección. Entrevistas de trabajo que parecían interrogatorios policiales. Absurdos exámenes psicotécnicos y pruebas de todo tipo. Todo eso para ocupar un puesto, que cualquiera, con dos dedos de frente, podía desempeñar.

En el nuevo mundo de los profesionales con nombre y apellidos, lo importante no es superar un proceso de selección, sino saltárselo. Se trata de conseguir que te busquen en lugar de ser tú el

que lo haga. Esto es aplicable para cualquier profesional. Por cuenta propia, ajena o en transición. Desde este mismo momento puedes empezar a preparar tu plan de fuga para convertirte en alguien deseado y valorado (incluso en la empresa en la que trabajas).

No se trata de aprender a «venderte», sino a vender lo que haces para no tener que venderte tú.

## **Para poder elegir, debes aumentar las probabilidades de ser elegido**

En esta vida hay muy pocas cosas ciertas. Siempre trabajamos con probabilidades, opciones y posibilidades. La vida profesional no escapa a este principio. Casi todo en esta vida depende de cómo juegues las cartas que te han tocado. Por muy mala mano que tengas, si eres suficientemente hábil y sabes controlar las principales variables, vas a multiplicar las probabilidades de ganar.

No hay una regla definitiva ni un secreto del éxito profesional sólo conocido por algunos privilegiados. No existe la fórmula infalible para convertirse en un referente. Pero siempre puedes hacer algo importante: aumentar tus opciones.

Los científicos no pueden predecir lo que ocurrirá en un sistema de varias partículas y tú tampoco puedes saber exactamente lo que va a ocurrir a tu alrededor, pero puedes influir en el «experimento». Eso hace que tu proyecto profesional sea más emocionante y divertido.

Verás que convertirte en un profesional de referencia valorado y demandado no es demasiado complicado ni difícil. Tienes muchas herramientas, métodos y formas de influir en lo que ocurre a tu alrededor y cambiar la percepción que los demás tienen de ti.

Lo más duro es ponerse en marcha. Requiere esfuerzo, trabajo, persistencia, coherencia, constancia y todas esas cosas que nos contaban en el colegio pero a las que no hacíamos demasiado caso. Lo bueno (y lo malo) es que la decisión es sólo tuya.

## **Experto independiente o agente libre no significa autosuficiente**

«Si he logrado ver más lejos, ha sido porque he subido a hombros de gigantes.»

Isaac Newton

Pensar como un profesional autosuficiente no significa hacerlo todo por ti mismo, sino ser capaz de seleccionar a quienes pueden ayudarte y colaborar contigo. Únicamente los superhéroes trabajan solos (y no todos) y además son personajes de ficción. Un profesional, por bien posicionado que esté y por muy sobresaliente que sea, sólo lo conseguirá si tiene el apoyo de los demás.

El éxito del que te hablo depende de ti, pero también de los demás. En todo momento buscamos la aceptación de otros: padres, amigos, pareja, jefes, potenciales empleadores o clientes... Por eso debes gestionar correctamente el impacto o las impresiones que generes en quienes tienen alguna influencia sobre tu profesión.

Salvo en contadas ocasiones, los objetivos que nos proponemos se alcanzan con la ayuda de otros. Para obtener esa ayuda de los demás debemos ser percibidos como merecedores de ella. Y eso se consigue posicionándose como un referente valioso.

Nos gusta que nos elijan, pero tenemos mucho miedo al rechazo y a que no nos quieran. Por eso muchas veces preferimos no hacer nada ni correr riesgos. Pero ese comportamiento sólo consigue

una cosa: mantenerte en la sombra.

Sólo conseguirás tus objetivos si obtienes los recursos que necesitas. Y estos recursos únicamente podrás conseguirlos si eres deseado y recompensado por lo que ofreces. Si te conviertes en la primera persona a quien dirigirse cuando alguien necesita lo que ofreces.

El proceso para ser elegido equivale a una homologación de proveedores en la que te van a analizar y evaluar. Si gestionas bien tu posicionamiento aumentarás tus opciones profesionales. Tienes instrumentos, herramientas, medios. Si eres percibido como elegible o deseable, tu vida mejorará y serás tú quien podrá elegir al tener más opciones.

Se trata, por lo tanto, de aumentar las posibilidades y de no poder decir nunca: «Es que no tuve elección». Quiero proporcionarte alternativas para aumentar tus grados de libertad profesional.

- Para tener la vida que deseas, debes poder escoger, elegir.
- Para poder elegir debes tener medios, recursos y apoyos.
- Para tener medios necesitas que, quien te los puede proporcionar, te escoja a ti y no a otros.
- Para ser el elegido debes tener algo valioso que ofrecer. Todo eso es lo que te voy a explicar.

## ¿QUIERES SER UN PROFESIONAL DE REFERENCIA?

### ¿Vives o sobrevives?

¿Qué ocurre para que unos profesionales prosperen y otros se queden en el camino? ¿Cuáles son las claves que consiguen que una persona se quede estancada y otra llegue a lo más alto? ¿Qué hace que una persona adquiera prestigio?

Para dejar de ser percibido como un recurso humano reemplazable y poco valioso, primero debes entender por qué ocurre y luego diseñar un plan para cambiarlo.

Hay profesionales que constantemente son solicitados. Otros, igual de valiosos, luchan por sobrevivir. Muchos acaban tirando la toalla porque no son capaces de obtener el reconocimiento que merecen.

Los primeros se han posicionado a sí mismos como líderes en su campo, en su sector, en su organización. Los que se quedan atrás desconocen los medios a su alcance, no los saben manejar o son incapaces de diseñar una estrategia para ser reconocidos en su campo.

### ¿Qué es un experto?

«Para parecer un experto deberás ser un experto en parecerlo.»

Alfonso Yoriento Alcántara

Si hablar de tu trabajo como un producto y de tu profesión como un negocio disgusta a mucha gente, lo que voy a contarte, a partir de ahora, incomoda a muchos más.

Sabemos que el valor de algo aumenta a medida que se incrementa su demanda. Cuanta más gente esté interesada en una persona, producto o servicio, más capacidad de decisión tendrá esa persona, el poseedor del producto o quien proporcione el servicio.

Para que eso ocurra, es necesario que el objeto de deseo sea útil, fiable y conocido por el mayor número de personas. Más adelante te explicaré el modo de conseguirlo, pero de momento quédate con que son necesarios estos tres elementos: relevancia, confianza y notoriedad.

- **Relevancia.** Debes ser reconocido como aquel especialista capaz de solucionar un problema o satisfacer una necesidad con eficacia.
- **Confianza.** Debes conocer y utilizar los factores que generan credibilidad para ser percibido como un profesional fiable.
- **Notoriedad.** Debes ser conocido, hacer saber que estás disponible y generar visibilidad suficiente para que te tengan en cuenta.

Si algo es muy útil, pero permanece oculto o no es percibido adecuadamente, su valor va a ser mucho menor o incluso llegar a no tener demanda. Son muchos los buenos profesionales que van quedando «almacenados» porque no son capaces de dar a conocer su valor en el mercado.

Por lo tanto, para aumentar tus opciones profesionales tienes que conseguir ser percibido como mereces por el mayor número de personas posible. Ahora reflexiona sobre lo siguiente:

- ¿Quiénes son los profesionales más valorados en el mercado?
- ¿A quiénes no les falta trabajo en tiempos difíciles?
- ¿Qué tipo de personas son remuneradas por encima de la media incluso en períodos de crisis?

La respuesta es sencilla, aquellos profesionales percibidos como los mejores para resolver, gestionar o ejecutar determinados trabajos. Éstos tienen la opción de escoger a sus clientes, empleadores. Pueden fijar sus condiciones en lugar de que se las impongan.

A estas personas se las denomina especialistas, expertos o incluso gurús. Lo que ocurre es que, aunque hay diplomas que te certifican como experto, sólo lo serás cuando te perciban como tal.

Cuando hablo de la importancia de posicionarse como una autoridad en tu campo, como la persona más adecuada para resolver una situación, quienes me escuchan me observan con incredulidad.

Nadie quiere admitir que es ni será suficientemente bueno en algo y, lo que es peor, la mayoría cree que aunque lo fuese no estaría bien contarlo. Nos han enseñado que no debemos presumir. Por lo tanto, son muy pocos los que intentan y consiguen ser conocidos, reconocidos y valorados como tales.

Lo que he observado es que, entre los que no quieren posicionarse como una autoridad en su profesión, hay expertos en una cosa, en encontrar excusas. Soy muy joven. Soy muy mayor. Soy generalista. No soy bueno en nada. No quiero ser bueno en nada. Lo que me gusta no sirve para nada... La lista sería interminable, pero detrás subyace una idea:

Sobresalir o destacar es de mal gusto.

Al final, algunos valientes reconocen que no está bien visto presentarse como alguien que destaca. Esto es lo más absurdo de todo porque cuando no te das a conocer como alguien capaz de satisfacer necesidades y de resolver problemas, estás impidiendo que otros se beneficien de tu capacidad.

El objetivo no es convertirse en una estrella mediática, en un gurú de 40.000 euros por conferencia, ni en un autor de libros de empresa de éxito. Se trata de ocupar un lugar preferente en la mente de quienes necesitan lo que ofreces. Debes ser reconocido en tu nicho de mercado, por pequeño o grande que sea, como la persona más adecuada. Y eso puede gestionarse.

Seguramente has conocido a personas relevantes, influyentes, casi imprescindibles a lo largo de tu vida. Esas personas tienen nombre y apellidos y ocupan un lugar preferente en tus recuerdos. No son uno más.

Cuando, en una empresa, el jefe dice algo parecido a «Por favor, llama a Paula, esa chica de logística que siempre soluciona los problemas con el almacén», lo que está diciendo es que esa profesional ocupa un lugar preferente en su mente.

Lo que voy a explicarte es el modo en el que puedes convertirte en ese profesional de referencia, en «ese chico o chica». La persona con la que hay que contar. Vas a aprender el modo de atraer o seducir al «mercado» para que piensen en ti como en la primera opción. Cuando eso ocurra habrás conseguido que sean otros los que te busquen, en lugar de tener que ir llamando a las puertas.

Hay expertos y especialistas a los que nunca les falta trabajo. Mientras, muchos profesionales similares se preguntan por qué. Supongo que a estas alturas ya te habrás dado cuenta de un par de



cosas.

La primera es que la única manera de progresar consiste en dejar de ser una pieza sustituible y barata del engranaje, y empezar a posicionarte como un profesional deseado y valioso o valorado.

La segunda es que debes comenzar a hacer algo. Tu situación profesional, por muy estable y placentera que sea, no tiene por qué seguir así hasta que te jubiles, y seguramente no lo hará. Quizás aceptes fácilmente que debes prepararte para el cambio. Pero seguramente te cuesta mucho más admitir que puedes convertirte en un referente. No hacer nada no es una alternativa válida en el momento en que te encuentras.

Quienes más te quieren te piden que no hagas locuras. Te dicen que los expertos son «los demás». Te han llegado a convencer de que es mejor aceptar lo que tienes. Que no dejes ese trabajo con catorce pagas y un mes de vacaciones. ¡Virgencita, que me quede como estoy!

Si crees que puedes convertirte en un experto, si no te da vergüenza admitir que eres bueno en algo, habrás dado un paso importantísimo para controlar tu vida profesional.

## Expertos, especialistas y gurús

«La gente utiliza la palabra “gurú” porque “charlatán” es demasiado difícil de deletrear.»

Peter Drucker

Decía Niels Bohr que un experto es una persona que ha cometido todos los errores que pueden cometerse en un campo muy reducido. Para el diccionario de la RAE, un «experto» no es más que alguien «práctico, hábil, experimentado». Un experto es alguien muy entendido o hábil en la actividad que le es propia. No lo tiene que saber todo, sólo lo necesario para resolver problemas existentes y nuevos en su campo.

Un «especialista» no es más que una persona «que cultiva o practica una rama determinada de un arte o una ciencia». Por lo tanto, no es algo que esté limitado a una élite o a un tipo de personas «especiales». Sólo necesitas trabajar, prepararte, aprender y practicar aquello en lo que quieras posicionarte. No está fuera de tu alcance. Solamente es cuestión de tiempo y esfuerzo.

Una persona puede convertirse en experto gracias a la repetición. Si te centras en un sector concreto, verás los mismos problemas una y otra vez. De este modo acabas teniendo un repertorio de soluciones para la mayoría de las situaciones que se pueden presentar.

De nuevo, según el diccionario, un «gurú» es una persona a quien se considera «maestro o guía espiritual, o a quien se le reconoce autoridad intelectual». También se denomina gurú a un maestro en una disciplina existente (no creador de una nueva) que es capaz de comunicar de forma clara, comprensible y útil a una audiencia o nicho de mercado bien definido.

La clave para alcanzar ese nivel es centrarse en un campo suficientemente grande y ser conocido por un importante número de personas. No hay nada mágico ni sobrenatural en ello. Sin embargo, parece que el uso y abuso del término no sólo lo ha devaluado sino que se empieza a tomar a broma.

Por lo tanto, hay dos factores clave: en primer lugar, la gestión de información y conocimiento; en segundo lugar, ese estatus requiere de promoción y manejo de las percepciones.

Un experto, especialista o gurú no nace, se hace siendo bueno en lo suyo y dándolo a conocer.

## **Los expertos son gestores de información**

Internet y las nuevas tecnologías están facilitando el acceso a muchos más datos y conocimientos de los que podemos manejar. Muchos de los profesionales de prestigio que están surgiendo no son personas más listas que las demás. Sólo son capaces de organizar y divulgar la información de forma mucho más efectiva.

La sobreabundancia de información hace imprescindibles a los expertos. Lo que les hace especiales no es la cantidad de conocimientos que poseen sino la capacidad de seleccionar y utilizar lo realmente importante. Un especialista no es más inteligente que el resto, simplemente posee una experiencia más amplia en un tema, lo ha estudiado y tiene la información mejor organizada.

Si eres capaz de filtrar información, procesarla y comunicarla eficazmente, puedes convertirte en el experto en el campo que decidas. ¿Te ves capaz de hacerlo? Seguro que sí.

## **Un experto «sólo» es alguien que sabe más que el resto sobre algo**

¿Qué tendría que ocurrir para que te considerases a ti mismo como un experto o un especialista? Cuando hablamos de expertos parece que siempre nos estamos refiriendo a otros. Pensamos en ellos como en unos seres especiales que han alcanzado un estatus que está más allá de nuestras posibilidades. Pero en realidad no es así.

Hay muchas formas de entender lo que es un experto. Hay quien dice que un experto es una persona que es capaz de resolver el 90% de los problemas sobre un determinado asunto. Otros, con algo de mala leche, dicen que un experto es una persona que ha leído siete libros sobre un tema.

Pero lo cierto es que ser un experto «sólo» implica ser capaz de generar más soluciones para problemas habituales. Estoy seguro de que hay uno o varios campos en los que eres capaz de generar más y mejores opciones que los que te rodean. Como padre, como jefe de compras o como taxista, lo que te convierte en un profesional destacado es tu capacidad de generar alternativas útiles.

No tienes que ser el mejor en todo, sólo el más adecuado para lo que se necesita. Un experto suele ser el resultado de una combinación de experiencia, educación, formación e investigación. No es el resultado de una forma de pensar brillante o una creatividad extraordinaria.

Tampoco se trata de ser el mayor experto mundial en algún tema. Se trata solamente de sobresalir sobre los demás en el entorno en que te posiciones. El estatus de especialista viene dado por el tamaño de tu sector o nicho. No es lo mismo ser el mejor de un tema muy específico que el de uno más general.

Los grandes gurús o expertos de prestigio casi nunca han creado un método completamente original. Su mérito reside en tomar elementos conocidos de un determinado asunto y sintetizarlos en un proceso o sistema claro que la gente pueda apreciar, comprender y utilizar. Es esta claridad de pensamiento y simplicidad al explicarlo lo que encontramos atractivo.

Un experto tiene suficiente perspicacia para reinventar lo que todos los demás consideran que es la verdad. Yo mismo lo he aplicado al desarrollar mi modelo para ayudar a las personas a crear su marca personal. Mi sistema «sólo» es una combinación novedosa de varias disciplinas existentes y heterogéneas.

Algunos gurús llegan a inventar una terminología propia para dar la impresión de que no se

limitan a sintetizar datos conocidos, sino que realmente han inventado algo nuevo. Con frecuencia, esto «cuela» y les posiciona como profesionales que aportan un valor único en su campo. Pero no se trata de engañar o de ser deshonesto. Esto que te quede muy claro.

No tienes que fingir e intentar que tus habilidades e ideas parezcan brillantes para alcanzar el estatus de experto, al contrario: ser humilde y honesto con respecto a lo que haces y a sus limitaciones suele funcionar mejor. Cuanto más insistas en que no eres un mago ni haces milagros, más creíble eres.

## **Un gurú es un experto que se promociona**

Muchos gurús no lo son sólo por su talento o logros. No lo son sólo porque tengan más talento o éxito que el resto. O porque su forma de hacer las cosas y su historial sea muy superior al resto. Lo son porque, además, han sabido posicionarse así.

Algunos gurús son como otras modas. Carecen de sustancia y no aportan nada de valor. Pronto desaparecen. Sin embargo, lo que hace que alguien alcance ese estatus y lo mantenga es que, además de ser un buen profesional, ha utilizado eficazmente la autopromoción, los contactos, el marketing y otras herramientas de notoriedad.

## **Vivimos en una sociedad que desea gurús**

Cada vez que ves un informativo en televisión, te encuentras con expertos de todo tipo. A veces sorprende que existan personas que saben tanto sobre temas tan específicos.

El que la admiración por algunos expertos te parezca justificada o no es irrelevante. El sistema favorece a aquellos que consiguen destacar y ser percibidos como la autoridad en ese campo. Lo que a ti o a otros les parezca o deseen no importa, esto es así.

Los gurús y las estrellas mediáticas alcanzan ese estatus porque nuestra sociedad es así. Y debes aprender a gestionarlo y utilizarlo. El mundo de la empresa también gira alrededor de los expertos y puedes alcanzar ese estatus de líder en tu campo si lo trabajas.

## **Un gurú provoca tres tipos de reacciones**

Quienes se posicionan como referentes en el ámbito profesional, personal o social no siempre son aceptados o valorados igualmente por todos.

Están quienes idolatran, admiran o al menos siguen con respeto al especialista. Se dejan impresionar por sus libros superventas, van a sus seminarios y conferencias. Creen que sus ideas son revolucionarias. Se convierten en sus evangelistas y embajadores. Repiten sus ideas a todo el que les escucha. Si tienen un cargo importante en una empresa, compran su libro y lo reparten entre la gente de su departamento.

En segundo lugar están los neutrales. Conocen a los gurús, incluso reconocen su estatus, pero no se preocupan demasiado por ellos. No compran sus libros pero leen sus artículos o visitan sus webs. Creen que lo que dicen es interesante pero tampoco es como para cambiar el mundo.

Por último están los escépticos, cínicos y críticos. Actúan de forma activa contra el concepto de gurú. Los consideran falsos, charlatanes y farsantes. No les muestran ningún respeto e incluso se enfrentan directamente a ellos cuando tienen la oportunidad.

## **Todos somos expertos**

¿Cómo vas a adquirir experiencia si no te contratan porque no tienes experiencia? ¿Cómo van a hablar bien de ti si nadie te conoce? ¿Cómo puedes convertirte en una autoridad reconocida?

Muchos profesionales piensan que lo que saben y lo que hacen no tiene ningún valor porque seguro que «todo el mundo también lo sabe o lo hace». La mayoría de las personas con las que hablo se consideran incapaces de hacer nada extraordinario o de un modo especial. Sin embargo, eso nunca es así.

Puede que no lo sepas todo ni seas el mejor profesional del mundo. Pero, en este momento, sabes mucho más y eres más hábil en algunos temas que mucha otra gente. En cualquier caso, siempre tienes información que otra gente desconoce o eres especialmente bueno en algo.

Aunque lo veremos más adelante, si piensas un poco te darás cuenta de que, incluso en este momento, hay algo en lo que estás por encima del resto de las personas de tu entorno. Todos somos buenos en algo, lo que ocurre es que no nos damos cuenta. Suelen ser otros los que nos lo dicen... a veces.

Quizá no eres el más listo, ni el que tiene más formación, ni más éxito, ni más talento. Pero seguro que eres, al menos, tan bueno como la mayoría de los que se consideran expertos en tu sector y probablemente mejor que muchos.

Tienes casi todo lo que necesitas para convertirte en un especialista. Tus conocimientos y habilidades actuales tienen mucho más valor de lo que imaginas para quienes carecen de ellos. Lo que te falta puedes conseguirlo con investigación, trabajo y estudio.

## **Puedes convertirte en EL EXPERTO si gestionas bien tu posicionamiento**

Para que te consideren como un profesional valioso no tienes que ser el que más sabe sobre un asunto o el más hábil en tu campo. Hay otras formas de conseguirlo: puedes ser la persona que tiene los contactos adecuados, que sabe abrir determinadas puertas o que posee una cualidad personal especial.

Uno de los objetivos de dejar de ser un «empleado» para posicionarte como un profesional reconocido es que vas a convertirte en alguien casi insustituible en tu empresa.

Como empresario, directivo, autónomo o profesional independiente vas a atraer más clientes si mejora tu reputación. La mejor forma de aumentar tu negocio como consultor, *coach* o asesor de cualquier otro tipo es conseguir que te reconozcan como experto en tu campo.

Al ser reconocido como experto, los clientes vendrán a ti y no tendrás que ir a buscarlos. Cuando te hablo de clientes me refiero a cualquier persona o empresa que pueda necesitar o desear lo que ofreces.

Si lo trasladamos al ámbito personal podríamos decir que tus amigos o tu pareja son «clientes» porque te proporcionan algo a cambio de lo que ofreces. Con este ejemplo no trato de mercantilizar las relaciones humanas, sólo quiero que entiendas que siempre hay alguien que desea algo que nosotros podemos proporcionar.

Como experto, eres la empresa y el servicio al mismo tiempo. Por lo tanto, debes posicionarte como el profesional más adecuado para gestionar una situación. Debes trabajar para convertirte en alguien tan valioso que tengan que hacerte una oferta que no puedas rechazar.

Hay quien dice que cualquiera puede aparentar ser un experto diciendo en todas partes que lo

es. Es muy fácil encontrar en la Red a personas que han conseguido convertirse en referentes hablando de sí mismas. Pero el estatus de experto no es algo que decida uno mismo, sino los demás. Sólo cuando otros dicen que eres el profesional de referencia, es cuando empiezas a convertirte en EL EXPERTO.

Aquí no trato de que vendas lo que haces de un modo que no puedas sostener. Se trata de sacar el máximo rendimiento a tu experiencia, conocimientos y reputación, y de que los pongas en marcha de forma inmediata. Pero sólo si mantienes unos elevados estándares profesionales, podrás construir una imagen y un prestigio sólidos y persistentes.

Lo primero que debes hacer para posicionarte como experto es serlo.

## **Ventajas de ser un experto**

Al llegar aquí quizá pienses que esto de diseñar una estrategia para posicionarte profesionalmente está bien pero no es para ti. Tal vez creas que esto es algo que sólo le ocurre a otros. Y puede que hayas decidido que esto no te interesa, que no vas a complicarte la vida.

El problema es que cada día se van reduciendo tus opciones si actúas como hasta ahora. Puede que sea la edad, la competencia, el mercado, las circunstancias de todo tipo, pero un día te levantarás por la mañana y te darás cuenta de que aquí no se trata de «querer hacer» sino más bien de «tener que hacer».

Los beneficios de elaborar y ejecutar un plan para convertirte en un profesional valioso son muchos. Algunos son evidentes pero también tienen efectos colaterales positivos.

Cuando consigues asociar tu nombre a una solución o a una forma de hacer las cosas, podrás dedicar menos tiempo al marketing o a darte a conocer. Al aumentar tu valor percibido como experto vas a poder pasar más tiempo haciendo trabajos rentables (económica o personalmente) y facturando más. Como la demanda que vas a generar va a superar tu capacidad no vas a tener necesidad de salir y perseguir nuevos negocios. Los clientes vendrán a ti y no al revés.

Cuanto mayor sea tu estatus de experto, es menos probable que cuestionen tu trabajo, consejos u opiniones. Sin embargo, puedes correr el riesgo de volverte arrogante hasta el punto de dejar de lado opiniones valiosas de algunas personas. No te olvides nunca de que nadie, ni siquiera los gurús, puede saberlo todo.

Si consigues aumentar tu demanda por ser percibido como la persona «a la que hay que contratar», no vas a tener que negociar tus tarifas, honorarios o salario. Vas a poder escoger sólo a aquellos que pueden pagar lo que pides o darte las condiciones que desees.

Al tener más demanda de la que puedes satisfacer, puedes permitirte el lujo de ser selectivo, con los clientes y los proyectos. De este modo, no solamente vas a disfrutar más con tu trabajo, sino que tendrás más éxito porque vas a trabajar con gente que te gusta (y a la que gustas).

Cuando te pones en manos de expertos, asumes riesgos. Por eso los buenos expertos y gurús son valorados. Confiamos en ellos porque nos transmiten confianza y credibilidad.

## **Requisitos para ser un experto**

¿Qué crees que necesitas para convertirte en la mejor elección de todas las de tu entorno?

Para transformarte en un especialista reconocido o incluso en un gurú, debes ser capaz de sobresalir sobre el resto de tus competidores y convertirte en la opción preferente en tu nicho. No

es suficiente con ser bueno, también debes anunciarlo y comunicarlo. El reconocimiento sólo se produce cuando emprendes acciones para posicionarte como el especialista de referencia.

El método básico para convertirte en un especialista es investigar y adquirir experiencia, organizar y divulgar información sobre tu tema con frecuencia y regularidad en varios formatos a tu nicho de mercado.

Por desgracia, especialmente desde la llegada de Internet, se ha producido una inflación de expertos o de aquellos que dicen que lo son. Si una persona sabe manejar eficazmente las herramientas tecnológicas a su alcance puede conseguir un grado de reconocimiento importante y con cierta rapidez.

El problema surge cuando no hay nada detrás. Lo que, por otra parte, parece ser bastante frecuente. Pero un experto debe ser capaz de demostrar rápidamente que hay sustancia detrás del estilo. Que no sólo es imagen y apariencias.

Si quieres ocupar un lugar preferente en la mente de las personas en las que quieres dejar una huella debes combinar varios elementos.

En primer lugar debes creer en ti mismo. Vale, ya sé que esto es un tópico y que es más fácil decirlo que hacerlo, pero es que es así. Piensa que lo que haces es tu producto y puedes llegar a convertirte en una marca personal. Si no conoces bien tu oferta y no crees en ella, difícilmente vas a conseguir que otros lo hagan.

Si en lugar de identificar lo que haces bien te vas a dedicar a encontrar pegas en todo lo que haces, vas por mal camino. Si crees que eso de convertirte en un profesional reconocido es algo que sólo le ocurre a otros y que no te lo mereces, seguramente tendrás razón, no lo conseguirás. Las personas que han tenido éxito profesional han creído en sí mismas y han sido capaces de seguir adelante.

Pero las personas no somos perfectas ni completas. A lo mejor fuiste el primero de tu promoción, o hiciste un MBA de prestigio, o sabías cuatro idiomas cuando empezaste a trabajar, pero esas «especificaciones» pueden haber quedado obsoletas hace tiempo. Por muy bueno que seas, siempre puedes mejorar o adaptarte.

Quizás has conseguido alcanzar una buena reputación en un entorno reducido, pero es posible que se quede corto si te sales de él. Los grandes profesionales son activos adquiriendo conocimiento en su campo. Tenemos tendencia a dejar de prepararnos en cuanto comenzamos a trabajar.

En este momento tenemos todas las facilidades del mundo para acceder a la información y al conocimiento a un coste mínimo o nulo. Ésa es la buena noticia. La mala es que todo el mundo está en las mismas condiciones y puedes ser sobrepasado si te descuidas.

No basta con confiar en tu capacidad y en ser el mejor en un determinado campo. Quizás el mundo no se fija en ti porque no estás haciendo nada para llamar la atención. Algunas personas consideran que está mal hablar bien de lo que uno hace.

Pero es mucho más egoísta y poco útil para ti y para los demás guardarte tu capacidad para hacer cosas que sean beneficiosas. Por lo tanto, como veremos, debes ser activo en el marketing personal, y hay muchas formas de hacerlo.

En tu estrategia de visibilidad, la divulgación de la información y conocimientos es el vehículo principal. Podrías hacer otras cosas como poner anuncios, acudir a actos no relacionados con tu especialidad, hacer llamadas en frío o enviar correos. Pero aunque eso genera notoriedad, no hace demasiado para construir tu reputación.

En todo campo hay especialistas que se han posicionado como expertos. Si quieres (y te esfuerzas), puedes serlo en el tuyo.

Como ves, nada de esto está fuera de tu alcance. Sólo se trata de que optimices lo que tienes. Tus contactos, tu tiempo, tus conocimientos. Hay muchos resquicios que puedes aprovechar. Esos ratos muertos mientras esperas el avión. Esos documentos con información valiosísima que circulan en la Red. Aquel grupo de profesionales que conociste en el máster.

Lo importante es que vayas creando las condiciones necesarias para el día en que lo necesites o en que creas que quieres realizar un cambio... si es que ese día llega.

## Tarea. El elegido

Piensa un poco. Trata de recordar aquellas situaciones en las que, a lo largo de tu vida, has tenido que ser elegido entre otras personas.

Haz una lista de momentos en los que has dependido de la elección de alguien. ¿Qué ejemplos se te ocurren?

**¿Has pensado en alguna de estas situaciones?**

Cuando querías salir con la persona que te gustaba.

Cuando has realizado entrevistas de trabajo.

Cuando se formaban los equipos de fútbol en el colegio.

Cuando a tu hijo le hacen esa pregunta terrible: «¿A quién quieres más? ¿A papá o a mamá?».

En todos esos momentos, alguien te ha considerado como una persona a la que hay que tener en cuenta.

Ahora reflexiona sobre estas cuestiones:

### **Por qué**

¿Qué influencia o importancia tienen estas situaciones en tu vida?

¿Por qué te tienen que elegir a ti y no a otro?

### **Cuándo**

¿En qué momentos de tu existencia debes elegir? ¿Y ser elegido? ¿Cuándo dependes de que otros te elijan?

¿Quiere la gente que formes parte de un equipo de proyecto especial?

### **Para qué**

¿Para qué querías ser elegido? (Ganar dinero, prestigio, formar una familia...)

¿En qué situación o situaciones querías ser elegido? (Empleo, pareja, ascenso, proyectos, clientes, equipos, ventas, amigos...)

### **Cómo**

¿Qué hace la gente que consigue ser elegida o tenida en cuenta?

¿Qué hace que se elija a una persona y no a otra en una situación personal o profesional?

## **¿QUÉ PASOS DEBES DAR?**

Para pasar de ser un profesional anónimo y poco valorado a convertirte en un especialista reconocido en tu sector hay que seguir un proceso. Aquí no hay nada milagroso o sólo accesible para una minoría. Se trata de planificar y ejecutar de un modo ordenado y objetivo.

Éstas son las etapas que vamos a ir desarrollando en el libro.

### **1. Plan**

Primero debes diseñar tu estrategia. Vas a diseñar un plan igual que lo harías para cualquier otra situación en la que quieres conseguir un objetivo en el que influyen variables cambiantes y dispones de recursos limitados.

Es el momento de definir el objetivo y establecer los puntos clave de tu proyecto. No basta con desear sobresalir, hay que establecer un destino y describirlo de la forma más detallada posible.

Debes hacer un diagnóstico de tu situación para evaluar tus circunstancias y recursos.

Una vez que tengas claro el punto de partida y llegada, vas a establecer las metas parciales y las acciones correspondientes para tu plan de posicionamiento profesional.

### **2. Persona**

En esta fase debes evaluar las creencias y establecer prioridades personales que van a influir en tu posicionamiento.

A diferencia de un producto o un servicio, aquí estamos hablando de personas, y lo que ocurre en el interior de la cabeza tiene una influencia directa en la percepción de las personas en las que queremos dejar una huella.

La forma de verte a ti mismo va a tener una repercusión directa en la forma en que te van a ver los demás.

### **3. Profesión**

Sólo podrás posicionarte como deseas si tienes algo que ofrecer. Serás considerado como alguien que cabe tener en cuenta si puedes resolver algún problema o conseguir alguna mejora. Por lo tanto, deberás dedicar un tiempo a diseñar tu producto o contribución.

Además, vas a encontrar el modo de explicar eficazmente lo que haces para dejar clara tu relevancia, especialización y diferenciación.

### **4. Posicionamiento**

Además de tener algo que ofrecer, debes establecer el modo en que quieres que te conozcan y te reconozcan.

En esta etapa vas a seleccionar los atributos que quieres que te identifiquen y aprenderás a conocer aquellos por los que eres conocido actualmente.



Debes sentar las claves para generar confianza y establecer vínculos emocionales con quienes forman tu «mercado».

## **5. Público**

De nada sirve ser un excelente profesional y tener claro el modo en que quieres posicionarte si no existe un entorno en el que situarte.

En esta fase vas a identificar y evaluar a todas aquellas personas y organizaciones que pueden influir en tu plan para poder así tomar las medidas oportunas.

## **6. Promoción**

Es el momento de salir a escena. Cuando sepas lo que ofreces y el modo en que lo haces deberás contárselo a todos aquellos que te interesen que te tengan en cuenta.

Hay muchas formas de hacerlo y te las voy a describir aquí. No pretendo darte un manual técnico de cada una de ellas; sin embargo, te proporcionaré los criterios suficientes para que escojas aquellas herramientas que mejor se adapten a tu estrategia.

## **7. Práctica**

Ya casi estarás preparado. Sólo queda enfrentarte al momento en el que todo tu trabajo llegue a la persona adecuada y tengas que cerrar un acuerdo.

# 1. PLAN. ¿HAS TRAÍDO EL MAPA?

## Diseño de la estrategia para SER ELEGIDO

«Cuanto más sudas en tiempo de paz, menos sangras en tiempo de guerra.»

Proverbio asiático

**¿T**ienes un proyecto profesional que te guíe? ¿Tienes una estrategia que te lleve hasta donde aspiras a llegar? ¿Has creado un programa para alcanzar tu objetivo profesional?

Dicen que suerte es lo que le pasa a la gente con metas claras y planes de acción detallados. Las cosas que deseas no suelen suceder por casualidad. No puedes dejar todo en manos del azar. Alguien dijo que no puedes cambiar la dirección del viento, pero puedes ajustar las velas. Eso es lo que vas a hacer en este momento. Es hora de ponerse en marcha.

No triunfan los más listos, ni los mejor educados, ni los más trabajadores, sino los que tienen una estrategia, se la creen y actúan. Lo más habitual es que te dejes llevar sin establecer un sistema para conseguir lo que quieres. Tener una buena idea no es suficiente. Necesitas diseñar un plan para hacerla real.

Necesitas diseñar una estrategia que te lleve a tu objetivo. Será la guía que te oriente y avise de las desviaciones que se puedan producir en el camino. A partir de ahora debes pensar como un planificador, un gestor de proyectos. La única peculiaridad es que el objetivo de este proyecto es convertirte en un profesional reconocido por su valía.

Recuerda que lo que pretendes es que te perciban como la persona más apropiada para realizar una tarea. Quieres ser considerado como la opción preferente. En dos palabras, debes conseguir SER ELEGIDO.

Vas a fijar las coordenadas para crear tu plan de acción y planificar el «ataque» a esa colina que es la mente de las personas. Es el momento de poner las piezas en su lugar y trazar las líneas que las unen. Es algo muy parecido a aquellos pasatiempos en los que uniendo los puntos, obtenías un dibujo.

## Tarea. Profesionales de referencia

¿Qué cinco profesionales de prestigio se te ocurren?

¿Qué crees que caracteriza su éxito y cómo lo han conseguido? ¿Qué les hace estar tan bien posicionados?

¿Qué los hace relevantes, fiables, visibles? ¿Tienen objetivos y atributos definidos?

¿Con qué asocias a esas personas? ¿Tienen una ventaja competitiva?

## Las claves de la estrategia

«La mejor victoria es vencer sin combatir.»

Sun Tzu

La estrategia es el cerebro del posicionamiento. Sin ella, puedes acabar perdiendo batalla tras batalla. Te proporciona los instrumentos que te ayudarán a gestionar las situaciones con las que te vas a encontrar.

Pasar a la acción sin una estrategia, sin unos objetivos, sólo te permitirá «hacer cosas», pero serán tan heterogéneas y divergentes que incluso en algunas ocasiones se pueden anular entre sí por ir en direcciones opuestas.

Al establecer tu enfoque, la forma en que vas a actuar y comportarte para convertirte en experto, podrás dar una respuesta planificada en lugar de reaccionar.

El posicionamiento personal no es algo que ocurra «porque sí». Debes encontrar algunas piezas y combinarlas de una forma inteligente y eficaz. Piensa que todo lo que eres y todo lo que serás mañana es el resultado de las decisiones que tomas.

De lo que se trata es de crear un «plan de vuelo» para conseguir el reconocimiento profesional que mereces. Mi intención no es darte fórmulas prefabricadas y claves generales porque nunca funcionan. Voy a explicarte cómo hacer una planificación para crear tu propio proyecto.

Sólo puedes ser reconocido como un profesional valioso si practicas. En este mundo nadie regala nada, y para conseguir que te tengan en cuenta, tienes que practicar y desarrollar tu «muscultura» igual que hacen los deportistas. Vas a necesitar un entrenamiento, un plan de ejercicios y unas rutinas. Quizá no consigas ser campeón del mundo, pero te sentirás mejor y conseguirás objetivos parciales interesantes.

Cuando diseñas tu plan, lo que haces es romper el círculo de la rutina, del estancamiento. Consigues salir del agujero negro que te absorbe mediante la consecución de recursos, de energía de activación.

## Para posicionarte debes diseñar y seguir un plan que lo coordine todo

Cuanto más subjetivo sea lo que gestiones, más importante es utilizar un protocolo objetivo y un método científico. El posicionamiento profesional tiene más que ver con la planificación que con la creatividad o eso que algunos llaman «talento».

Se trata de utilizar la ciencia frente a la magia u otros métodos más o menos esotéricos. Se trata de aumentar las probabilidades de éxito de un modo racional, lógico y planificado, no de hacer milagros. No se trata sólo de generar ideas, sino de tener la receta para manejarlas.

Las cosas rara vez se paralizan por falta de tiempo. Se dejan de hacer porque no se ha definido cómo hacerlas. Hay muchos consejos, leyes, claves y normas pero hay pocos procesos que los ordenen y les den una estructura.

Un programa es una forma de estructurar nuestra profesión. La falta de un programa de vida genera estrés, preocupación, ansiedad y errores.

La estrategia es una herramienta muy útil, pero es amoral. Es como un cuchillo, puedes utilizarlo para cortar un filete o para cometer un crimen. Eres tú el que la maneja y el que decide

lo que hay que hacer. Es una metodología de acción que en tu caso vas a emplear para generar la percepción que deseas.

Las personas «listas» sólo se diferencian del resto porque tienen un método, una forma de pensar estructurada y entrenada. Y eso se aprende. La diferencia entre quienes tienen éxito y el resto es que los primeros han dedicado tiempo a pensar y definir lo que quieren hacer con su vida.

No necesitas moralismos ni sermones. Necesitas un protocolo que estipule detalladamente lo que debe hacerse en cada situación. Necesitas tener un plan casi siempre. De lo contrario puedes caer en el plan de otro. Sin un plan, sólo podrás responder a los hechos de forma aleatoria. Dependerás de la suerte en lugar de planear tu propio futuro.

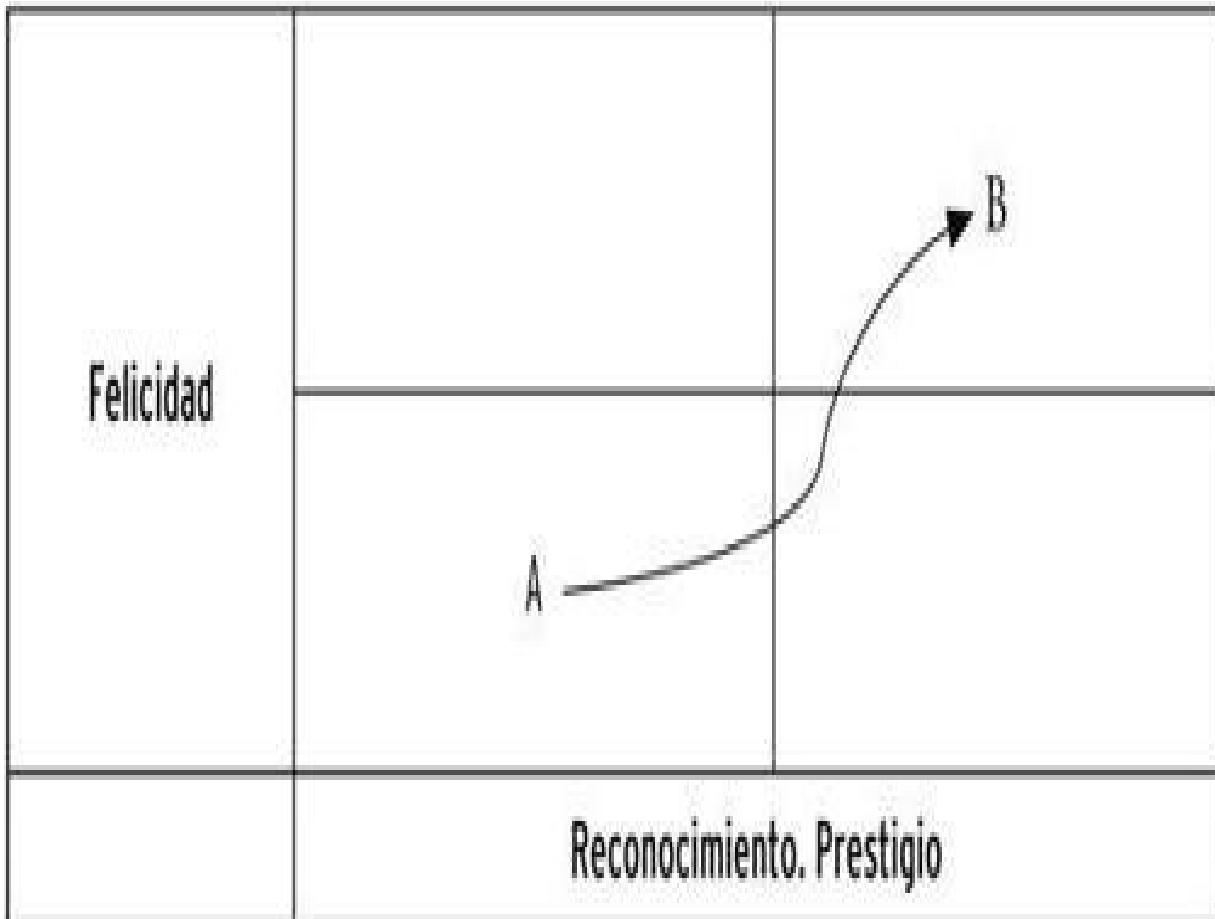
## **Sistema de posicionamiento profesional**

«La ansiedad es consecuencia de la falta de control, organización, preparación y acción.»

David Kekich

¿Te acuerdas de aquellos juegos de estrategia de tablero en los que había reglas, jugadores, movimientos y pérdidas o ganancias? Pues bien, el modelo de posicionamiento profesional que vas a utilizar se parece mucho a aquellos juegos.

Piensa en tu trayectoria profesional como en un sistema de coordenadas cartesianas (x, y). Puedes representarlo gráficamente como un mapa en el que encontramos ríos, barreras, desniveles o carreteras. Profesionalmente habrá otro tipo de «accidentes», pero como metáfora puede sernos útil.



El eje horizontal representa el lugar en el que te encuentras con respecto al reconocimiento externo. Es una forma de representar el nivel de prestigio que has alcanzado frente a todos aquellos que influyen en tu trayectoria profesional. Las variables con las que lo vas a medir debes decidir las tú: dinero, premios, ascensos, votantes, seguidores, amigos, apariciones en medios...

Aunque no sea completamente correcto, en este caso consideraremos al éxito como el reconocimiento (material o emocional) por parte de otros. En nuestro caso diremos que el éxito consiste en ser percibido como la persona adecuada para una situación concreta.

En ocasiones decimos que estamos más que hundidos o que no podemos caer más bajo. Pero como hay que establecer un punto de referencia mínimo, diremos que el punto más bajo es (0,0).

Del mismo modo, podríamos decir que la coordenada (100, 100) es el punto más alto que puedes alcanzar profesionalmente. Podrías pensar en ese punto como aquel en el que tu visión y tu misión se cumplen. Si están bien fijadas, no son fácilmente alcanzables y quizás eso sea lo mejor. Pocos seres humanos tienen esas coordenadas establecidas y todavía menos personas han sido capaces de alcanzarlas.

Tal vez hayas llegado al nivel más alto en tu profesión. En ese caso estarás en el extremo derecho. Quizás estás estancado en un empleo poco satisfactorio pero tienes un sueldo adecuado. Si es así, podrías situarte en la parte central. O puede que estés fuera de mercado, en cuyo caso estarías situado en la parte izquierda.

Los lugares en que coloques los puntos de partida y llegada son personales y subjetivos. No se trata de situar con precisión unas coordenadas cartesianas, sino de visualizar gráficamente tu

situación profesional.

Antes, la carrera profesional entre los puntos A y B estaba definida por otros. Ahora, eres tú quien debe decidir si vas a seguir tu propio impulso para avanzar o retroceder entre esos dos puntos o si te vas a dejar arrastrar por las circunstancias externas.

Puedes pensar en este sistema como en un GPS profesional que te indica tu situación, la ruta más corta, la más rápida o la más interesante. Al introducir tus coordenadas en el sistema de posicionamiento profesional podrás llegar con menos sobresaltos a tu destino profesional.

Es una guía, un ordenador de a bordo que te indica la ruta y te ayuda a tomar decisiones. Pero ojo, esto es sólo un mapa, es una guía, una representación del camino, pero no es el camino real.

Piensa en cualquier metáfora que represente un viaje, una transición desde A hasta B. Viaje (en avión, navegación, aventura, descubrimiento...), ganar un campeonato (deportivo, fórmula 1, concurso), ganar unas elecciones, la conquista de la Luna y el espacio o poner en marcha una empresa.

Igual que un piloto, un marinero o un alpinista, debes definir el destino al que llegarás adaptándote a las circunstancias. Al utilizar este sistema es más fácil vincular tus metas con el modo y el momento de ejecutar las acciones para alcanzarlas.

Cuanta más información tengas y cuanto más correctos sean los datos con que alimentes tu sistema, mejores resultados podrás obtener. Cuanto más preciso seas estableciendo el punto de llegada, evaluando dificultades, acumulando recursos y estableciendo criterios, más probable será que llegues a tu destino.

## **Éxito y felicidad no son variables independientes**

Si en el eje horizontal se representa el nivel de reconocimiento que te otorgan los demás, en el eje vertical está el reconocimiento propio. Podríamos llamarlo felicidad, autoestima o bienestar interior.

Éste no es un libro de filosofía ni mi propósito es hacerte feliz. Sólo quiero darte las pautas para que te valoren profesionalmente como mereces. Podríamos decir que la felicidad depende de lo que piensas de ti mientras que el éxito depende de lo que otros piensan de ti. O dicho de otro modo, para ser feliz tienes que «ganarte» a ti mismo, pero para tener éxito tienes que «ganarte» a los demás.

De todos modos, creo que felicidad y éxito no son variables independientes. Es más probable que una persona feliz tenga éxito y viceversa.

## **El terreno es irregular e inestable**

Hace mucho tiempo que las cosas dejaron de estar más o menos determinadas (trabajo para toda la vida, familia tradicional, situación social...) y el mundo ha empezado a ser mucho más abierto, impredecible y, sobre todo, nada lineal.

En el terreno profesional en el que te mueves representado por tu sistema de coordenadas, hay muchas variables interaccionando. No puedes pensar en tu estrategia profesional como algo estático. Cambia con el tiempo y constantemente se producen modificaciones en la ruta. Puedes encontrarte con situaciones inesperadas que te hagan avanzar o puede que tengas que retroceder de golpe y volver al principio.

Hoy estás tranquilamente en tu empresa pensando que vas a conseguir un ascenso y mañana se

produce una fusión y tu puesto peligra. Hoy tienes varios clientes que te permiten vivir muy bien y mañana se produce una debacle del sector. Hoy estás estudiando un posgrado de finanzas organizado por una entidad financiera en la que te han asegurado un puesto y mañana todo es papel mojado.

Hay factores externos (vectores, fuerzas) que influyen en la trayectoria. Te aceleran, frenan o desvían de tu ruta. Tu trabajo consiste en mantenerte en el camino establecido o ser capaz de hacer las correcciones con rapidez porque has sido capaz de prever (casi) cualquier obstáculo.

En este viaje, alcanzar el objetivo es bueno pero no imprescindible. Lo importante es el viaje, la transformación. En el camino vas a mejorar, vas a conocer gente y aún más importante, la gente te va a conocer a ti. En el trayecto ocurrirán cosas y surgirán problemas. Habrá momentos de meseta y equilibrio, y debes disfrutar y aprender en cada uno de ellos. Vamos a por ello.

## **Tarea. Coordenadas del éxito y la felicidad**

Dibuja tu sistema de coordenadas y divide cada eje en diez partes.

¿Cómo calificarías de 0 a 10 tu situación actual en cuanto a la perspectiva interna (felicidad) y la externa (éxito, reconocimiento)?

¿En qué lugar situarías el punto de partida A? ¿Dónde pondrías el punto de destino B?

¿Qué variables influyen en este viaje? ¿Puedes llegar tú solo?

## ¿QUIÉN TE MANDA METERTE EN ESTO?

### ¿Qué necesitas?

«La inquietud es descontento y el descontento es la primera causa de progreso. Muéstreme a un hombre plenamente satisfecho y yo les mostraré un fracaso.»

Thomas A. Edison

¿Qué necesitas? ¿Qué te falta? ¿Qué deseas satisfacer posicionándote como deseas?

Hace poco me invitaron a participar en una tertulia con un grupo de mujeres directivas. Todas ellas ocupaban puestos de responsabilidad en importantes empresas multinacionales. Si hubiese que hacer un reportaje sobre mujeres profesionales que han alcanzado el éxito en una organización, todas y cada una de ellas habría tenido un espacio.

Cuando les planteé la posibilidad de posicionarse como profesionales sin asociar su nombre al de la empresa que les pagaba la nómina, algunas se ofendieron. No concebían su profesionalidad fuera de la empresa a la que «servían». Algunas me confesaron que vivían muy bien con su despacho y su coche de empresa y que el logo que aparecía en sus tarjetas es lo que les daba prestigio.

No les proponía independizarse, ni cambiar de empresa, ni mucho menos traicionar a su organización. Sólo les sugería que se posicionasen en el mercado como profesionales con nombre y apellidos. Eso, además de ser bueno para ellas, reforzaría el prestigio de las empresas en las que desempeñaban su función como directivas.

Me dio mucha pena, porque estas personas estaban «casándose» con una organización y sacrificando su identidad profesional. Pero la lección que aprendí ese día fue que estas ejecutivas no darán un paso para conseguir ser reconocidas como profesionales con personalidad propia mientras formen parte de una empresa que cubra sus necesidades.

No es una cuestión de género, ni de edad, ni de nivel social. Me he encontrado con esta situación en muchas ocasiones. La lección aprendida aquel día era evidente: sólo pondrán en marcha un plan para cambiar o mejorar su posicionamiento profesional quienes tengan necesidad de hacerlo o una visión atractiva y motivadora.

### «Push» o «pull» ¿Te tiran o te tiras?

«Donde no hay visión, no hay esperanza.»

George Washington Carver

¿Por qué quieres un cambio profesional? ¿Qué persigues con tu trabajo? ¿Por qué querías posicionarte como experto? ¿Te gustaría ser conocido como un especialista en tu campo?

Dicen que el cambio se produce cuando el dolor es mayor que el miedo. Pero yo creo que también es posible cuando el deseo es mayor que ese mismo miedo. Cualquiera de las dos situaciones puede servir como detonante para romper con tu falsa estabilidad profesional. En el



primer caso hablamos de NECESIDAD y en el segundo caso hablaremos de VISIÓN y MISIÓN.

Una necesidad es aquello que te falta para sobrevivir o para mantener un nivel mínimo de subsistencia. Lo que ocurre es que en nuestra sociedad, es muy fácil acomodarnos. Quizá tenemos de todo y es muy difícil encontrarnos en situaciones de auténtica necesidad.

Es posible que alguna vez te hayas sentido mal sin saber por qué. En ese caso es muy posible que tengas una necesidad sin cubrir y no sepas cuál es. No siempre se trata de necesidades materiales, hay personas que se sienten realmente mal si perciben que no se las valora.

Pero ojo. En realidad, las necesidades son como agujeros negros que absorben tu energía y te alejan de tus prioridades. Por eso, aunque sirven como acicate para ponerte en marcha, pueden llegar a alejarte de tu objetivo principal de convertirte en un experto si no eres capaz de obtener lo básico para sobrevivir.

Es fundamental que seas consciente de que antes de que te embarques en tu proyecto para convertirte en un referente debes tener cubiertas tus necesidades básicas. El camino es duro, largo y difícil, y es muy complicado encontrar tiempo, recursos y energía para darte a conocer, prepararte o crear contenidos si la presión por pagar la hipoteca, las facturas o los libros de los críos no te da tregua.

Mi intención es que diseñes un plan de posicionamiento, pero puede que tengas que pagar el peaje de trabajar durante algún tiempo en un «trabajo alimenticio» para obtener los recursos necesarios para posicionarte como deseas. Lo bueno es que cuando tienes un propósito en mente, todo lo que hagas para conseguirlo es mucho más llevadero.

Si miras a tu alrededor, verás rutina y falsa estabilidad. El tiempo pasa y no hacemos nada... hasta que tenemos que hacerlo. Cuando somos pequeños, tenemos sueños, deseos y ganas de comernos el mundo. Luego todo eso desaparece.

Pero si quieres convertirte en un profesional reconocido, en una autoridad en tu campo, no puedes dejar que las cosas pasen. Debes hacer que ocurran. Una de las cosas que he aprendido en mis propias carnes es que hay dos factores que te hacen poner en movimiento: o te ves obligado a hacer algo, o encuentras una motivación irresistible que te hace actuar.

**Push:** Puede que un día te despidan, o que tu nuevo jefe sea insoportable, o que te digan que vas a tener trillizos. En ese momento, tienes necesidad de hacer algo. No es algo que deseas, simplemente las cosas han venido así. Te han empujado.

Cuando te dan una patada en la empresa en la que has estado trabajando o cuando, de pronto, te encuentras en una situación complicada, no tienes más remedio que hacer algo. El problema es que cuando resuelves el problema o cuando se estabiliza tu situación, sueles volver a quedarte estático.

Si tu intención es convertirte en un experto en tu campo y obtener el reconocimiento de las personas de tu entorno, entonces la pura necesidad no es un buen motivador.

**Pull:** Puede que hayas vivido una experiencia traumática como la del 11-M. Puede que a un amigo cercano le hayan detectado una enfermedad grave. Puede que un día veas un documental sobre gente como tú que ha puesto en marcha un proyecto apasionante. Quizás eso te haga desempolvar alguno de tus viejos sueños y tratar de ponerlos en marcha porque todo puede acabar de repente. En ese caso, hay algo que tira de ti.

Para empezar a cambiar es suficiente un motivo (*push*). Para seguir haciéndolo debes tener una motivación (*pull*).

## ¿Es el momento de cambiar?

«Nos juzgamos a nosotros mismos por lo que creemos que somos capaces de hacer. Los demás nos juzgan por lo que hemos hecho.»

Henry Wadsworth Longfellow

Ha llegado un momento en el que te has dado cuenta de que no puedes más. Hay señales que indican que has llegado a un punto en el que debes hacer algo.

Puede que evites hablar de trabajo con amigos. Tienes síntomas físicos que te indican que algo va mal. Sientes un nudo en el estómago cuando piensas en el trabajo. No hay demasiadas cosas que te apetezca hacer en tu profesión.

Estás harto de trabajar para otros y crees que ha llegado el momento de «montártelo por tu cuenta», aunque no sabes cómo ni haciendo qué. Incluso puede que necesites que alguien te dé una patada para dar el salto.

Sientes que estás vendiendo tu alma por un salario. Sientes un descenso de realización, excitación, curiosidad y motivación. Gastas dinero para satisfacer tus necesidades y compensar la falta de realización y satisfacción. Seguramente te levantas una mañana y piensas que tiene poco sentido seguir haciendo lo mismo los próximos veinte o treinta años de vida profesional.

La fortaleza de tus motivos o motivaciones es la que va a empujarte a escoger una de las tres opciones posibles:

- **Mantenerte.** Quedarte como estás. No hacer nada. Seguir esperando que las cosas ocurran.
- **Entrar.** Moverte, empezar a hacer algo para cambiar las cosas.
- **Sobresalir o destacar.** Evolucionar profesionalmente hasta convertirte en un referente en tu entorno.

Ninguna situación es estática ni inmutable. No puedes quedarte quieto mientras todo cambia a tu alrededor. Sólo puedes considerar que «no HACER nada» es una opción cuando asumes que la consecuencia es «no TENER nada».

Debes decidir si quieres ganarte la vida siendo más adocenado, más estándar y más barato, o por el contrario quieres convertirte en un profesional que destaca haciendo lo que le gusta. La decisión de hacer algún movimiento profesional es algo que sólo puedes decidir tú.

Tal vez estés completamente satisfecho con tu situación actual y no sientas la necesidad de realizar ningún cambio por el momento.

O puede que haya algo dentro de ti que te indica que es hora de hacer un cambio profesional, pero no tienes claro hacia dónde. Quizá te has planteado empezar a actualizar el currículo y a moverlo para «estar en el mercado» y asistir a alguna entrevista.

Incluso puede que en los últimos tiempos te hayan llamado para hacer algunas entrevistas, pero no te hacen ofertas. Hay algo que falla. Quizá tienes que hacer algo para «desoxidarte».

Conozco a unas cuantas personas que llevan muchos años trabajando y han decidido tomarse un respiro para reorientar su trayectoria. Aunque no puedas permitirte ese lujo, siempre tienes la posibilidad de reinventarte y de posicionarte como un nuevo profesional.

## **Establecer prioridades**

En el ejemplo que te ponía al principio, puede que la necesidad de aquellas profesionales estuviese en lo más alto de la pirámide de Maslow. Es posible que su prioridad fuese simplemente mantener el estatus y la autoestima. En ese caso, es muy difícil encontrar una motivación que las haga moverse.

Deberás definir cuáles son tus necesidades más urgentes. Eso te ayudará a avanzar en el proceso de posicionamiento al aclarar los recursos con los que cuentas y los que necesitas.

## **Tienes menos necesidades de las que piensas**

¿De verdad «tienes» que cambiar de coche? ¿Realmente es urgente hacer ese viaje? ¿Va a hundirse el mundo si no compras la última consola a tus hijos?

Cuando analizas tus necesidades no sólo te das cuenta de lo que te falta sino también de lo que te sobra. Tal vez estás cubriendo unas carencias con otras ficticias. Quizás estás confundiendo necesidades con deseos. Puede que pienses que necesitas tener muchos «objetos» cuando en realidad estás tapando las necesidades reales.

Por lo tanto, cuando hagas una «limpieza» tal vez te des cuenta de que no te falta nada importante, lo que te permite ser más libre y no depender de otros. Tener claras las necesidades reales te ayuda a simplificar tu vida y ser más libre o tener más recursos. Un buen plan de posicionamiento profesional te va a ayudar a encontrar formas alternativas de satisfacer tus necesidades profesionales con recursos limitados.

Por ejemplo, quizá pienses que necesitas dinero cuando en realidad puedes sustituirlo por tiempo. Tal vez creas que necesitas un asesor cuando puedes sustituirlo por información obtenida en la Red o en bibliotecas.

## **Tarea. Identifica y clasifica tus necesidades**

Haz una lista exhaustiva de todo aquello que consideres necesario para tu vida. ¿Cuáles son tus necesidades actuales? Establece prioridades. ¿Qué necesidades son más urgentes? ¿Qué necesita que le prestes atención prioritaria? ¿En qué orden? Identifica todas las formas posibles de satisfacerlas. ¿Cómo podrías satisfacer esas necesidades?

## **¿Cómo serán las cosas cuando seas un experto?**

«Visión es el arte de ver las cosas invisibles.»

Jonathan Swift, escritor satírico irlandés (1667-1745)

¿Tienes una visión profesional de tu futuro? ¿Puedes imaginar el mundo que deseas? ¿Has puesto por escrito tu visión del mundo? ¿Dónde estarías si consiguieses tu visión?

Una visión del futuro te ayudará a dejar una huella en la mente de los demás. Una imagen clara de lo que te gustaría llegar a ser es mucho más motivadora que una situación profesional

complicada y coyuntural. Al definir tu visión, es más fácil establecer objetivos para posicionarte y actuar adecuadamente en el presente.

¿Te acuerdas de *Regreso al futuro*? En aquella película, el protagonista conocía su futuro porque venía de allí. Por eso, al viajar hacia atrás en el tiempo pudo realizar algunas acciones para cambiar varias cosas. Lo que te propongo es algo parecido. No puedes viajar hacia atrás en el tiempo, pero puedes visualizar el porvenir de tal modo que tomes medidas hoy para aumentar las posibilidades de que se cumplan tus objetivos.

## Algunas recomendaciones

«Una visión sin una tarea es sólo un sueño. Una tarea sin una visión es un trabajo fatigoso. Pero cuando la visión y la tarea van de la mano son la esperanza del mundo.»

Inscripción en una iglesia de Sussex, Inglaterra, hacia 1730

Tu visión es como la foto del lugar al que te diriges. Si no eres capaz de verte como un experto, puedes utilizar las imágenes de profesionales a los que admiras y que han conseguido lo que buscas. No se trata de ser exactamente como ellos, sino de detectar y escoger las características que te gustaría asociar contigo.

- Encuentra momentos relajados y de tranquilidad para diseñar tu visión. Consigue espacio y tiempo para pensar, dejarte llevar.
- Tener una visión es la única forma de tener claro hacia dónde te diriges.
- Es importante que la pongas por escrito, piensa que en cuanto la escribes pasa de cero dimensiones a dos dimensiones.
- Utiliza metáforas o imágenes que describan tu visión.
- Toma tu visión actual y hazla más grande.
- Consigue emocionar a otros con tu visión y pide que la enriquezcan con sus ideas y aportaciones.
- Lleva una libreta en la que anotes las ideas que te surjan.
- Describe tu imagen de la persona ideal, la persona que desearías ser si pudieses elegir sin ninguna limitación.

## Tarea. Establece tu visión

Si estás leyendo este libro y has llegado hasta aquí seguramente ya habrás empezado a crearte una imagen mental de ti mismo ocupando un lugar de honor como profesional.

Lo importante de este ejercicio es que podrás realizar lo que los técnicos denominan «ingeniería inversa».

Al verte con claridad en el futuro podrás establecer los pasos necesarios para alcanzarlo partiendo del punto en el que te encuentras hoy.

Ver el resultado final para luego crear y seleccionar los mejores mecanismos que llevan a él. Pero trata de ser lo más específico posible.

- ¿Qué tipo de trabajo te gustaría? ¿Dónde te gustaría trabajar? ¿Cuándo te gustaría trabajar?
- ¿Qué harías si tuvieras más tiempo, más presupuesto o si fueras el jefe?

- ¿En qué temas quieres que te consideren una autoridad?
- ¿Qué estilo quieres tener?
- ¿Vas a trabajar solo o vas a crear una empresa? ¿Con quién quieres relacionarte?

## ¿Qué huella quieres dejar?

«No tenemos la oportunidad de hacer tantas cosas, y cada una debería ser realmente excelente. Porque ésta es nuestra vida. La vida es corta, y luego te mueres, ¿sabes? Y todos hemos elegido hacer esto con nuestras vidas. Así que mejor que seamos condenadamente buenos. Mejor que lo seamos.»

Steve Jobs

¿Tienes una misión? ¿Cuál va a ser tu papel, tu función en el futuro? ¿En qué quieres contribuir?

Una vez que has definido la imagen de tu futuro ideal como profesional que ha alcanzado el estatus de autoridad en tu materia, debes establecer tu papel en esa visión. Bill Gates imaginó un futuro en el que habría un ordenador en cada hogar, ésa fue su visión. Pero su misión fue la de crear el *software* necesario para que eso se produjese.

Te contaré una historia personal. Durante los primeros quince años de mi vida profesional me dediqué al mundo de las compras en mercados de gran consumo. Todas las semanas recibía ofertas de empresas que me ofrecían productos de calidad a buenos precios. Con el tiempo esos productos eran cada vez más indistinguibles. Todos tenían características parecidas y una calidad similar.

Poco a poco fui estableciendo conexiones y paralelismos con lo que ocurre con los profesionales. Cada día somos más, mejores y más baratos. Eso no sólo tiene lugar en el mundo corporativo, también sucede en la sociedad, en la economía y en la política. Hace tiempo que dejamos de ser personas y nos convirtieron en recursos, datos, estadísticas, números de empleo o votos.

Poco a poco fue creciendo en mí la necesidad de hacer algo para devolver el poder a las personas. En mi cabeza vi (visión) un mundo en el que los individuos en general y los profesionales en particular serían protagonistas de nuevo. En lugar de ser piezas sustituibles, seríamos profesionales valiosos, valorados y reconocidos. Mi papel (misión) sería diseñar un método, divulgarlo y motivar a las personas para conseguirlo.

Una vez establecida tu visión, ¿cuál quieres que sea tu papel en ese mundo ideal? En realidad, ésta es la respuesta a las eternas preguntas de ¿por qué existes?, ¿por qué estás aquí?

Puede que creas que todo esto es filosofía o incluso que roce la autoayuda, pero en realidad no estás haciendo nada diferente a lo que hacen las empresas cuando diseñan su plan estratégico. Sólo estás tratando de ver el futuro y, lo que es más importante, quieres influir en él. Cuando Apple, Sony o Repsol diseñan sus proyectos empresariales definen sus propios escenarios y a partir de ahí establecen su papel.

Tu misión como experto debe ayudarte a conseguir esa visión que has definido. ¿Vas a convertirte en la autoridad que siente las bases de Internet en la próxima década? ¿Quieres ser el

experto al que se tenga que consultar cuando se hable de energías renovables? ¿Vas a mejorar los modelos de aprendizaje en el colegio?

El papel sólo puedes definirlo tú. Y es algo fundamental. Cuando hablemos de visibilidad, de darte a conocer o de utilizar la tecnología para transmitir tus ideas, ya deberás haber definido tu visión y tu papel en el futuro. De otro modo te percibirán solamente como un genérico, como uno más de los que repiten las ideas de otros.

Tu visión de las cosas y tu forma de ejecutar tus ideas es lo que te va a diferenciar y lo que va a conseguir que te perciban como alguien que tiene las ideas claras.

## **¿Qué relación hay entre tu misión y tu posicionamiento?**

¿De qué sirve ser brillante si no tienes una misión? Sin un propósito, todo lo que hagas sólo será una forma de ganarte la vida. No creas que es fácil definir tu papel. En realidad no lo vas a crear, lo encontrarás cuando te pongas en marcha. Pero no podrás encontrarlo si no lo buscas.

- Proporciona significado, dirección y confianza a tu papel como profesional.
- Te ayuda a definir lo que quieres ser cuando «seas mayor».
- Te facilita la toma de decisiones y el establecimiento de prioridades.
- Te ayuda a mantenerte firme en momentos de cambio.
- Clarifica el mensaje que transmites a otros sobre lo que haces. Cuanto más clara sea tu misión, más te respetarán y apoyarán.
- Te motiva a ser mejor. Crea acción en lugar de reacción. Te empuja a moverte hacia un futuro deseable.

## **Algunas recomendaciones**

- Encuentra un momento de tranquilidad para reflexionar.
- La búsqueda de la misión no puede delegarse a otra persona.
- Identifica éxitos pasados y escríbelos. Trata de encontrar un vínculo entre ellos.
- Identifica tus contribuciones. A la familia, empresa, amigos, comunidad, el mundo en general.
- Revisa los sueños y deseos de tu infancia.
- Revisa lo que haces en tu tiempo libre. Comprueba las tendencias de tu comportamiento de ocio.
- Una misión debe ser factible y mensurable.
- Debería ser entendida fácilmente por un niño de doce años.
- Debería ser fácil de expresar de memoria.

## **Tarea. Manifiesto de misión**

Deberías ser capaz de expresar tu misión en una frase corta (diez o doce palabras como máximo).

Puedes seguir este esquema: Mi misión es: (Incluye tres verbos aquí) (Incluye tu principio básico aquí) para (Incluye para quién).

Ejemplos: «Establecer, mantener y promover justicia para todos», «Identificar, desarrollar y divulgar el valor de los profesionales».

Puedes hacerte preguntas como éstas:

- ¿Cuál es tu papel en la sociedad?
- ¿Cuál es tu principal contribución profesional?
- ¿Cuál es tu papel en tu futuro profesional? ¿Cómo quieres que te recuerden?
- ¿Qué logros profesionales te gustaría haber alcanzado dentro de diez, veinte o treinta años?

## **¿QUÉ QUIERES SER DE MAYOR? Define tu objetivo profesional**

«A la larga, sólo se alcanza aquello a lo que se apunta. Por lo tanto, mejor que se apunte a algo elevado.»

Henry David Thoreau

¿Has decidido hasta dónde quieres llegar con tu profesión? Cada vez que me dirijo a un grupo de gente y pregunto por sus objetivos a medio o largo plazo, casi nadie sabe darme una respuesta. O al menos eso dicen.

Creo que todos sabemos lo que queremos pero pocas veces lo expresamos o incluso nos lo ocultamos a nosotros mismos. Suelo recibir muchas excusas para no establecer objetivos. «No quiero llevarme una desilusión», «Creo que no sirve de nada ponerse metas», «Prefiero dejar que las cosas se desarrollen de forma espontánea», «No tengo tiempo para eso»...

Al profundizar, te das cuenta de que al menos la mayoría sabe que quiere ser feliz y algunos hasta se atreven a decir que quieren tener éxito. Al menos es un punto de partida. Pero si deseas conseguir algo, debes ser lo más explícito y concreto posible.

Seguro que has leído montones de veces que un objetivo debe ser realista, medible, específico, alcanzable en un plazo concreto. Pues si quieres conseguir posicionarte como un profesional valioso debes ser capaz de describir claramente lo que eso implica.

## **El primer obstáculo para conseguir lo que quieres es que lo desconoces**

«Me siento como un mosquito en una playa nudista: sé lo que quiero, pero no sé por dónde empezar.»

Stephen Bayne

¿Cuándo considerarás que has alcanzado ese nivel de prestigio que deseas? ¿Qué quieres que te proporcione tu estatus de experto? ¿Quieres premios, dinero, estabilidad, trabajar poco, elegir tus clientes, tiempo para aprender...?

Tu objetivo es el resultado claro y concreto que pretendes alcanzar con tu proyecto de posicionamiento como experto. Si no sabes hacia dónde te diriges puedes dedicarte a hacer cosas pero sin tener un beneficio claro en mente.

Convertirte en un profesional de referencia puede proporcionarte una buena reputación. Puedes aparecer en los medios de comunicación y conseguir que te citen siempre que se hable de tu área de experiencia. Si eso es lo que buscas, tendrás que utilizar unas herramientas y diseñar una estrategia encaminada a generar esa visibilidad. Pero aunque puedes ser conocido y reconocido por mucha gente, quizá no estás obteniendo los ingresos que necesitas.

O puede que te estén llamando para dar varias conferencias cada semana y estés ganando mucho



dinero con ellas, pero en realidad lo que querrías es trabajar e investigar en tu despacho sobre el asunto que te apasiona.

O te encanta hablar en público, tienes claro que quieres cambiar el mundo y lo que te apetece es hacer presentaciones chulísimas o generar mucho contenido en la Red para ofrecer a todo el mundo. Sin embargo, las empresas te llaman constantemente para que asesores a sus directivos, te pasas el día viajando y apenas te queda tiempo para divulgar tu mensaje.

Estas situaciones que te comento no son inventadas. Conozco a muchos profesionales que pueden considerarse exitosos, que son excelentes en lo suyo, que disfrutan con su especialidad pero que se alejan de su objetivo.

## **Tu primer objetivo es establecer tu objetivo**

«Sin un claro propósito, cualquier obstáculo puede lograr que una persona cambie de rumbo.»

Viktor Frankl

Ni todas las herramientas de comunicación del mundo te servirán de nada si no sabes hacia dónde te diriges. El mero acto de definir lo que quieres y lo que tienes que hacer para lograrlo aumenta drásticamente la probabilidad de que alcances tus objetivos exactamente como los imaginaste y dentro del calendario previsto.

Supón que quieres llegar a ser la persona más experta en diseño de plataformas petrolíferas, gestión de crisis en empresas de alimentación o motivación de adolescentes. Lo que podría parecer un objetivo inalcanzable puede convertirse en una suma de objetivos parciales.

Si tienes una visión y una misión bien definida, no debería ser difícil para ti establecer objetivos. Puedes escoger un objetivo principal y luego «trocearlo» para hacerlo más asequible.

Deberás identificar tus puntos débiles de aprendizaje, contactar con las personas que puedan ayudarte, escribir artículos que te den a conocer como un especialista en la materia... Todo esto lo veremos más adelante, pero de momento quiero que te des cuenta de la importancia de establecer una meta concreta de posicionamiento profesional.

Los profesionales mejor valorados tienen metas claras. Al elaborar una estrategia debes tener claro el punto de destino. Eso te permite actuar de forma ordenada, potenciando los resultados deseados. Te ayuda a ser mucho más eficiente en tus esfuerzos.

Tener un objetivo no es garantía de éxito, felicidad y satisfacción, pero aumenta las probabilidades de alcanzarlo. Es improbable que consigas algo más que aquello a lo que aspiras. Quienes tienen metas elevadas suelen llegar más lejos.

La mayoría de los objetivos profesionales dependen de las decisiones de otros. Salvo aquellas situaciones que suponen un reto individual, una lucha contra el tiempo o un obstáculo físico como ocurre con los deportes, el resto de los logros están en función de lo que otros piensen. Todos los objetivos deben tener un «cliente» o beneficiario asociado a ellos (jefes, familia, amigos, compañeros, clientes, votantes...).

Por lo tanto, para cada objetivo debes establecer tres cosas: el resultado que esperas obtener, la persona a la que influir y los objetivos de esa persona.

## Tarea. Identifica los tipos de reconocimiento

Aquí tienes algunas preguntas que pueden ayudarte a establecer tu objetivo de posicionamiento profesional:

- ¿Qué buscas como profesional? ¿A qué te quieres dedicar?
- ¿Qué forma de trabajar sería la más adecuada para ti?
- ¿Qué NO has tenido en anteriores trabajos que te gustaría tener en el próximo?
- ¿Qué tienes en tu trabajo actual o en trabajos anteriores que no te gustaría tener en el futuro?
- ¿Qué es lo que le falta a tu trabajo para ser perfecto?
- ¿Qué quieres conseguir al posicionarte como experto?
- ¿Qué clase de empleo buscas? ¿Qué te podría ofrecer?
- ¿Cómo te gustaría trabajar? ¿Cómo NO te gustaría trabajar?
- ¿Cuántas horas por semana quieres trabajar?
- ¿Cuánto dinero necesitas ganar? ¿Cuánto dinero quieres ganar?

## Ventajas de establecer y alcanzar tus objetivos

«No llega antes el que va más rápido, sino el que sabe dónde va.»

Séneca

¿Por qué son importantes los objetivos? ¿Qué relación hay entre tener objetivos y ser elegido? Nos han dado tanto la lata con eso del pensamiento positivo que, a veces, parece que los objetivos se pueden conseguir sólo con establecerlos y deseárselos. Eso es mentira. Pero es cierto que en tu estrategia de posicionamiento, fijar unas metas tiene unas consecuencias positivas.

**Confianza en ti mismo y eliminación de barreras.** Al mirar hacia el futuro, es más fácil ser optimista y constructivo. Aumenta tu confianza. Si haces las cosas con un propósito, eliminas pereza, miedo y otras barreras mentales.

**Percepción externa positiva.** Cuando sabes lo que quieres y lo expresas con claridad es más fácil que te perciban y valoren como deseas, y te ayuden.

**Eficacia, coherencia, enfoque.** Un objetivo claro te ayuda a mantenerte centrado, facilita la gestión del tiempo, el establecimiento de prioridades, evita la dispersión y la pérdida de recursos.

**Aumento de posibilidades de éxito.** Establecer un objetivo no nos va a asegurar su consecución, pero va a aumentar las probabilidades de alcanzarlo. Solemos decir de la gente que triunfa: «Es una persona que siempre ha sabido lo que quería». Tener claros los objetivos, valores y motivaciones no te hace perder oportunidades, más bien al contrario, te ayuda a aprovecharlas.

**Proporciona sentido a lo que haces.** Te hace sentirte bien cuando avanzas y a dar un sentido global a lo que haces. Es como crear un vacío que tira de ti para que lo rellenes. Es como un faro, una referencia que te guía. Marca el rumbo de tu proyecto profesional.

**Control.** Te facilita variables concretas con las que controlar la dirección de tu plan.

## Cómo establecer objetivos

**Es recomendable empezar por objetivos personales y luego pasar a los profesionales.** Un buen objetivo debe conseguir que SEAS más de lo que eres ahora. Deben ser medibles, comprensibles, específicos, realistas pero ambiciosos. Tienen que poder calcularse y no deben ser ni subjetivos ni elásticos.

**Debes ser egoísta, los objetivos más estimulantes son sólo tuyos.** Sé sincero. Elimina todo aquello que sientas que haces por otros («tendría que...», «debería...»). Si estás satisfecho contigo y con lo que haces, lo estarán los demás. Deben estar alineados con tus valores y motivaciones. No intentes perseguir objetivos en los que no crees, debes desearlo de verdad. El camino es duro y tendrás tentaciones de abandonar, hazme caso. Los objetivos deben fijarse para lo que realmente quieres y estés comprometido a conseguir.

**Elimina tolerancias y barreras.** Identifica y elimina miedos, barreras, limitaciones o creencias paralizantes. Si sabes o adivinas lo que va a pasar al final, serás más capaz de dar el primer paso. Si dudas a la hora de establecer y escribir tus objetivos debes preguntarte a ti mismo qué es lo que te preocupa o asusta.

**Verbalizar te ayuda a clarificar.** Puedes escribir un diario como almacén de ideas en el que identifiques patrones de comportamiento. Piensa en la forma en que expresarías o contarías lo que quieres conseguir. Déjate llevar. Pon tus cinco sentidos en describir cómo sería tu objetivo. Utiliza tu intuición o tu instinto. Describe tus objetivos en voz alta. Escucharte te ayudará a clarificar tus ideas.

**Establece objetivos de forma positiva e identifica los beneficios.** Céntrate en lo que quieres en lugar de en lo que NO quieres. Identifica los beneficios, resultados, consecuencias positivas que obtendrás al alcanzar el objetivo.

**Establece un límite de pérdidas aceptable.** Descarta o redefine objetivos que no has logrado en varios intentos. Hazlos más atractivos o alcanzables.

**Ten una visión general completa.** Ve de los objetivos generales a los particulares o concretos. Cuanto mayor y mejor sea la definición de lo que quieres, más eficiente será la estrategia. Establece objetivos que aumenten tus fortalezas, no que se centren en tus debilidades. Céntrate en soluciones más que en problemas y en lo que puedes en lugar de en lo que no puedes.

**Hazlo fácil.** Encuentra o crea un entorno apropiado (un ordenador, una habitación...) para definir tus objetivos. Divide el proceso en etapas alcanzables y asequibles. Establece una meta clara en cada uno de los aspectos que desees mejorar.

**Busca apoyos o recursos.** Cuanto más ambicioso sea tu objetivo de posicionamiento, más grandes serán los sacrificios que debes hacer y mayor será el tiempo que tendrás que esperar para obtener los resultados que desees.

**Pon tus objetivos por escrito y en un lugar visible.**

## Tarea. Documentar los objetivos (lo que quieres y lo que NO quieres)

Escribe detalladamente tu objetivo de posicionamiento (ascenso, empleo, salario, prestigio, premios, puesto...).

Define el sector, tamaño, tipo, organización, lugar...

Identifica la razón, los motivos o las motivaciones por los que lo desees.

Establece un plazo para alcanzarlo.

## ¿EN QUÉ TERRENO QUIERES JUGAR? El «territorio», las coordenadas profesionales

«No quiero llegar al final de mi vida y descubrir que sólo la viví a lo largo. Quiero haberla vivido también a lo ancho.»

Diane Ackerman

¿En qué campo o entorno quieres posicionarte como un referente? ¿En qué quieres ser percibido como el mejor? ¿En qué situación vas a aplicar tu estrategia de posicionamiento? ¿En qué entorno, sector, industria o departamento quieres desarrollar tu proyecto profesional? ¿Para qué situación profesional quieres ser considerado la opción preferente?

Estas preguntas te ayudarán a delimitar el terreno de juego. Ten en cuenta que tus recursos son limitados y que cuanto más claros los tengas, más eficaz será tu estrategia.

Desde hace algún tiempo he detectado que ya no se utilizan tanto las metáforas militares para hablar de gestión empresarial. Quizá se ha convertido en algo políticamente incorrecto. Sin embargo, creo que cuando hablamos de estrategia y de posicionamiento, estamos más cerca de una campaña militar que de un espectáculo de ballet.

Quieres poner una bandera en una colina. Quieres alcanzar una posición. Pero en este caso se trata de un lugar mental, no geográfico. Por lo tanto, antes de lanzarte al ataque para convertirte en un referente en tu ámbito profesional deberás definir cuál es éste.

Los ingenieros, arquitectos y todos los profesionales que trabajan con proyectos denominan a esta etapa alcance o «*scope*». Puedes entenderlo como el ámbito, el campo o la situación o contexto de aplicación de tu proyecto. En el entorno se encuentran las personas en la mente de las cuales vas a posicionarte.

Esto es fundamental porque cuanto más claro y preciso sea el «terreno de juego» en el que quieres que te perciban como un referente, más claras estarán las reglas, personas, herramientas de visibilidad y recursos necesarios.

Muchos profesionales cometen el error de pensar que van a «jugar el partido» en las mismas condiciones que hasta ahora. Pero puede que el terreno de juego esté a dos mil metros de altitud y completamente embarrado.

Muchas veces actuamos pensando que podemos comportarnos de una determinada manera cuando en realidad estamos fuera de contexto. La universidad es un ámbito muy diferente al de una empresa. Dentro de una organización, tu estrategia es radicalmente diferente si tu objetivo es alcanzar una determinada posición en el organigrama o convertirte en un profesional de prestigio en tu sector.

Definir el alcance es otra forma de identificar la amplitud y la longitud del proyecto. Debes establecer el número de personas sobre las que quieres llegar a influir y el modo en que quieres hacerlo. Eso te obligará a definir las tareas y las acciones que tendrás que realizar, lo que quieres conseguir y en qué momento.

Como ves, mi intención es ayudarte a crear un método de posicionamiento profesional tratando de ser lo más objetivo posible. Creo que, aunque tratemos con personas (o precisamente por eso),

es importante reducir al máximo la subjetividad. Por eso hay que seleccionar las variables que puedes controlar para modificarlas si ves que no funcionan como habías planeado.

Aunque parezca una perogrullada, si lo que quieres es dejar tu huella en algunas personas, deberás escoger a esas personas. Con mucha frecuencia, especialmente en la era Internet, parece que lo importante es llevar a muchos lectores, seguidores, amigos, visitas..., a tus sitios en la Red. Es curioso porque se nos vendió que Internet humanizaría las relaciones, pero al final se ha convertido en un entorno de «recolección» de perfiles.

En este caso vamos a centrarnos en las personas, no en las empresas. Esto es muy importante porque siempre vamos a hablar de ti, no de un negocio, aunque sea el tuyo. Quieres conseguir que asocien tu nombre con tu especialidad. Eso va a ser beneficioso para tu proyecto empresarial o para la organización en la que trabajas, pero debes tenerlo muy claro.

Vas a posicionarte tú, una PERSONA, un PROFESIONAL. No vamos a posicionar una EMPRESA, idea, producto o servicio.

## Tarea. El campo de batalla

Crea un cuadro en el que definas con el mayor detalle posible el alcance de tu proyecto.

**¿En qué sector y lugar geográfico quieres posicionarte?**

Mercado, campo, sector, ámbito, nacional o internacional, especialidad...

¿Quieres ocupar un lugar en la mente de las personas de tu entorno profesional cercano o quieres convertirte en un referente global?

¿Quieres establecer relaciones personales directas o quieres comunicarte con un grupo abierto?

**¿A cuánta gente quieres llegar?**

Especialista o generalista, tamaño de empresa o sector, volumen de seguidores...

¿Quieres dirigirte a un grupo amplio o a una minoría seleccionada?

**¿Quién quieres que te tenga en cuenta?**

Jefes, periodistas, prescriptores, colaboradores, lectores...

¿Quieres influir en tus jefes, en tus colegas, en tus clientes actuales o en alguien a quien no conoces en un campo diferente?

## Elige el campo

A la hora de definir el alcance, debes empezar a tomar algunas decisiones. A partir de ahora tendrás que definir algunas variables que pueden ser distintas en función del tipo de proyecto que escojas.

## Proyecto profesional

¿Qué tipo de posicionamiento deseas? ¿Quieres cambiar de empleo? ¿Quieres que te asocien con un tipo de herramienta, servicio o especialidad? ¿Quieres que tus jefes te tengan en el «radar» para el próximo ascenso? ¿Quieres que los colegas de tu sector te consideren como la persona más preparada? ¿Quieres que se te considere una profesional de referencia independientemente de tu género?

En todos esos casos tu intención es que te tengan en cuenta y te consideren como el profesional adecuado. Sin embargo, las personas a las que tratas de influir tienen perfiles, objetivos y planes

diferentes. En unos casos los tienes a unos metros de distancia, en otros puede que estén a miles de kilómetros. Algunos son conocidos por ti, en otros sólo conoces de ellos unos cuantos datos genéricos.

Los destinatarios de tus esfuerzos de posicionamiento pueden ir dirigidos a empresas de selección, jefes, colegas, empleadores, clientes, periodistas... Por eso es muy importante que definas con claridad el terreno de juego, porque éste te dirá cuáles son los jugadores con los que vas a enfrentarte. Como veremos más adelante, sólo si conoces el campo de batalla y los contrincantes, aliados o compañeros de equipo, podrás escoger las herramientas adecuadas.

## Proyecto corporativo

¿Qué imagen tienen los profesionales de tu departamento? ¿Qué percepción tiene tu mercado de las personas que forman parte de tu organización? ¿Las personas de tu equipo transmiten fielmente tus valores? ¿Son los individuos de tu organización fieles embajadores o representantes de la marca de tu empresa?

Cada contacto entre personas va reforzando o debilitando la imagen entre ellas, pero también la de las organizaciones a las que representan. Los directores generales, los presidentes o los gerentes de las empresas ya no son sus únicos representantes. Y cada vez menos. Son los profesionales de primera línea quienes pueden reforzar su posicionamiento o destruirlo con un solo comentario en un blog.

Las empresas inteligentes se están dando cuenta de que no están gestionando recursos humanos sino comunidades de profesionales con personalidad propia. Desde que la Red nos permite llegar a todo el mundo, tenemos el poder de darnos a conocer por nosotros mismos.

Tenemos un altavoz que nos permite comunicar todo lo que hacemos. Esto es algo que no puede pararse. Ninguna barrera ni *firewall* va a impedir que nos comuniquemos. Asuntos que hasta hace poco quedaban ocultos, por suerte o por desgracia para la empresa, ahora se extienden por todo el planeta en cuestión de horas.

Si estás al mando de alguna organización debes escoger también el ámbito de actuación en el que quieres posicionar a tus profesionales. Insisto, estoy hablando de convertir en referentes a las personas, no a productos, servicios o empresas. Para eso ya hay otros especialistas, herramientas y sistemas.

## Proyecto personal

Por último, y aunque no lo vamos a tratar aquí, también podrías escoger un ámbito más personal y privado. En realidad, te habrás dado cuenta de que estamos hablando de relaciones personales. Se trata de dejar una huella profunda, positiva y auténtica en el recuerdo de las personas que nos importan.

Cuando alguien hace esa pregunta cruel de «¿Quieres más a papá o a mamá?», en realidad está pidiendo a un niño o niña que seleccione a su referente, a su «gurú». Pero, al seducir a una persona, al relacionarte con amigos, al comunicarte con tu pareja o al hablar con tus padres o hijos, ¿no estás aplicando estrategias de posicionamiento? ¿No estás tratando de crear un impacto en quienes te importan?

Puede que esto suene algo frío y calculador a algunas personas, pero en realidad constantemente estamos influyendo en las percepciones que los demás tienen de nosotros. La única diferencia es

que algunos lo hacen de manera planificada y otros de forma inconsciente.

## Estados profesionales

Uno de los mayores errores que se cometen, y por lo tanto también una de las principales oportunidades para posicionarte, es pensar que todos los profesionales somos iguales. La situación de cada persona que trabaja es distinta en muchos aspectos. Por consiguiente, deben diseñarse los planes en función de las circunstancias.

En primer lugar, debes decidir si vas a aplicar tu estrategia de posicionamiento como experto para obtener un beneficio individual o si quieres aplicarlo a los profesionales de una organización. Aunque el posicionamiento profesional es aplicable en todos los casos, las estrategias y las herramientas van a ser distintas.

Profesionalmente no estás encadenado a ninguna situación. Tienes formas de escapar o, al menos, de mejorar tu situación mientras diseñas el plan de huida. Pero debes conocer tus opciones. En realidad un profesional puede encontrarse en tres estados que podríamos comparar con los estados del agua (sólido, líquido y gaseoso).

Es muy importante que te sitúes en tu estado profesional actual y establezcas el que quieres que sea tu estado ideal. Es posible que tengas que pasar por un estado intermedio para conseguir el que finalmente desees.

Por ejemplo, quizá quieras ser un profesional independiente, pero antes deberás obtener dinero, experiencia y contactos trabajando en una empresa. O puede que quieras formar parte de una gran organización, pero antes debes posicionarte en el mercado como un profesional de referencia mientras ocupas tu puesto en una empresa menor.

	Estado A	Estado de transición	Estado B
	Situación profesional actual	Trabajos alimenticios Trabajos «puente»	Situación profesional deseada
<b>Sin ingresos</b>	x Desempleado		
<b>Cuenta propia/ Agente libre</b>			X Consultor independiente de industrias alimentarias
<b>Cuenta ajena/Misma empresa/Otra empresa</b>		x Jefe de producción en el sector alimentario	

En el cuadro, he marcado con una cruz el ejemplo de una persona que está sin empleo pero que desea trabajar por su cuenta y es consciente de que debe pasar por un estado de transición trabajando para otros.

Ten en cuenta que tu situación actual es sólo una de las posibilidades pero puedes cambiar de estado cuando quieras. Eso sí, debes empezar cuanto antes porque el proceso requiere tiempo.

Piensa un poco en la situación laboral de las personas que conoces. Verás que todos entran dentro de uno de estos tres grupos.

## **Sin ingresos**

Es la situación en la que no se percibe ninguna remuneración o compensación por parte de una empresa. Situaciones de desempleo, estudiantes sin trabajo, años sabáticos, tiempo dedicado a cuidar a familiares...

Éste es, o debería ser, un estado de transición (aunque dure varios años). Lo quieras o no, es muy probable que en algún momento de tu trayectoria profesional pases por él. Puede ser que lo elijas voluntariamente o que te empujen los acontecimientos, eso es lo de menos. Lo que debe quedarte claro es que es una situación, que puede ser difícil, pero que sólo es un estado profesional más.

Lo peor que te puede ocurrir es que no hayas previsto esta situación y te encuentres súbitamente metido de lleno en ella. No pasa nada, pero siempre es mejor que vayas tomando decisiones para realizar la transición a alguno de los otros estados cuando lo consideres apropiado.

## **Cuenta ajena**

Es la situación en la que seguramente se encuentra la mayoría de la gente que conoces, incluso la tuya. Profesionales en nómina, que trabajan para otros por un salario con algún tipo de contrato. Es lo que denominamos estar empleado.

No es una mala situación siempre que estés satisfecho con lo que haces y con el lugar y las personas con las que estás. Pero no te olvides de que dependes de las decisiones de otros. Quizá lo veas venir o quizá no, pero tarde o temprano puede cambiar el entorno o el jefe o alguien, a muchos kilómetros de distancia, tome una decisión que afecte a tu trabajo.

Mientras estás trabajando para otros, es muy probable que tu capacidad de comunicación como profesional con nombre y apellidos esté muy limitada. Es como si, mientras trabajas para una organización, alguien cortase tus vínculos con el exterior.

Muchas veces asumimos que cuando trabajas para una empresa sustituyes tu nombre por el logo de esa organización. Y ése es un gran error que no debes cometer. Tu estrategia de posicionamiento de experto debe ser constante y no puede paralizarse sólo porque alguien te tiene en nómina.

No digo, ni mucho menos, que hagas algo inmoral o que vayas en contra de la empresa que paga tu salario. Sólo te estoy diciendo que eres un profesional con una trayectoria que debe durar varias décadas y que constantemente debes mantener tu visibilidad. Eso no sólo no es malo para la organización a la que perteneces en ese momento, sino que debería ayudar a reforzar su imagen.

## **Cuenta propia**

En realidad éste debería ser el estado natural de un profesional, aunque esté asalariado o tenga una nómina. Es más una actitud mental que una situación administrativa. Todos trabajamos para nosotros mismos. Todos somos profesionales que hacemos algo a cambio de una remuneración. El vínculo entre nosotros y la persona u organización que nos paga puede tener un formato u otro, eso es lo de menos. Lo más importante es que te des cuenta de que eres responsable de tu trabajo y de tu desarrollo. Dejarlo en manos de otros es un suicidio profesional.

Pero para entendernos, diremos que los profesionales por cuenta propia son aquellos que van por libre. *Freelances*, autónomos, agentes libres, profesionales independientes... Ponle el nombre



que quieras, pero en realidad son personas que van a vender su trabajo sin vincularse a un único «cliente». Estos profesionales pueden y deben darse a conocer como especialistas en su nicho de mercado y eso va a aumentar su valor.

Pero lo más importante es que para una persona en este estado no existen barreras de posicionamiento. Al menos en lo que se refiere a la comunicación. Un agente libre puede utilizar todos los medios a su alcance para darse a conocer. El único límite son sus ganas de trabajar.

Durante años se ha considerado que quienes trabajan por su cuenta tienen menos estabilidad. Pero creo que la situación ha cambiado, y si bien un profesional por cuenta propia no puede asegurarse unos ingresos regulares, lo cierto es que al diversificar el riesgo puede superar mejor las épocas complicadas.



### Tarea. ¿En qué vértice quieres estar?

- ¿Tienes claras las diferentes opciones profesionales para diseñar tu estrategia?
- Elabora un cuadro como el anterior en el que definas tu estado inicial A, tu estado deseado B y el estado de transición (si lo hay).
- Ten en cuenta que cuanto más detallado esté, te será más fácil tomar tus decisiones.

## ¿DÓNDE ESTÁS?

### Tu posicionamiento profesional actual

«El futuro no es inevitable. Podemos influir en él si sabemos lo que queremos que sea.»

Charles Handy

«Lo más grande de este mundo no es tanto dónde estamos, sino hacia dónde nos movemos.»

Oliver Wendell Holmes

¿Cuáles son tus circunstancias profesionales actuales? ¿Dónde trabajas? ¿Qué categoría tienes? ¿Qué cargo ocupas en la actualidad? ¿Cuál es el grado de dificultad de tu trabajo? ¿Cuánto tiempo piensas que vas a estar en la misma empresa?

Debes ser siempre consciente de la fase en la que te encuentras. Es el punto de partida que deberás situar en tu mapa. Tener claro el lugar en el que estás, por malo que creas que sea, te ayudará a establecer con precisión los recursos, las etapas y las acciones para convertirte en experto.

El proceso de transformación de trabajador anónimo a profesional de referencia es parecido a un viaje. Es curioso, pero normalmente dedicamos más tiempo a planificar nuestras vacaciones que nuestra profesión.

Para diseñar tu proyecto de posicionamiento debes especificar el destino, lo que quieres conseguir y también el punto de partida. Si no tienes claro lo que quieres, es posible que acabes en cualquier sitio, incluso en el lugar de donde saliste. Pero también debes ser consciente de la situación en la que te encuentras ahora.

En muchas ocasiones me he encontrado con personas que al evaluar su situación inicial se han sentido tentadas de tirar la toalla. Han considerado que no están preparadas, que no tienen recursos o que están demasiado lejos de su objetivo. Así que, ahora te voy a pedir una cosa, no te preocupes del CÓMO, sólo céntrate en el DÓNDE y en el QUÉ.

Para diseñar la ruta que te va a llevar a convertirte en un experto reconocido, debes hacer un diagnóstico de tus condiciones profesionales actuales. Si fueses un consultor, podrías decir que vas a realizar una auditoría de tu situación.

Tu objetivo ha de consistir en «posicionarte/ser el mejor del ámbito que has establecido» y, si no puedes serlo en tu entorno actual, deberás buscar otro más favorable. Podríamos decir que lo que vas a definir es tu lugar en la *pole position*. Podrás estar mejor o peor situado, pero si no tienes claro el punto de partida, será muy difícil que realices una buena carrera.

Debes tener claro tu perfil como profesional, ser consciente del entorno en el que te mueves, conocer el posicionamiento de los que compiten por los mismos recursos que tú y evaluar la percepción que los demás tienen de ti. A partir de este diagnóstico sacarás conclusiones y tomarás decisiones. Puede que el lugar, la situación en la que ahora te encuentras sea exactamente en la que mereces estar. Piénsalo.

Cuando sitúas con exactitud el punto de partida y has elegido el de llegada, podrás saber con mucha claridad cuánto te va a costar llegar al objetivo. De ese modo, podrás empezar a tomar

decisiones más precisas y empezarás a ver que tu trayecto puede ser duro, largo y difícil, pero también manejable.

De este modo vas a poder diseñar la mejor ruta para elaborar tu transición desde el anonimato al reconocimiento profesional. Además, al tener claro el punto de partida podrás evaluar tu evolución y construir sobre algo existente en lugar de empezar de cero una y otra vez.

Si evalúas periódicamente esas variables, podrás hacerte una idea de la evolución de tu estrategia. Cuanto mejor sea el diagnóstico, los objetivos marcados serán más firmes y seguros. Al situar las coordenadas en tu panel de control, podrás ver si estás avanzando o si por el contrario no se están cumpliendo tus previsiones y debes realizar ajustes.

## **Etapas profesionales**

«El mejor lugar para triunfar es el que ocupa ahora con aquello de lo que dispone.»

Charles Schwab

Si, como te he dicho, tu trabajo es tu producto y tu profesión es tu negocio, quizá pienses que se pueden aplicar criterios parecidos a los que se aplican a las empresas. Un profesional puede dividir su trayectoria en varias fases parecidas a las de la curva de vida de un producto.

Deberías intentar no estancarte en la fase de lanzamiento ni llegar a la fase de declive. Tu estrategia y tu plan de acción variarán en función de la fase del ciclo de vida en la que te encuentres.

### **Fase de lanzamiento. Preparación**

Es el momento de estudiar, de adquirir experiencias personales. Es la fase de búsqueda del primer empleo, de lanzamiento de tu producto. Deberás invertir mucho tiempo. Invertirás muchos recursos (tiempo y dinero) en formarte.

Seguramente tendrás algunas dificultades para introducir tu «producto» profesional en el mercado. Encontrarás a muchas personas en las mismas condiciones que las tuyas. Tu salario será relativamente bajo (o puede que te toque trabajar gratis).

### **Fase de crecimiento. Obtención de recursos**

Entras a trabajar en una empresa. Tu primer empleo. Vas a aprender y ganar algo de dinero. Quizá cambies de puesto u organización en varias ocasiones. Aunque eres joven, puede que esta etapa se prolongue hasta los treinta o cuarenta años.

Es el momento de aprovechar lo que te ofrecen las empresas para sentar las bases de tu posicionamiento. No te sientas culpable, las empresas también van a tratar de amortizar lo que te pagan.

Debes elegir aquellas opciones que más recursos de todo tipo te puedan proporcionar para darte a conocer y crear una buena reputación. El trabajo puede ser más o menos estable.

Van a surgir posibilidades de movilidad. Aparecerán oportunidades de promoción dentro de la organización. Vas a tener mucha menos formación. Vas a invertir casi todo tu tiempo desarrollando tu trabajo. Vas asumiendo responsabilidades. El salario es sensiblemente mayor.

Desde el primer día debes ir preparando tu salida, tu plan B.

## **Fase de madurez. Inversión**

Aunque cada profesional es diferente, podríamos decir que esta etapa va desde los treinta o cuarenta hasta los cuarenta o cincuenta. El puesto debería ser bastante estable. Ocupas un nivel de mando asumiendo muchas responsabilidades. Se reduce al mínimo el tiempo invertido en formación.

Es el momento de utilizar los recursos obtenidos en la anterior etapa para «independizarte». Puede existir una alta probabilidad de movilidad entre empresas. Pero también corres el peligro de quedarte fuera de mercado. El salario debería ser elevado.

Si has gestionado bien tu estrategia, estarás en una situación en la que tendría que reconocerse y valorarse tu posicionamiento profesional.

## **Fase de declive. Rentabilidad**

Estancamiento profesional. Falta de nuevos retos y proyectos. Desmotivación o aburrimiento profesional. Acomodamiento en nuestro puesto de trabajo. Obsolescencia de nuestras habilidades. Ausencia de ofertas o alternativas de movilidad profesional. Es el momento de recoger lo sembrado en la etapa de inversión.

## **Tarea. Tu ciclo de producto**

¿En qué momento del ciclo profesional estás? Describe en pocas palabras tu situación actual.

Crea un cuadro en el que valores de 1 a 10 aspectos como: dinero, contactos, conocimientos, tiempo, prestigio, visibilidad...

## **El dichoso DAFO**

La forma tradicional de evaluar tu posición inicial es realizando un DAFO. Como seguramente sabes, un DAFO es un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Lo utilizan las grandes empresas a la hora de lanzar un producto. En tu caso, el producto es tu trabajo, tu especialidad. Es una forma sistematizada de revisar los factores internos y externos que influyen positiva o negativamente en el desarrollo de tu posicionamiento profesional.

Para ocupar un lugar preferente en tu «mercado» deberás trabajar principalmente en tus fortalezas porque son éstas las que te van a ayudar a dejar tu huella específica. No digo que no trabajes en superar tus debilidades, pero normalmente no son éstas las que nos ayudan a ser recordados.

Puede que seas un profesional excelente de las ventas pero quizá tu punto débil son las presentaciones en público. Si eres consciente de eso, sabrás que tu posicionamiento debe centrarse en tus habilidades comerciales y tal vez deberías buscar alternativas o ayuda a la hora de hablar a un grupo de personas.

Debes aceptar que tienes fortalezas y también debilidades. Las amenazas se pueden convertir en

oportunidades. Las debilidades pueden transformarse en fortalezas. Lo que en un entorno puede ser valorado negativamente, en otras condiciones puede ser considerado como un punto fuerte. Una persona fría puede ser poco adecuada como formadora motivacional pero puede ser muy eficaz en situaciones de crisis.

Por lo tanto, de lo que se trata no es de que cambies o de que engañes, sino más bien de que tengas claro cuál es el entorno más adecuado para tus capacidades.

Este análisis puede darte una visión muy precisa de las piezas con las que cuentas y de aquellas que te faltan para formar el puzle de tu proyecto profesional.

## Tarea. Elabora tu DAFO

### Fortalezas

Escribe algo en lo que eres bueno y te gusta hacer.

Haz una lista de los diez mejores cumplidos que has recibido.

Escribe lo que tu jefe, clientes o colegas suelen destacar de ti.

### Oportunidades

Identifica cinco oportunidades que puedes aprovechar.

Busca necesidades no cubiertas en tu empresa o entorno.

### Debilidades

Escribe aquello en lo que eres malísimo y odias hacer.

Haz una lista de aquello por lo que tu jefe o amigos te critican.

### Amenazas

Identifica las cinco amenazas (personas o circunstancias) para tu proyecto.

Haz una lista de las influencias negativas que te alejan de tus objetivos.

Escribe aquello (real o imaginario) que a nivel profesional te quita el sueño.

## Factores limitantes

«Los obstáculos son lo que uno ve cuando aparta los ojos del objetivo.»

E. Joseph Cossman

«Nuestra mayor gloria no es nunca caer, sino levantarnos siempre.»

Confucio

¿Qué barreras internas te frenan? ¿Cuáles son tus puntos débiles? ¿En qué situaciones sientes menos confianza? ¿Qué resistencias personales te impiden emprender una acción? ¿Qué podrían buscar las empresas que tú no tengas? ¿De qué se quejan tu jefe, tus compañeros de trabajo o tus amigos?

Todos tenemos aspectos en los que somos más vulnerables, barreras personales que nos limitan. Quizá sea timidez o pereza o perfeccionismo o miedo. Pero todo eso puedes y debes superarlo. No hay otra alternativa. Si quieres que te vean como un profesional con el que hay que contar, debes actuar, aunque a veces te cueste.

No puedes esperar a que todas esas debilidades desaparezcan. La mejor forma de superarlas es actuar, enfrentarte a ellas. Por experiencia te digo que nada es tan terrible como te piensas.

En lugar de obsesionarte con la situación, trata de verte como si estuvieses en donde quieres estar y divide el camino en pequeños pasos graduales. Para eso has trabajado en tu objetivo, tu visión y tu misión. Sé activo, no reactivo. No esperes que las cosas sucedan solas o que venga

alguien a echarte una mano. Pide ayuda si es necesario, pero da el primer paso.

Y cuando hagas lo que tienes que hacer y veas que todo ha ido bien, prémiate, hazte un homenaje.

## **Eres bueno, muy bueno (en algo)**

«No hay ser humano que carezca de fortalezas, hay seres humanos que carecen de voluntad.»

Victor Hugo

¿Cuáles son tus puntos fuertes? ¿En qué consideras que eres especialmente bueno? ¿Por qué cosas suelen felicitarte? ¿Cuáles de tus fortalezas pueden proporcionarte un reconocimiento público? ¿Qué habilidades personales puedes transferir al entorno profesional? ¿Cómo podrías potenciar tus puntos fuertes?

Tu éxito no se construye trabajando sobre tus debilidades, sino sobre tus fortalezas, tus pasiones, características positivas y virtudes. No puedes posicionarte corrigiendo todas y cada una de tus imperfecciones. Es más importante que aproveches al máximo las cualidades en las que sobresales y que aumentarán tu valor a medida que adquieras experiencia.

Ninguno de los profesionales de referencia que puedas recordar ha sido perfecto. Algunos han sido desastrosos en algunos aspectos de sus vidas. Pero han sabido desarrollar sus puntos fuertes y han sido reconocidos por ese enfoque personal.

Aunque no lo creas, en este momento tienes algunas cualidades personales que te hacen destacar, te dan solidez y te hacen sobresalir. Suelen ser una combinación de experiencia, conocimiento y habilidades.

Normalmente somos poco objetivos y más bien críticos con lo que hacemos bien. Además, estamos tan acostumbrados a ello que ni nos damos cuenta. Por eso, la mejor forma de evaluar y medir tus fortalezas es pedir la opinión de otros.

Olvídate de tus debilidades por un rato. Encuentra tus fortalezas y úsalas. Sé la persona que quieres ser. Céntrate en aquello que haces bien de una forma natural y encuentra tiempo para mejorarlo día a día.

## **La presión exterior**

Es curioso, pero posiblemente uno de los factores que más puede amenazar tu plan para convertirte en un profesional prestigioso puede venir de tu entorno más cercano.

Las crisis afectan a casi todo el mundo por igual. Las herramientas tecnológicas están al alcance de cualquiera. Sin embargo, quizá tengas la tentación de tirar la toalla por la presión del entorno familiar o por las opiniones de profesores y amigos.

Tal vez la gente que te aprecia te está empujando a ejercer una profesión desencaminada desde su inicio. O puede que te veas obligado a satisfacer necesidades básicas de supervivencia y no encuentres el momento para ver más allá. O quizás el entorno social te está «obligando» a obtener un beneficio rápido y fácil pero a corto plazo.

Éstas son algunas amenazas a las que puedes tener que enfrentarte cuando decidas ejecutar tu plan para alcanzar el prestigio profesional que deseas.

## Ahí fuera te espera algo bueno

«La suerte lo afecta todo. Ten siempre el anzuelo echado; en el río menos esperado puede haber un pez.»

Ovidio

Pero siempre tendrás posibilidades de expandirte, de obtener recursos para hacer progresar tu proyecto. Sólo tienes que mirar alrededor. Si tienes claro tu objetivo, ocurre algo casi mágico, empiezas a ver opciones en casi todo lo que ves.

Lo que antes era un canal de televisión de documentales, ahora es una fuente de información valiosísima. Aquella persona con la que apenas hablabas en la facultad resulta que puede darte el contacto que necesitas. La biblioteca de tu barrio que jamás pisaste tiene toda la información que necesitas para elaborar una propuesta.

## Tarea. Matriz DAFO

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	Busca oportunidades que se adapten a tus fortalezas.	Supera las debilidades para buscar oportunidades.
<b>Amenazas</b>	Identifica formas de utilizar tus fortalezas para reducir tu vulnerabilidad frente a amenazas externas.	Identifica formas de prevenir las debilidades que te hacen más susceptible a las amenazas externas.



## ¿TIENES PLAN?

### ¿Tienes un proyecto profesional?

«En lugar de preocuparnos por anticipado, pensemos y planifiquemos por adelantado.»

Winston Churchill

¿Cómo vas a ir desde A hasta B? ¿Qué vas a hacer para llegar al estado B? ¿Qué tendría que ocurrir para que alcances tu objetivo? ¿Por dónde deberías empezar? ¿Cuánto tiempo necesitas para llegar a tu destino?

Hasta ahora has sentado las bases de tu estrategia de posicionamiento. Has identificado el punto de partida y has establecido un destino para fijar el rumbo. También has evaluado tus condiciones iniciales. Ahora debes elaborar un plan para unir los puntos.

Cualquier objetivo ambicioso, y el tuyo lo es, necesita un método capaz de ordenar y controlar recursos, tiempos o personas. A diferencia de otros métodos más «esotéricos», mi intención es encontrar el modo más objetivo y científico posible para gestionar el impacto profesional que generas.

En tu caso, pretendes convertir algo difuso, como es tu reputación profesional, en algo concreto, fácilmente identificable y bajo control. Quieres ocupar un lugar de honor en la mente de quienes te necesitan. Hay personas que pueden dedicar semanas a planificar unas vacaciones pero que jamás han pensado en planificar su vida profesional.

El sistema para convertirte en un profesional reconocido es muy parecido a gestionar un proyecto. Es una forma de planificar un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas. Puede aplicarse a cualquier situación en la que te enfrentas a un futuro desconocido y en la que no hay una rutina establecida. Cada proyecto será diferente, aunque las reglas básicas pueden aplicarse a todos los ámbitos.

Los proyectos se aplican tanto para diseñar un nuevo coche como para organizar una barbacoa con los amigos, unas vacaciones, una fiesta de fin de curso, un negocio... Es una forma sistematizada de pensar en lo que tienes que hacer para que todo salga bien.

Esta metodología tuvo un desarrollo espectacular cuando empezaron a crearse los grandes proyectos de ingeniería y de aeronáutica en los años sesenta. Cuando Boeing decidió desarrollar el 747, el Jumbo, o cuando la NASA se puso en marcha para competir con los rusos y poner un hombre en la Luna, tuvieron que encontrar una forma de coordinar personas y recursos para alcanzar un objetivo.

Pero en realidad, la gestión de proyectos puede aplicarse a cualquier situación en la que haya que conseguir algo en un plazo determinado y con unos recursos limitados. Consiste en gestionar un equipo, asignar unos recursos a lo largo de un tiempo limitado y coordinar sucesos interrelacionados para alcanzar un objetivo global mientras haces frente a desafíos, predecibles o no.

La diferencia entre cada uno de los tipos de proyectos va a estar en el entorno, la complejidad, las herramientas de visibilidad y el alcance. Pero la metodología va a ser muy similar.

En este caso, el objetivo es convertirte en un referente en tu entorno profesional. Pero eso no depende sólo de ti o de la calidad de lo que haces, sino también de la opinión o percepción de otros. Por eso, tu proyecto te ayudará a gestionar las variables y los recursos a tu alcance para

influir positiva y honestamente en la imagen que los demás tienen de ti.

Todo o casi todo lo que te estoy contando es algo conocido desde hace años o siglos. No pretendo inventar la pólvora. Simplemente vas a utilizar para un propósito profesional algo que ya existía. Vas a dar un uso personal a herramientas que llevan utilizando los técnicos, científicos, ingenieros y arquitectos desde hace décadas.

Hay personas a las que les desagrada pensar en aplicar métodos «fríos» y planificados a aspectos relacionados con las personas. Prefieren dejar que las cosas vayan desarrollándose de forma «natural». En realidad, lo que hacen es dejar que sean otros los que tomen las riendas de su profesión y de su vida.

Tu trayectoria profesional es sólo otro tipo de proyecto en el que vas a crear algo, identificar recursos, establecer plazos, definir modos de comunicarte con tus interlocutores o crear sistemas de control, entre otras cosas.

Tu proyecto te va a ayudar a gestionar tu posicionamiento para mejorar y optimizar tus opciones profesionales. Tener un proyecto no te va a asegurar el éxito porque hay muchas variables que influyen, pero va a aumentar enormemente las posibilidades de conseguirlo.

## Tarea. Proyectos de vida

¿Qué ejemplos de proyectos sencillos se te ocurren?

¿Qué elementos crees que debe tener un proyecto?

¿Qué situaciones de tu vida podrías gestionar como un proyecto?

## El plan de proyecto

«El secreto para avanzar es comenzar. Y el secreto para comenzar es dividir las tareas abrumadoramente grandes en tareas pequeñas y manejables, y abordar la primera.»

Mark Twain

«Hay que pensar en las grandes cosas mientras se hacen las pequeñas para que éstas vayan en la dirección correcta.»

Alvin Toffler

¿Dónde estás ahora y qué distancia tienes que recorrer? ¿Qué estás haciendo hoy que no harías si tuvieras que empezar de nuevo, sabiendo lo que sabes ahora? ¿Qué tienes que hacer para posicionarte como deseas? ¿Cuál es la tarea o actividad más importante? ¿Y la segunda más importante? ¿Qué debes hacer antes de poder comenzar otra cosa? ¿Tienes el tiempo y los recursos necesarios?

Para ejecutar tu proyecto debes tener un plan. Para entendernos, un plan es el conjunto de pasos ordenados que debes dar para aumentar las opciones de alcanzar tu objetivo. Te va a ayudar a llenar el vacío entre lo que eres y lo que quieres ser. Es la herramienta que usas para ir de dondequiera que estés a donde quieras ir.

Un plan se divide en una serie de tareas con las que vas a conseguir metas parciales. Esas tareas no son complicadas y la mayoría deberían ser alcanzables fácilmente sin muchas habilidades o recursos. Lo que vas a hacer es dividir tu gran objetivo profesional en pequeñas etapas parciales más asequibles.

La idea es que todo proyecto, si se divide en partes lo bastante pequeñas y predecibles, se puede completar a cambio de casi nada. Cada uno de esos logros parciales te acercan al cumplimiento de tu objetivo. Y eso es aplicable también a tu propio proyecto profesional.

Algunas de esas etapas son imprescindibles, sin ellas no se puede avanzar. Otras son compatibles y se pueden solapar o reforzar y algunas son correlativas, van una después de otra.

En realidad todo esto es muy sencillo. A la hora de dividir tu objetivo general en tareas y metas parciales, tienes básicamente cuatro opciones. Dedicarte más a ciertas cosas. Dedicarte menos a ciertas cosas. Empezar a hacer cosas que hoy no haces. Dejar de hacer algunas cosas.

## Cuadro de plan de proyecto

Pon tu plan por escrito. Si no has redactado un plan de proyecto, entonces no tienes ningún plan. Revisalo con frecuencia, especialmente cuando tengas nueva información o cuando las cosas no vayan como esperabas. No tengas problema en cambiarlo si es necesario.

Tu plan debería tener un aspecto parecido a este cuadro:

Objetivo	Metas	Tareas	Plazos	Beneficios
¿Cuál es tu objetivo de posicionamiento profesional?	¿Qué hitos parciales hay que conseguir? ¿Qué pasos vas a dar? ¿En qué orden y por qué? ¿Hay algún paso innecesario?	¿Qué acciones concretas debes ejecutar?	¿Cuándo quieres alcanzar tu objetivo? ¿Cuándo vas a realizar esas acciones? ¿Cuándo va a empezar y terminar exactamente cada etapa de la acción?	¿Cuáles serían los beneficios o resultados positivos de hacer eso? ¿Cuáles son los beneficios y los costes de cada opción? Lo que vas a hacer, ¿te ayudará a posicionarte como experto?

## Algunas recomendaciones para hacer la lista de tareas

**Haz un calendario.** En lugar de hacer algo parecido a una lista de la compra, pon fechas concretas.

**Agrupar.** Divide las tareas en categorías para ganar impulso y ganar tiempo haciendo cosas similares a la vez.

**Prioriza.** Identifica las más importantes y ordénalas en orden de prioridad.

**Destaca.** En lugar de tachar los que has conseguido, destácalos. Eso te dará energía.

**Cartelitos.** Pega post-it con las tareas pendientes. A medida que las cumplas, arráncalos con ganas.

**80/20.** Optimiza tu tiempo y recursos concentrándote en el 20% de los elementos de mayor impacto.

**Filtra.** Muchos del otro 80% probablemente pueden ser ignorados o delegados. Bórralos de la lista.

**Divide.** Mantén listas separadas de lo personal y profesional y del corto y el largo plazo.

**Juega.** Convierte tu plan en un juego. Prémiate cuando realices una tarea.

## **Tarea. Establece un plan de acción para alcanzar tus objetivos**

Divide tu objetivo en metas parciales. Por ejemplo: contactar cinco periodistas en un mes, leer tres libros sobre tu especialidad...

Haz una lista de todo lo que creas que tendrás que hacer para alcanzar cada meta. No olvides nada.

- **Qué.** ¿Qué metas quieres alcanzar?
- **Por qué.** ¿Qué esperas conseguir con la consecución de esa meta?
- **Cómo.** ¿Qué acciones debes realizar para conseguir esa meta?
- **Quién.** ¿Qué personas influyen o pueden verse afectadas por tus acciones?
- **Dónde.** ¿Dónde vas a ejecutar esa acción?
- **Cuándo.** ¿Cuándo vas a realizar la tarea?
- **Cuánto.** ¿Qué coste va a tener esa acción?

Documenta tu plan en una tabla.

### **CONTROL**

## **Confirmar que estás en la dirección correcta y evitar o corregir errores**

«Lo que se puede medir, se puede hacer.»

Tom Peters

«Controlar la atención significa controlar la experiencia y, por lo tanto, la calidad de vida.»

Mihaly Csikszentmihalyi

¿Cómo vas a controlar tu evolución? ¿Qué indicadores concretos vas a utilizar en cada etapa de tu proyecto de posicionamiento? ¿Estás consiguiendo los resultados deseados? ¿Haces un seguimiento periódico del progreso de tus objetivos? ¿Cuándo deberás tomar acciones correctoras? ¿Cómo sabrás cuándo lo has logrado?

Ya estamos terminando. Pero todavía queda algo importante. De algún modo debes controlar los resultados de tus acciones. Debes evaluar, seguir los hitos de tu proyecto de posicionamiento. Debes establecer parámetros de control, vigilar, analizar y corregir las desviaciones de tu plan.

El control sirve para asegurarte de que tu persistencia obtiene resultados, si son los que esperas o lo que debes ajustar en tu plan.

Si un piloto nada más despegar se desvía un par de grados de su ruta y no hiciese correcciones, acabaría en un lugar completamente distinto al previsto. A ti te puede pasar lo mismo.

- Desglosa cada una de tus metas en partes mensurables y controlables y luego céntrate en

cumplir cada parte en un plazo fijado.

- Debes tener claro lo que considerarás un éxito en cada una de tus acciones (ponencias por mes, ingresos por año, apariciones en prensa...).
- Determina la parte más importante de tu trabajo en lo que afecta a tus ingresos y mide tus actividades diarias en ese aspecto.
- Determina una única medida que puedas usar para calibrar tu progreso y tu éxito en cada aspecto de tu plan.
- Juega contigo mismo a fijar hitos, medidas, tanteos, metas y plazos para cada meta y luego céntrate en esos números y fechas.

## 2. PERSONA. ¿QUIÉN ERES?

### Auditoría profesional

«Si quiero mejorar mi situación, puedo empezar por algo sobre lo que tengo control: yo mismo.»

Stephen R. Covey

**¿C**ómo te describirías profesionalmente en pocas palabras? ¿Te resulta fácil explicar tu papel en tu empresa? ¿Qué hay en tu trayectoria profesional que te haga ser como eres?

Éstas pueden parecerle preguntas «filosóficas» pero en realidad no son muy diferentes de las que haría cualquier consultor a los directivos de una organización. Si no tienes claro «de qué estás hecho», cuál es la base de tu negocio o cómo has llegado hasta ese punto, es muy difícil que puedas generar un impacto profundo.

Ya has establecido las coordenadas de tu proyecto. Has situado en tu mapa el punto de partida y el de destino. Ahora vas a escoger y utilizar las herramientas con las que vas a convertirte en un referente.

Si estuviésemos hablando de una empresa, el primer paso sería definir el papel que ésta desempeña en el mercado. Pero en este caso el protagonista eres tú. Y eso puede ser mucho más complejo que trabajar con una organización.

En esta etapa vas a identificar parámetros fundamentales para que te perciban como deseas. Tus principios, tu capacidad de asumir la responsabilidad de tus acciones o la gestión de algunas creencias arraigadas pueden impulsarte o paralizarte.

Esta auditoría personal te va a ayudar a definir el modo en que quieres posicionarte, a establecer con precisión a quién puedes interesar y a describir lo que tienes que ofrecer.

### ¿A qué estás jugando?

«Tu yo no es algo que ya esté hecho, sino que está en continua formación gracias al poder de decisión que posees.»

John Dewey

¿Has pensado en los papeles que interpretas? No sé si la vida es parecida a un juego de rol... o al revés. Pero aunque no te gusten esos juegos, su funcionamiento es sencillo. Consiste en elegir un personaje y asignarle unas características que vas a utilizar en la partida. Con las personas ocurre lo mismo. Te tocan unas cartas y debes jugar con ellas.

En unos momentos eres padre, en otros jefe, en otro jugador de equipo y en otro amigo. Cada uno de esos roles tiene unas características que pueden ser útiles para posicionarte. Pero si

confundes el papel que debes desempeñar en cada momento puedes debilitar tu posicionamiento o generar confusión.

Imagina que estás en una reunión de negocios en la que se espera de ti un comportamiento profesional. Sin embargo, reaccionas como un niño mimado y te enfadas cada vez que alguien discute tus ideas. Pero también podrías actuar como un maestro capaz de explicar cada propuesta de un modo convincente y pedagógico.

Puede parecer una tontería, pero esto sucede con frecuencia. He conocido personas que se han estancado profesionalmente porque no han entendido que su papel había cambiado tras un ascenso, un cambio de sector o la llegada de un nuevo jefe.

Si los expertos en marketing se equivocan con el papel que va a desempeñar su oferta en el mercado, fracasarán. A ti te puede suceder lo mismo. Por eso es muy importante que tengas claro quién eres, qué rol vas a desempeñar en el entorno en el que hayas decidido posicionarte y, sobre todo, debes creértelo.

Las personas basan sus objetivos en lo que creen que son. Si te ves a ti mismo como un perdedor o como alguien que no merece progresar, seguramente establecerás objetivos poco ambiciosos. Tus pensamientos influyen en tus sentimientos, éstos en tus comportamientos y, finalmente, éstos son los que generan resultados.

Esto no significa que debas mantener un rol todo el tiempo. No se trata de actuar ni de engañar. Tú sigues siendo tú.

No permitas que un solo papel acapare toda tu identidad, porque, el día que ese rol desaparezca, desaparecerás tú con él.

Las personas desempeñamos varios papeles a lo largo de nuestra vida, incluso en un mismo día. En cada momento debes escoger el papel que mejor se adapte a las circunstancias. Quizá viviste la época en la que se puso de moda el cubo de Rubik. Se trataba de un juguete, un cubo con nueve divisiones en cada cara de seis colores diferentes. Algo tan sencillo podía tener miles de millones de combinaciones.

Con las personas ocurre algo parecido. Aunque algunos de los «ingredientes» sean comunes, cada forma de combinarlos o de aplicarlos va a convertirte en un profesional único. Estás hecho de un montón de «colores» que puedes combinar y que te permiten actuar de formas distintas en cada situación sin dejar de ser tú mismo.

En el ejemplo del cuadro, ves cómo una persona puede desempeñar varios papeles en su vida. Papeles a los que se asocian varias características transferibles del mundo personal al profesional, y viceversa. Al combinar unos con otros, van a ayudarte a definir el modo en que quieres ser percibido. Van a darte pistas sobre el modo de ocupar un lugar preferente en la memoria de las personas de tu entorno.

<b>Papeles</b>	<b>Características</b>
Madre	Empatía, multitarea, gestión de costes, apoyo a personas, gestión de crisis.
Jefa	Planificación, gestión del tiempo, liderazgo.
Trabajo en una cadena de comida rápida	Trato con clientes, manejo de dinero, gestión de un pequeño almacén.
Jugadora de baloncesto	Trabajo en equipo, coordinación, visión a largo plazo, reacciones rápidas, juego limpio.

## ¿Cómo sería el mundo si todos fuesen como tú?

«La escultura ya está dentro de la piedra.»

Miguel Ángel

Dice el diccionario que «identidad» es el «conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás». Son las ideas que tenemos acerca de cómo somos y cómo nos ve el mundo. La identidad es lo que eres y la forma en que te ves y te ven.

Vas a hacer algo parecido a sacar una escultura de un bloque de mármol. En el colegio nos explicaban que los filósofos decían que la escultura ya estaba dentro, sólo había que quitar lo que sobraba. Tu identidad es algo que se descubre, no se inventa.

Pero esto no solamente tiene implicaciones psicológicas. Cuando uno tiene una identidad definida, todo es mucho más sencillo. El problema es que esa identidad es increíblemente difícil de inculcar y de mantener.

Para los profesionales del marketing, la identidad de marca es la apuesta estratégica que hace una marca por ser percibida de una manera determinada. Por lo tanto, lo que hacen al lanzar un producto o servicio es seleccionar aquellas características que pueden desempeñar un papel útil para sus clientes.

Si no tienes una identidad separada de tu trabajo, serás vulnerable porque dependerás de lo que haces, no de lo que eres. Tú no eres tus etiquetas. Simplemente eres.

No eres sólo un empleado, no eres sólo un cargo en una tarjeta, no eres sólo un empresario, ni una esposa o un padre. Tú eres tu propio proyecto profesional (y personal). Aunque ya se ha convertido en un tópico, tu profesión es tu empresa, TÚ, S. L.

La identidad es algo que debes definir teniendo en cuenta quién eres. Uno es quien quiere ser. Si dejas que sean otros los que definan tu papel en el mundo dejarás de ser tú y será muy difícil posicionarte como deseas.

No te creas que todo es positivo y estupendo. Si decides asumir tu papel, encontrarás personas a las que no vas a gustar o incluso que te van a detestar por ser quien eres. Es el precio que tendrás que pagar por defender la identidad con la que te vas a posicionar.

Es poco aconsejable, por no decir imposible, cambiar lo que eres. Por eso, si no aprecian lo que vales, no intentes ocultarlo o tratar de ser otra persona, simplemente busca aquellos «nichos» en donde realmente valoren tu singularidad. Eres lo que eres. Si tratas de ser otra persona, te equivocarás.

Tu posicionamiento profesional empieza por tener clara tu identidad porque ésta va a afectar a tus acciones y, por lo tanto, a la huella que vas a dejar en los demás. Se dice que una marca es un intangible, sin embargo, yo creo que el recuerdo que los demás tienen de ti es la suma de muchos «tangibles»:

Tener una estrategia de posicionamiento implica interpretar un personaje. Pero posiblemente es el más difícil de todos, el TUYO.

## Es que yo soy así

«Para cambiar a una persona es necesario cambiar la conciencia de sí misma.»

Abraham Maslow



¿Te acuerdas de aquellos libros en los que podías crear tu propia historia escogiendo entre varias alternativas en cada capítulo? Lo que vas a hacer es algo parecido. Diseñar tu propio proyecto de posicionamiento profesional es crear tu historia y meterte en tu personaje.

He conocido a muchas personas que están asumiendo papeles que no les corresponden porque consideran que su pasado los ha hecho así. Pero eso es falso. Tu historia personal marca tus actos, explica tus reacciones y afecta a tu actitud. Tu historia personal determina las emociones. Pero tu biografía no impone tu futuro. Como dicen algunos anuncios financieros: «Rentabilidades pasadas no garantizan rentabilidades futuras».

## Empieza a ser egoísta

A estas alturas espero que tengas claro que, aquí, el único protagonista eres tú. Si quieres que cambien las cosas, debes moverte y para hacerlo debes darte permiso. No se trata de ser egocéntrico, pero tampoco hay que avergonzarse de darse cuenta de todo tu potencial.

No hay curso, conferencia o seminario en el que no salga alguien a decirme que hablar de uno mismo es algo egoísta. Da la sensación de que lo «correcto» es no contar al mundo lo que puedes hacer. Sin embargo, creo que lo egoísta es ocultarte y no dar a conocer lo que puedes ofrecer. Ya sé que esto suena extraño, pero hay que ser egoísta para poder dar a los demás.

Darte permiso implica que estás convencido de que eres tan bueno, o mejor, que cualquiera de los que te rodean. Que tienes mucho que ofrecer y que estás preparado para realizar tu trabajo. Probablemente mucha gente cree en ti y eso es muy valioso. Pero lo realmente importante es que creas en ti mismo y que te des permiso para ocupar el lugar que mereces.

## Lo bueno de ser tú

Cuando has descubierto de qué «estás hecho» es cuando puedes empezar a mejorar. Cuando sabes quién eres y cuál es tu papel en el mundo profesional es cuando puedes fijar metas más altas, competir y diferenciarte en el mercado. Te va a ser más fácil tomar decisiones sobre tu profesión y escoger dónde y con quién debes estar.

Cuando sabes qué papel estás desempeñando te va a ser más fácil defender tus valores, lo que eleva tu autoestima. Vas a ser capaz de aumentar tu capacidad para improvisar porque sabes a qué estás jugando. Te permitirá establecer los límites que te vas a imponer a ti mismo y a los demás.

Todo esto genera confianza en quienes te perciben. No te digo que vayas a gustar a todo el mundo, pero lo que está claro es que quienes te conozcan van a tener claro lo que pueden esperar de ti.

Posiblemente la «auditoría» de uno mismo es una de las etapas más necesarias, pero también más difíciles, del proceso. Por eso, aquí tienes algunos consejos para facilitarte la tarea.

**Pide opinión.** Habla con parientes, amigos, o profesores sobre aspectos de tu pasado que puedas haber olvidado. Habla con colegas, clientes y compañeros sobre la forma en que te ven. Pregunta a tus clientes qué les dijo sobre ti la persona que te recomendó a ellos.

**Documenta tu historia.** Escribe tu trayectoria profesional en bruto, centrándote en hitos, logros relevantes y casos de éxito que tengan características comunes. Colecciona fotos y recuerdos para utilizarlos más tarde en materiales de marketing. Compara tu lista con lo que dicen los demás. ¿Son muy diferentes?

**Compara.** Observa el comportamiento de otros profesionales como tú. Haz una lista de tus

principales competidores y sus imágenes personales. Haz una lista de las características que te hacen único. Esto te ayudará a diferenciarte.

**Desarrolla.** No te conformes con conocerte a ti mismo, créate a ti mismo. Añade elementos que te enriquezcan. Aprende, investiga, conoce gente...

**Utiliza.** Escribe los valores, intereses y características que compartes con otras personas. Investiga tu mercado objetivo. ¿Qué aspecto de tu pasado, como por ejemplo, la universidad o la «mili» o los sitios en los que has vivido, pueden interesar a los profesionales que conoces?

## Tarea. Roles y capacidades

Haz una lista de todos los papeles que has desempeñado a lo largo de tu vida (marido, esposa, hija, hijo, hermano, hermana, jefe, empleado, profesor, estudiante, ciudadano, empresario, voluntario, consejero, consultor, *coach*...).

Asocia cada uno de esos papeles con las funciones o características correspondientes.

Todas esas cualidades van a serte útiles para diseñar tu oferta profesional, pero sobre todo te servirán para redescubrir cualidades.

Algunas de las piezas son las que vas a utilizar para construir tu posicionamiento y dejar tu huella, tu marca en tu entorno profesional.

Así que no te quites importancia y empieza a combinarlas, utilizarlas y comunicarlas.

## ¿QUIÉN TE CREES QUE ERES?

«No puede existir la felicidad si las cosas en las que creemos son diferentes de las que hacemos.»

Freya Stark

¿Te ofende la idea de vender tu trabajo como un producto? ¿Es un problema moral para ti mejorar la percepción que los demás tienen de lo que vales? ¿Tienes algún prejuicio en contra de elaborar una estrategia de posicionamiento personal? ¿Cómo cambiaría tu forma de pensar, actuar y sentir si fueras una de las personas más competentes y respetadas en tu campo?

Estas preguntas resumen muchas situaciones que me he encontrado al proponer a los profesionales un cambio de mentalidad. Muchos profesionales valiosos están desaprovechando oportunidades porque consideran que dar a conocer su trabajo es feo o de mal gusto.

He conocido a profesionales excelentes que se han quedado estancados o que no han obtenido lo que merecían porque han sido incapaces «de verse» como les correspondía. O dicho de otro modo, no han creído en sí mismos ni en lo que hacían.

Si has decidido que quieres sobresalir profesionalmente, debes asumirlo. Si te lo mereces, si te has preparado y has conseguido que se conozcan tus logros, debes actuar en consecuencia y asumir el papel que te corresponde como profesional experto.

## Para que te vean, tienes que verte

«Antes de que puedas inspirar, debes estar convencido de ti mismo. Antes de que puedas hacerles llorar, tú mismo deberás llorar. Antes de que puedas convencerles, deberás conocerte y creer en ti mismo.»

Winston Churchill

Cuando te hablo de posicionamiento profesional, me refiero a la gestión de la percepción que generas. Por lo tanto, lo que vas a hacer es influir honestamente en la imagen que otros tienen de ti.

Pero antes de cambiar la forma de pensar de los demás, debes aplicarte tu propia medicina. Sólo puedes conseguir que otros reconozcan tu prestigio si antes te convences a ti mismo de que lo mereces. Si no crees en lo que haces, nadie lo creerá. Por consiguiente, tendrás que evaluar y gestionar tus creencias al respecto.

Las creencias influyen en tu forma de ver el mundo y de verte a ti mismo. Para poder «vender» a otros lo que haces, antes deberás «vendértelo» tú. Cuando lo consigues, aumenta tu autoestima, que no es más que la forma de medir el posicionamiento propio, es como la huella que dejas en ti mismo. Por lo tanto, antes de empezar a ejecutar tu plan, debes creer que lograrás tus objetivos.

De manera inconsciente, la mente no diferencia entre los pensamientos positivos y los negativos. Tus creencias proceden de tus experiencias y éstas son las que hacen que consideres cada cosa que ocurre de un modo positivo o negativo. Las creencias son como la forma de vestir.

Si son correctas no te garantizan nada, pero si no son las adecuadas pueden perjudicar tu plan.

Pero ojo, aquí no estoy diciendo que basta con creer en algo para que suceda. Ésa es una mentira que nos han inculcado algunos autores de autoayuda. Esta literatura lo basa todo en el «interior». Es conformista. Viene a decir que mientras te sientas bien contigo mismo no tienes que preocuparte de nada, y eso puede paralizarte. Es una especie de onanismo mental.

Piensa en las entrevistas de trabajo que has realizado. ¿No crees que se te notaba cuando el puesto te interesaba y cuando no tenías el más mínimo interés? Aunque no eras consciente de tu comportamiento, tus pensamientos y creencias estaban influyendo en tu actitud.

Igual que ocurre con los ordenadores, las personas tenemos nuestro sistema de funcionamiento interno. Lo que tienes que hacer es gestionar ese «sistema operativo personal». Tu *software* personal se puede corromper, verse afectado por los virus o necesitar actualizaciones. Quizás ese «sistema operativo» te ha sido útil durante décadas, pero puede que haya llegado el momento de cambiarlo. Desgraciadamente no puedes formatear tu disco duro, así que tendrás que hacer ajustes en tus propias creencias.

## Algunas creencias que te impiden posicionarte (y cómo superarlas)

«Domina tu mente o ella te dominará a ti.»

Horacio

Este camino que has iniciado para promocionarte profesionalmente es largo, duro y difícil. Debes estar preparado mentalmente para continuar. Te encontrarás con creencias y vocecillas interiores que te van a dificultar el proceso. Quizá te reconozcas en algunas de éstas:

**Soy un inútil.** No te crees capaz de convertirte en un profesional de referencia. Puede que la gente que has conocido te haya dicho que nunca conseguirías lo que te propones. Que bajes de la nube.

Olvídate de todo eso y confía en ti. Revisa lo que eres capaz de hacer. Haz una lista de logros alcanzados y repásalo con frecuencia. El pensamiento influye en el comportamiento, y viceversa. Actúa como si ya fueras un experto y empezarás a sentirte como tal.

**Los demás piensan que eres un inútil.** Hay profesionales excelentes que se han estancado porque están convencidos de que nadie confía en ellos. Creer que los demás no te tienen en cuenta o no te perciben como competente o fiable puede bloquearte. Aunque sepas que eres un buen profesional puedes pensar que los demás no te ven así.

No te quedes con la duda. Pide opinión positiva (pero honesta) a gente de confianza. Esto puede dar algo de miedo, pero te aseguro que la opinión que la gente tiene de ti es mejor que la que tienes de ti mismo. Y en el peor de los casos, una crítica negativa es el mejor punto de partida para mejorar.

No es necesario que todo el mundo te apruebe, te acepte y/o te quiera. No tienes que hacerlo todo bien. Deja de juzgarte basándote en el sistema de valores de los demás y comparándote con otras personas.

**Hablar de mí mismo es de mala educación.** Desde el colegio nos han educado para no celebrar nuestros logros o callar la consecución de nuestros éxitos. Da la sensación de que si eres bueno haciendo algo, debes moderar tu orgullo porque pronto caerás. Es una visión pesimista, extraña y desmotivadora.

Te propongo que trates de explicar tus éxitos y tus logros como si fuesen de otro y luego lo conviertas en primera persona.

**El *networking* es una forma de manipulación.** Hemos sido educados en una cultura en la que las relaciones personales han formado parte de nuestras vidas. Sin embargo, existe una extraña sospecha hacia lo que ahora se denomina *networking*. Quizá sea por el término anglosajón o por las connotaciones que sugiere. Sin embargo, esa creencia es errónea. La base del *networking* es la reciprocidad, como veremos más adelante.

Ya no funciona el «qué puedes hacer tú por mí». Para posicionarte como un profesional valioso debes establecer vínculos y descubrir el modo de satisfacer sus necesidades. La creación de una red de contactos es la más antigua y eficaz forma de darte a conocer como alguien fiable.

**Es mejor dar que recibir.** Si tienes hijos o si te has pasado por un parque infantil, seguro que has escuchado a algún padre decir a su hijo que hay que compartir. Poco a poco nos han ido inculcando la idea de que está bien dar sin esperar nada a cambio. Sin embargo, como profesional, tu recorrido será muy corto si no recibes una remuneración a cambio de tu trabajo. Parece que hemos vivido en una cultura en la que a algunos profesionales se les podía pedir que trabajasen gratis. Pero eso te devalúa a ti y a tu trabajo.

Hay quien piensa que está bien recibir una remuneración si se trabaja para otros pero no si trabajamos por nuestra cuenta y ofrecemos nuestros servicios personales. Esto no tiene sentido. Una contraprestación justa es una forma de dar valor a lo que haces.

**Si quiero posicionarme profesionalmente debo ser agresivo.** Eso es falso. He conocido a profesionales muy valorados y de primer nivel que no han ido nunca empujando. Seguro que a ti se te ocurren algunos ejemplos. El problema es que sólo nos acordamos de los que mejor se ajustan a los tópicos.

De nuevo, recuerda que la mejor forma de promocionar tu trabajo es preocupándote de encontrar el modo de ayudar a otros. La mejor forma de vender es establecer relaciones de confianza en lugar de presionar.

**Nadie me quiere.** Mucha gente se queda paralizada profesional o personalmente por el miedo al rechazo. Si vas a empezar a dar a conocer lo que haces, te aseguro que en más de una ocasión te van a dar con la puerta en las narices. Vale, eso no es agradable pero debes pensar que no te están rechazando a ti, sino a lo que ofreces. Por lo tanto, debes mejorar la forma de hacerlo.

Cuando alguien te dice que no le interesa lo que ofreces significa, simplemente, que no encaja con sus necesidades. Si te bloqueas por el miedo al rechazo estás decidiendo por ellos o estás privando a otros de un beneficio que podrían necesitar.

**Tengo el mejor (o el peor) jefe del mundo, YO.** No te olvides de que estás trabajando para ti mismo (aunque estés en nómina en una empresa). Por lo tanto, eres responsable de tu proyecto profesional, eres tu propio jefe. Cuando trabajas para ti, a veces es difícil poner límites. Eres responsable de tu propio tiempo.

## **Quítate esas ideas de la cabeza**

**Piensa de forma positiva.** Cada vez que venga a tu mente una creencia que frena tu posicionamiento, dale la vuelta. No te estoy diciendo que tengas «actitud» positiva sino que encuentres argumentos objetivos que respalden la opción contraria. Si consideras que no te mereces un puesto o pedir una tarifa elevada por tu trabajo, piensa en los beneficios que van a lograr con tu contribución.

**Rechaza la creencia.** Cuestionate la lógica de esa forma de pensar. ¿De verdad crees que eres incapaz de gestionar un proyecto? ¿Crees que los demás merecen más que tú? Encuentra argumentos lógicos que desmonten esas ideas.

**Haz algo.** La mejor forma de cambiar la forma de pensar es actuar. Haz algo, aunque sea dar dos puñetazos en la mesa. Si crees que los demás no te valoran, empieza a hablar de tus logros. Utiliza la Red, llama a algunos contactos. Pero no te quedes quieto.

## **¿Y A TI QUÉ TE IMPORTA?**

### **El precio de convertirte en un experto**

«Una persona que valora sus privilegios por encima de sus principios pronto pierde tanto los privilegios como los principios.»

Dwight Eisenhower

¿Estás dispuesto a defender tus principios en la empresa para la que trabajas? ¿Estás dispuesto a reducir tus estándares profesionales para conseguir un cliente? ¿Eres capaz de aceptar o de tomar decisiones contrarias a tus valores si tu trabajo o tu salario dependiesen de ello?

Tus respuestas a cuestiones de este tipo son fundamentales para generar un posicionamiento de experto. Si eres percibido como un profesional voluble o con criterios débiles, puede que obtengas resultados a corto plazo, pero a la larga, vas a perjudicar de forma irreparable tu prestigio.

Desde que empecé a trabajar como profesional independiente he mantenido un puñado de criterios. En algunas ocasiones me he encontrado con personas que no los compartían. He tenido que rechazar algunas propuestas para no contradecir mis principios. Con el tiempo me he dado cuenta de que mantener una postura firme es la mejor forma de generar credibilidad.

Independientemente del sector, el campo o la profesión que elijas, debes tener claro lo que realmente te importa: establecer y mantener tus prioridades personales.

### **El fin de los principios**

«Una vez te liberas de la integridad, el resto es pan comido.»

J. R. Dallas

«Para aumentar mi nivel de vida he rebajado al máximo el de mis principios.»

Anónimo

¿Qué es importante para ti? ¿Qué defiendes? ¿Cuáles son los valores, prioridades, principios que guían tus decisiones? ¿Qué creencias y valores te diferencian de los demás? ¿Por qué cualidades y valores eres mejor conocido hoy entre quienes te conocen?

Los valores vienen del pasado. Tus experiencias definen lo que es importante para ti. Quizá pongas tu independencia profesional por encima de todo lo demás porque en tu infancia has estado muy controlado. O puede que estés dispuesto a todo por conseguir un buen salario porque siempre te faltaban cosas que tenían tus amigos.

Tus valores están organizados en una jerarquía. Hay algunos más importantes que otros. Eres tú quien debe decidir lo que vale la pena en función de tus prioridades, principios y criterios. Pero la fortaleza de tu posicionamiento va a estar determinada por la defensa de tus valores.

Tus principios son como el manual de especificaciones que existe en cada organización. Cuando una empresa se ajusta a su manual de procedimientos, influye en la credibilidad de su producto porque es capaz de actuar de forma coherente en el tiempo.

Del mismo modo, cuando tu comportamiento se ajusta a tus principios, la gente que te rodea va

a darse cuenta de que eres un profesional fiable, coherente y consistente. Si tus acciones y comportamiento reflejan tus valores, el resultado es la integridad.

Si no eres coherente con tus propios criterios, quizá consigas un resultado a corto plazo, pero a la larga acabarás con la confianza que los demás depositan en ti. Y ése es uno de los errores más terribles que puede cometer un profesional.

Tus principios te van a permitir mantenerte centrado en la ruta hacia tus objetivos. Una vez que has definido lo que quieres, tienes muchas formas de alcanzarlo; unas van a estar de acuerdo con los principios que has establecido y otras no. Pero al tenerlos claros, las decisiones van a ser mucho más fáciles y eso va a ser percibido por los demás.

Pero hace falta mucho valor y fuerza de voluntad para defender aquello en lo que crees. Por eso es tan difícil dejar una huella en los demás. Si piensas en las personas que te han marcado positivamente a lo largo de tu vida, te darás cuenta de que todas ellas han tenido unos principios sólidos.

Comprometerte a algo significa hacer lo que dijiste que harías a pesar de los obstáculos. Desarrollar un posicionamiento fuerte requiere coraje. Las personas influyentes, desde científicos a empresarios, desde políticos a líderes religiosos, han creado una filosofía basada en la defensa de sus puntos de vista. Es lo que les ha diferenciado del resto. Y la diferenciación es importante si quieres posicionarte como un experto.

Es incorrecto desarrollar un posicionamiento profesional basado en valores inconsistentes, variables y poco claros. Centrarse en los valores no simplifica la vida, sino que da significado y dirección; pero también mucha más complejidad.

Al comprometer tus valores, te cuestionas si tu esfuerzo merece la pena. Sabes que algo no encaja con tus valores cuando no te encuentras a gusto. Esa sensación es como la fiebre. Te indica que algo va mal y que debes hacer algo o acabará pasándote factura. Cuando sientas esa tensión, pregúntate si estás contradiciendo alguno de tus principios.

Los valores te guían, orientan y facilitan la toma de decisiones. Te ayudan a mantener el rumbo. Los valores pueden ayudarte a tomar decisiones, pero no creas que te simplificarán las cosas. La gente se siente más feliz y realizada cuando su vida es coherente con sus valores e íntimas convicciones.

Defender las creencias es un acto de valentía y no es demasiado frecuente en nuestro mundo actual. Unos valores claros te ayudan a diferenciarte y a generar confianza. Cuanto más distintivas sean las acciones que aprecian los demás, mejor definirán tu posicionamiento profesional. Actuar de acuerdo a unos valores propios es lo que te distinguirá entre la multitud.

Los valores influyen en la confianza («Siempre actúa según sus principios», «Es fiel a sus principios») y en la sintonía («Piensa como yo»). Los valores te permiten conectar con otros. Te identificas con más fuerza con la gente cuyos valores son coherentes con los tuyos.

Si no descubres las razones por las cuales cada uno de tus sueños y objetivos es importante para ti, es muy posible que al primer obstáculo te los cuestiones.

## **Algunas ideas para reflexionar**

Piensa en estos ejemplos:

- ¿Has tenido que lanzar un producto que se saltase alguna norma para cumplir con los plazos



de entrega?

- ¿Has despedido a una persona injustamente para no perder tu trabajo?
- ¿Estás dispuesto a sacrificar a tu familia trasladándote a otro país o región para conseguir un ascenso?
- ¿Estás sacrificando tu tiempo de ocio quedándote a trabajar hasta muy tarde sólo para «aparentar»?

En todos ellos puedes tomar una decisión o la contraria. Aquí no se trata de juzgar a nadie. Sin embargo, sea cual sea la opción que tomes, va a tener un impacto en la forma en que te posicionas.

**Todo tiene un precio.** ¿A qué podrías tener que renunciar? ¿Qué vas a dejar en el camino? ¿A qué precio? ¿Qué precio estás dispuesto a pagar por conseguir el posicionamiento que deseas? ¿Qué estás dispuesto a hacer (y qué no) para prosperar o conseguir lo que deseas? ¿Vas a ser fiel a tus criterios o vas a rendirte para no sentirte aislado? ¿Vas a conservar tu autonomía o vas a traicionarla?

Todas las decisiones que tomes (incluso las que no tomes) tienen un coste. Tus principios van a definir el precio que estás dispuesto a pagar para alcanzar tus objetivos. Si deseas progresar en lo profesional, tendrás que pagar un precio.

**Qui prodest?** ¿Para quién trabajas? ¿Quién se beneficia de tu trabajo? ¿Cuáles son los valores de tu entorno? ¿Cuáles son los valores esenciales de tu empresa? ¿Las exigencias de tu trabajo, de tu carrera, de tu empresa, son contradictorias con tus valores?

Tus valores y los de tu empleador o quien te contrata no tienen que ser exactamente los mismos, pero deberían estar alineados en lo básico.

**Efectos colaterales.** ¿A quién va a afectar tu proyecto? ¿Tu proyecto está alineado con el de tu entorno? ¿Cómo se verá afectado el equilibrio entre los diferentes aspectos de tu vida (por ejemplo, en las relaciones, el ocio, el ámbito profesional, la salud) cuando alcances ese objetivo?

Todo lo que hagas va a afectar a otras personas. Tu familia, tus amigos, tus colegas. Vivimos en un mundo conectado y debes tener claras cuáles serán las consecuencias de tomar algunas decisiones relacionadas con tu proyecto de posicionamiento.

## Tarea. Situación crítica

Para identificar tus valores piensa en situaciones en las que has tenido que tomar una decisión difícil.

Haz una lista de situaciones críticas que has vivido en las que se hayan puesto a prueba tus prioridades.

¿Qué elección hiciste con tu tiempo o dinero cuando te viste obligado a elegir?

¿Cómo has actuado bajo presión en el pasado? ¿Cómo has defendido tus valores en esas situaciones?

Describe la forma en que has actuado y las razones por las que tomaste aquellas decisiones.

Trata de encontrar un factor común en tu forma de actuar en aquellas situaciones que se te han ocurrido.

## **¿PUEDO HABLAR CON ALGÚN RESPONSABLE?**

### **La decisión es tuya**

«Un gran poder implica una gran responsabilidad.»

El tío de Spiderman

¿Tomas y asumes tus propias decisiones? ¿Cuál es tu grado de libertad? ¿Dejas que te digan lo que tienes que hacer? ¿En qué medida dependes de la opinión de los demás? ¿Piensas por ti mismo? ¿Hasta qué punto dejas que sean otros quienes decidan por ti? ¿Necesitas que te den permiso para todo?

Responsabilidad es la capacidad de ejercer la libertad individual para tomar y asumir decisiones. Como profesional experto debes tener criterios propios. Debes ser capaz de asumir la autoría de tus actos. Si te dedicas a echar la culpa a otros o a delegar las decisiones propias, vas a perder mucha credibilidad.

¿Recuerdas aquellas atracciones de feria en las que te montabas y parecía que estabas conduciendo un coche? En realidad ibas sobre unos raíles, pero no te dabas cuenta (o preferías mantener la ilusión). Como profesional que quiere ocupar un lugar de privilegio es importante que entiendas que no puedes ser una marioneta. Ya sé que es más cómodo dejar que otros decidan, pero eso no te ayuda a posicionarte.

Los profesionales que han conseguido convertirse en expertos en su sector toman decisiones y asumen las consecuencias. Quienes no tienen éxito deben recibir instrucciones, ser supervisados y presionados por otros.

Uno mismo construye o derriba la reputación de que goza según lo que hace o deja de hacer. Las personas que han dejado huella han asumido su responsabilidad (Picasso, Mandela, Branson, Luther King...). No sólo son ejecutores, también son creadores. Quizá por eso es tan difícil encontrarlos en las empresas.

Si quieres gestionar tu identidad y tu posicionamiento profesional, debes asumir el impacto de tus decisiones. Al decidir convertirte en una autoridad en tu campo, lo que haces es otorgarte poder a ti mismo y no esperar a que otros te lo den. Tienes el control de tu vida, así que no olvides nunca que eres lo que eres gracias a las elecciones conscientes e inconscientes que has realizado. Incluso por omisión.

Al principio te dije que una de las cosas que vas a hacer es generar nuevas opciones profesionales. Pero en algún momento deberás escoger una de ellas. Esa decisión sólo te atañe a ti. Ese poder no te lo va a dar nadie. Debes cogerlo tú.

La responsabilidad está relacionada con tu identidad. Una vez que tienes claro quién eres, debes ser responsable de todos tus actos. Al hombre se le puede arrebatar todo salvo una cosa: la elección de la actitud personal. Consciente o inconscientemente tú decides si te enfrentas o renuncias.

Es en las situaciones más difíciles de la vida cuando la libertad de escoger adquiere relevancia. Estás solo. Únicamente tú eres responsable de lo que haces. En realidad, aunque trabajes para una compañía, todos trabajamos por cuenta propia. Si no piensas así, delegas las decisiones de tu vida

en los demás.

Nos gusta que nos digan lo que tenemos que hacer porque tenemos miedo de pensar por nosotros mismos. Pero la mejor manera de obtener la aprobación es no necesitarla. Para sentirte verdaderamente responsable debes poder elegir. Y al poder escoger es cuando vas a moldear tus circunstancias.

## Hola, ¿estás solo?

«Soy libre porque sé que únicamente yo soy responsable moralmente de todo lo que hago.»

Robert A. Heinlein

Cuando asumes que estás solo y que nadie excepto tú va a tomar el control de tus decisiones profesionales, te vas a volver más independiente, vas a tener la sensación de empezar a controlar tu vida laboral. Vas a poder ser tú mismo, con tu singularidad e individualidad, y eso es muy valorado (y envidiado) en el mercado laboral.

En muchas ocasiones no vas a ser capaz de valorar objetivamente la situación profesional en la que te encuentras. Quizás has conocido personas a las que han despedido y no se lo esperaban. O quizá conoces gente que es muy valorada por su trabajo pero que considera que no vale nada.

Ambos casos implican una desconexión de la realidad o, dicho de otro modo, nos muestran a personas INCONSCIENTES de su situación.

Como profesional que quiere ocupar un lugar en la mente del «mercado» debes ser capaz de determinar lo que es importante. Debes ser consciente de tu situación en todo momento.

Debes ser capaz de conocer objetivamente dónde, cómo y con quién te la estás jugando. Tener clara tu situación y conocer el entorno facilita las decisiones, evita errores y falsas expectativas. Sin una aceptación y evaluación objetiva de la realidad, resulta muy difícil soltar amarras y atisbar nuevos horizontes.

A pesar de las apariencias, debes asumir que a la hora de la verdad estás solo, dependes de ti mismo. Vive tus sueños, crece, aprende, establece nuevos objetivos y no te preocupes por «el qué dirán». Busca tus propias soluciones. Controla tu vida. Trabaja para ti mismo. Ponlo todo en duda. Nunca des nada por sentado.

Deja de dar excusas y empieza a avanzar. Imagina que tus excusas favoritas no tienen, en realidad, ninguna base y actúa en consecuencia. Piensa en ti como presidente de tu propia empresa. ¿Actuarías de forma diferente si tuvieras el 100% de las acciones?

Pues empieza.

### 3. PROFESIÓN. ¿A QUÉ TE DEDICAS?

#### ¿Qué me puedes ofrecer?

«En lugar de estar preocupado porque no te conocen, preocúpate de que valga la pena conocerte.»

Confucio

**¿C**ómo puedes convertirte en la primera opción? ¿Qué tendrías que hacer para que elijan tu «oferta»? ¿Qué harías para situarte profesionalmente en un lugar preferente del «supermercado laboral»?

Para que te tengan en cuenta, tu mercado debe percibirte como alguien útil. Es inútil negarlo, todos queremos algo, todos tenemos intereses y siempre hay alguien capaz de satisfacerlos. Lo que debes hacer es diseñar una oferta atractiva con la «materia prima» de que dispones. Debes crear y posicionar tu «producto» para hacer lo que te gusta y ganarte (bien) la vida.

Cuando vas a un supermercado y tienes que escoger entre varios productos similares hay alguna razón que te hace tomar uno u otro. Seguramente actúas de forma casi inconsciente, pero siempre hay motivos que lo justifican. ¿Qué te hace escoger ese producto?

Antes de diseñar tu propia oferta profesional, piensa en productos cotidianos, los que compras en ese supermercado. ¿Qué ejemplos se te ocurren? ¿Qué características tienen? ¿Qué necesidad satisfacen? ¿En qué momento lo necesitarán o utilizarán tus clientes? ¿Qué proceso ha sufrido un producto para pasar de ser una idea a ser algo que está en tus manos?

Ahora piensa en tu trabajo como en un producto. ¿Qué similitudes encontrarías si aplicases el proceso de diseño, producción y marketing de un producto al trabajo de una persona? ¿Podrías convertir tu trabajo en un servicio y a ti mismo en una marca? ¿Puedes pensar y actuar como una empresa?

Son preguntas como éstas las que debe hacerse cualquier empresa o persona que desee obtener algo a cambio de su trabajo. En esta etapa debes ponerte en modo «Dirección de producción». Es el momento en el que tienes que hacer un inventario de tus «ingredientes» y diseñar una oferta profesional atractiva.

Entramos en un proceso de descubrimiento, documentación y diseño de tu actividad para crear tu contribución, producto u oferta profesional. Quizá no trabajes con carbón, tejidos o harina, pero lo vas a hacer con los ingredientes de que dispones.

Todo proyecto debe tener un «entregable» (*deliverable* en inglés). El tuyo también debe basarse en la creación de algo valioso, material o inmaterial. En este momento seguramente hay montones de personas que ofrecen algo parecido a lo tuyo. Pero si quieres ser recordado debes encontrar alguna forma de aportar un valor que no puedan proporcionar otros profesionales.

Tu producto no es el nombre que tiene tu puesto de trabajo, ni el título que aparece en tu tarjeta de empresa. No es el sitio en el que trabajas. No es la formación o los títulos que has adquirido.

Tu producto es el resultado de lo que haces.

Supongo que cuando ves un anuncio de una marca conocida, asumes que detrás hay un producto y un fabricante. Las marcas no se sostienen si no tienen algo que ofrecer o una necesidad que satisfacer. Que sea el anunciante el que posea los medios de producción o los subcontrate es lo de menos. Lo fundamental es que exista algo por lo que alguien esté dispuesto a pagar.

A partir de ahora debes verte como un especialista capaz de proporcionar un beneficio a otras personas. Esto es aplicable incluso cuando no hay contrapartida económica. Siempre tienes algo que ofrecer a clientes, compañeros, jefes, subordinados, familia o amigos.

Piensa en tu profesión como tu negocio, en tu trabajo como tu producto y en ti como la marca que vas a posicionar. Lo que seas capaz de ofrecer es lo que te va a generar ingresos como experto independiente. Es lo que te va a convertir en un profesional valioso para quien te paga la nómina o para un empleador potencial.

Tu plan para convertirte en un profesional valioso sólo se sostendrá si hay algo valioso detrás de tu posicionamiento. Es cierto que ser útil o relevante es condición necesaria pero no suficiente para ser tenido en cuenta. Pero no puedes basar tu estrategia únicamente en hacer ruido o hacerte visible.

En esta etapa te voy a ayudar a diseñar un «producto» para posicionarte. Voy a explicarte cómo crear una obra, contribución, aportación u oferta profesional que satisfaga las necesidades de tu entorno y, a cambio, obtengas una recompensa, remuneración o reconocimiento. Pero antes de avanzar, es importante aclarar algunos conceptos para no cometer errores más adelante.

## **Las personas no somos productos**

«Siempre deberías tener un producto que no fuera tan sólo “tú”.»

Andy Warhol

Las personas no somos objetos ni productos. El producto es tu trabajo. O dicho de otro modo, el trabajo es tu producto. Punto. Es fundamental comprender que tu producto no eres tú, la persona, sino el beneficio que proporcionas.

Últimamente, en especial desde que se han popularizado los programas de búsqueda de nuevos «talentos» en TV, se utilizan expresiones como «Tú eres un producto», y eso no es cierto. Empieza a desterrar la afirmación «Quiero aprender a venderme». Lo que vas a aprender a vender no es a ti mismo, sino lo que haces.

El producto es el resultado de tu trabajo, pero nunca, jamás, una persona puede ser algo que se compra o se vende.

## **Sin algo que ofrecer no puedes posicionarte**

Para establecer y fortalecer tu posicionamiento, debes tener algo que ofrecer. Necesitas tener una oferta profesional precisa, tanto si decides operar fuera de la empresa como cuando estás dentro de ella. No puedes basar tu estrategia en tu imagen, en acudir a todos los actos o en darte de alta en cada red social existente.

No ERES un ingeniero, jefe de producto, fontanero o directivo.

TRABAJAS DE ingeniero, jefe de producto, fontanero o directivo. Tu contribución es lo que otros obtienen cuando haces bien ese trabajo.

## **Todo el mundo tiene algo valioso que aportar**

Todos somos capaces de proporcionar un servicio, satisfacción o contribución por el que merezca la pena pagar y por el que seamos valorados como corresponde. Como padre, amigo, profesional, jefe, vecino o en cualquiera de los papeles vitales que interpretas, siempre tienes algo que aportar.

Poca gente suele pensar en los beneficios que genera su trabajo. Cuando pregunto por la razón por la que alguien debe cobrar un salario o ser remunerado, las respuestas suelen ser bastante ambiguas o genéricas.

Debes adquirir mentalidad de «¿Qué puedo aportar?», y de responder de forma clara y concreta a la pregunta «¿Qué puedo hacer por ti?». Si no tienes claro eso, es muy difícil que piensen en ti como en un profesional al que hay que tener en cuenta.

## **Si no haces bien tu trabajo, tu producto no tiene ningún valor**

Lo más importante antes de cualquier otra cosa es entender que tienes que hacer bien tu trabajo. Si no es así, toda tu estrategia caerá por su propio peso. Sin un buen «producto», es imposible construir un posicionamiento fuerte. No trates de sustituir la calidad de producto con una sobreexposición o autopromoción. Si lo que haces no tiene valor, pronto se sabrá y tu reputación se debilitará.

## **Tu éxito depende de los demás**

Si alguien te pidiese una razón por la que debería contratarte, ¿podrías responder con una propuesta convincente e irresistible? ¿Tendrías algo valioso para ofrecerle? ¿Una oferta profesional definida?

Lo que ofreces debería ser un recurso que satisfaga una necesidad de quienes pueden darte alguna cosa a cambio. Es algo que debe ayudar a quienes se relacionan contigo a conseguir sus propios objetivos. Ese beneficio que va a conseguir el cliente al trabajar contigo es lo que te hace relevante, es lo que hace que merezca la pena pagarte o compensarte de algún modo.

Como ves, para que otros te proporcionen lo que necesitas tienes que ofrecer algo a cambio y ser percibido como el más deseable, apropiado para que te lo concedan. Si lo que haces es muy «chulo» pero no es útil, no será comprado y dejarás de ser valorado como profesional.

Hay que ser realistas, en realidad, salvo a nuestra familia y amigos cercanos (y no a todos), a nadie le interesa quién eres, sino lo que puedes hacer por ellos. La respuesta a la pregunta sobre lo que ofreces va a depender de quién te la haga (jefes, hijos, suegros, amigos, empleadores...).

Por lo tanto, si quieres convertirte en una autoridad en tu campo, deberás diseñar un producto que se ajuste a lo que otros necesitan.

## **¿Con qué oferta vas a posicionarte?**

Como profesional que desea ocupar un lugar de honor en el recuerdo de los que te conocen, tienes varias opciones. Puedes utilizar alguna de ellas por separado o combinadas.

## **Trabajos físicos**

Aquí incluyo los empleos más tradicionales. Aquellos que consisten en crear o mejorar cosas materiales, concretas, palpables. Suelen ser trabajos manuales o artísticos. Van a ayudar a resolver problemas o realizar mejoras que tengan que ver con objetos o cosas físicas.

Puedes ser un decorador, una autoridad en la fabricación de pan industrial, un especialista en instalación de sistemas de seguridad o el mayor experto en equipos para plataformas petrolíferas.

## **Servicios**

En este apartado he incluido todas aquellas aportaciones que están relacionadas con la resolución de problemas o la gestión. No se trata de construir o modificar algo físico, sino de administrar, negociar (comprar-vender), coordinar, innovar, asesorar, formar, solucionar, gestionar...

El resultado de este tipo de «producto» suele estar relacionado con optimización de tiempo, incremento de ingresos o una combinación de ambos. Si tu profesión está dentro de este apartado y no eres capaz de identificar y evaluar tu contribución, tienes los días contados.

## **Conocimientos y contenidos**

Por último, puedes basar tu oferta profesional en la generación de contenidos, información o conocimiento. La mayoría de los expertos que conocemos han conseguido generar una buena reputación generando documentos, libros, páginas en Internet, guías, vídeos, manuales...

## **¿Cuál es tu estrategia de producto?**

¿Cuántos productos creas al año? En tu mentalidad de empresa unipersonal, debes tener tu propio departamento de I+D. El trabajo de cualquier profesional tiene un ciclo similar al de la curva de madurez de un producto «tradicional».

Quizá saliste de la universidad con un flamante título en el bolsillo y fuiste ascendiendo hasta estancarte o incluso comenzar un declive aparentemente imparable a pesar de llevar pocos años en el mercado.

Seguramente llevas unos cuantos años trabajando en algo que decidiste (o decidieron por ti) hace tanto que ni te acuerdas. Incluso puede que seas bueno y te guste. Pero en cualquier momento pueden cambiar las cosas. Puedes ser muy hábil utilizando alguna herramienta tecnológica, pero quizá quede anticuada en pocos meses. Puede que seas un experto en selección de directivos, pero una crisis repentina te deja sin clientes durante algunos años.

Por lo tanto, debes ser capaz de diseñar una estrategia de creación de tu propia oferta profesional. Tu gama de productos debe crecer, porque si no, tu posicionamiento no se fortalece. Mantenerse es decaer.

Debes pensar en nuevas formas de generar beneficios con aquello que eres capaz de hacer. Y para eso debes estar pendiente de lo que se necesita, dentro de tu empresa si trabajas para otros o en tu sector si eres un profesional independiente. Una vez detectadas esas necesidades deberás aprender todo lo que puedas, establecer los contactos apropiados y ganarte la confianza de tu entorno.

## **¿Qué productos piensas incorporar en los próximos seis meses?**

¿Qué innovaciones has introducido en tu oferta profesional en los últimos meses? ¿Qué has hecho esta semana por tu producto o servicio? Quizá deberías haber ido a la presentación de ese *software* en el que se juntaban los expertos a los que todos escuchan. Puede que lleves meses sin leer un libro sobre la influencia de la Red en la gestión de equipos como el tuyo.

¿Qué acciones vas a tomar para desarrollar tu profesión actual? ¿Estás al día de las novedades? ¿Participas en actos relacionados con tu sector? No puedes quedarte sentado esperando que pasen los días oxidándote sólo porque no tienes tiempo o ganas. Todos los días ocurre algo y quizá te lo estás perdiendo, lo que va debilitando tu posicionamiento.

## **¿De verdad haces lo que dices?**

Ésta es la parte más complicada para muchas personas. No es que sea técnicamente difícil. La barrera es, sobre todo, mental. Es el momento en el que debes documentar y demostrar que tu producto es relevante. Tienes que aportar pruebas o evidencias de la veracidad de tu oferta profesional.

A muchos profesionales les cuesta entender este concepto porque se educaron siguiendo el consejo de otros adultos bienintencionados: «No presumas, no fanfarronees, no caerás bien a nadie si te enorgulleces o haces ruido».

Si has crecido con ese mensaje, olvídalos y sustitúyelo por el siguiente: «Hago algunas cosas especiales para esta empresa, por las que me deberían reconocer como un empleado que se necesita mantener gracias al valor añadido que apporto a mi trabajo. De mí depende que sepan cómo y en qué contribuyo a su éxito».

Debes documentar tu trabajo y tus éxitos igual que lo hacen las empresas con su informe anual. Búscate defensores y aliados que hablen bien de ti y del valor que aportas. ¿Quién puede hacerlo actualmente? Tienes la responsabilidad de suministrarles la munición que necesiten para defenderte, proporcionándoles documentación positiva y sólida sobre el valor que aportas a la empresa.

Tu defensor más importante es tu jefe directo, puesto que tus recomendaciones o la ausencia de éstas constituyen un factor crucial para determinar tus posibilidades de seguir empleado. Haz una lista de personas a las que conoces y con las que puedas contar. Si es corta, amplía tus relaciones profesionales.

## **Tarea. Escribe un anuncio de tu oferta**

Escribe un anuncio con tu «producto» profesional. Te doy algunas pistas para facilitarte el trabajo.

Piensa en un proyecto al que hayas contribuido. ¿A qué retos te has enfrentado? ¿Cómo te aproximaste al proyecto de forma innovadora? ¿Hubo alguna solución novedosa o problemas inesperados? ¿Qué acciones tomaste? ¿Cuáles fueron los resultados cuantificables?

Imagina cómo respondería un cliente a estas preguntas después de trabajar contigo: ¿cómo mejoró mi situación desde que te contraté? ¿Cómo puedo justificar el dinero que te pagué? ¿Cómo puedo medir el beneficio que me has proporcionado? ¿A quién te recomiendo y por qué?



## ¿Características o beneficios?

A la hora de diseñar tu oferta profesional es importante que entiendas la diferencia entre denominación, beneficios y características. Normalmente queremos conocer las características de los productos pero nos decidimos por los beneficios. Aunque a la hora de presentar tu oferta hay que incluir ambos, hay que diferenciarlos.

**Denominación** es el nombre que das a lo que haces o el título que te pones o te adjudican.

**Características** son las cualidades objetivas de un producto, oferta o persona. Son «especificaciones», cualidades distintivas, diferenciadoras. Es la forma en que describes lo que haces. Suelen ser aspectos medibles o cuantificables (tamaño, capacidad, frecuencia, duración...).

**Beneficios** son resultados positivos de trabajar contigo, de hacer uso de lo que ofreces explicado de la forma más concreta posible. Son las ventajas (más tiempo, más libertad, más comodidad...) que alguien experimenta al trabajar o relacionarse contigo.

Por ejemplo, tu licenciatura es una denominación. Lo que has aprendido son características. Lo que puedes hacer con lo que has aprendido son beneficios.

Denominación	Características	Beneficios
Licenciado en química de alimentos	Técnicas de producción Gestión de calidad Diseño de productos	Mejoras de rentabilidad Reducción de costes por reducción de fallos Aumento de facturación por lanzamiento de nuevos productos

Los beneficios son percibidos de forma distinta por cada persona. Lo que para uno es una ventaja, para otro puede ser algo irrelevante. Debes pensar en los beneficios como en los objetivos de tu «cliente», como aquello que desea y que le puedes proporcionar.

El problema es que muchos profesionales siguen considerando que las cualidades y los beneficios tienen el mismo valor. Nos hemos acostumbrado a presentarnos profesionalmente explicando nuestras cualidades, nuestro currículum vitae en lugar de las ventajas que se pueden conseguir trabajando con nosotros.

Si no detectas correctamente lo que necesitan en tu entorno, estarás perdiendo el tiempo. Porque si estás posicionando tu trabajo como una forma de obtener un beneficio que nadie necesita, la característica que proporciona tu oferta, será irrelevante.

## Tarea. Identifica las características que posees y los beneficios que proporcionas

Piensa en tu trabajo. ¿Qué nombre tiene tu puesto, empleo o profesión? ¿Qué cargo aparece en tu tarjeta de visita? Al responder a estas preguntas vas a obtener una denominación de lo que haces.

Vale, ya tienes una forma de nombrar aquello a lo que te dedicas. Quizá sea un poco soso, demasiado corriente o poco espectacular. Quizá no te sea muy útil para dejar un recuerdo imborrable en la mente de otros, pero ya trabajaremos después en ello.

Ahora reflexiona sobre las cualidades o características que te permiten realizar ese trabajo. ¿Tienes un curso específico sobre una materia? ¿Experiencia? ¿Eres muy hábil con algunas herramientas? ¿Has hecho algunos cursos que te certifiquen? Al hacer una recopilación de todas estas cosas, seguramente te vas a dar cuenta de que tienes muchas más piezas para construir tu producto de las que recordabas.

Por último, debes encontrar el modo de asociar las características a los beneficios. Convertir una característica en un beneficio es fácil, sólo debes pensar para qué sirve cada una de esas características a alguien y describirlo.

¿Entrenas un equipo de chavales los fines de semana? Quizá pueda ser útil para crear equipos eficientes.

¿Eres un apasionado de las redes sociales? Posiblemente puedas con vertirte en un buscador de talento en la Red para un

departamento de recursos humanos.

Ahora crea una tabla como la del ejemplo, en la que incluyas los puestos que has ocupado o los cursos que has realizado. Haz una lista con las características asociadas a cada uno de ellos y las ventajas que puedes proporcionar a alguien con esas cualidades.

Al hacer este ejercicio descubrirás que tienes mucha más «sustancia» de la que pensabas. Pero no te vuelvas loco. No se trata de soltar toda esa información a todo el que te encuentres. Es importante que descubras cuáles son las necesidades particulares que puedes satisfacer para convertirte en un referente.

Presenta únicamente los beneficios que el cliente potencial ha indicado que necesita y sólo haz mención de la característica o características relacionadas con el beneficio que buscan cuando presentes tu producto. Si no necesita ese beneficio seguramente no necesita la característica asociada a él. Las mismas características pueden tener diferentes beneficios si nos dirigimos a personas distintas.

Siempre que puedas debes cuantificar los beneficios.

Encuentra argumentos basados en los beneficios que proporcionas, no en características.

## ¿QUÉ PASARÍA SI MAÑANA DESAPARECIESES?

«Los clientes deben reconocer que tú representas algo.»

Howard Schultz, presidente de Starbucks

¿Qué tendría que ocurrir para que te doblasen el sueldo? ¿Qué tendrías que hacer para que tus clientes estuviesen dispuestos a pagarte unas tarifas superiores a las actuales? ¿Podrías convencer a tu jefe de que tu trabajo es esencial para que alcance sus propios objetivos? ¿Qué pasaría si no existieses o si mañana desaparecieses?

Lo que hay detrás de estas cuestiones es hasta qué punto eres relevante, imprescindible o completamente sustituible. La relevancia es aquello que te hace útil o necesario para alguien. Se consigue estableciendo una conexión entre lo que haces y lo que otros necesitan.

Una madre es relevante para sus hijos. Un comercial con una buena cartera de clientes lo es para su empresa. Un experto en una nueva tecnología extraña lo es para una organización innovadora.

Todos somos relevantes en algún sentido. Piensa en la película *¡Qué bello es vivir!*, si no hubiese sido por las pequeñas aportaciones del protagonista a lo largo de su vida, todo en su comunidad habría sido mucho peor.

Si hay más gente que puede hacer lo mismo que tú, no sólo no vas a poder recibir una compensación mayor, sino que tu trabajo va a estar en peligro. Incluso podría ocurrir que aunque tu papel sea fundamental, no sea percibido así porque el lugar que ocupas en la mente de las personas con las que trabajas no es ése.

Por lo tanto, para posicionarte como un profesional relevante debes tener muy claro quiénes son las personas a las que importa lo que haces y que pueden tener una influencia sobre tu futuro. Debes conocer los resultados que se esperan de ti y a partir de ahí, trabajar para superarlos y para convertirte en una pieza insustituible... o casi.

## La relevancia la definen los demás y se puede desarrollar

«Si no eres capaz de diferenciarte por alguna razón, serás sustituido por cualquier razón.»

Ronnie Apteker

No eres tú quien decide si eres importante o no. La relevancia de tu trabajo la establecen los demás. Es una consecuencia de la importancia que los otros dan a lo que haces y el modo en que lo haces. Eres importante en la medida en que puedes hacer algo por alguien o proporcionarle algo que necesita.

Un «empleo» es lo que haces cuando te dicen lo que tienes que hacer. Siempre habrá alguien que pueda hacer tu trabajo un poco mejor, más rápido o más barato que tú.

Es poco rentable establecer una carrera profesional alrededor de la idea de hacer lo que dicta el manual. Puedes trabajar para una empresa que quiera gente imprescindible o hacerlo para una

que trabaja para evitarla. Eres relevante cuando nadie puede decirte exactamente cómo hacer algo. No hay nadie absolutamente imprescindible. Pero es muy arriesgado perder a la gente más esencial, resulta tan difícil de reemplazar, y es tan valiosa que se muestra casi insustituible. Cada vez que demuestras que lo que es importante para el otro lo es para ambos, más fuerte será tu posicionamiento.

Para encontrar la forma de ser relevante tienes que aplicar «ingeniería inversa». Es parecido a lo que decían que hacían los japoneses cuando copiaban productos electrónicos. Veían lo que se hacía y lo desmontaban para entender cómo funcionaba. Aquí ocurre algo parecido. Tienes que detectar lo que otros necesitan, entender en qué consiste y crearlo.

¿Cómo puedes ser relevante? En realidad, la lista de beneficios que puedes proporcionar para ser relevante no es ilimitada, al contrario. Podríamos reducirla a estos cuatro aspectos:

- **Aumentar.** Facturación, beneficios, cuota de mercado, valor de las acciones, retención de empleados, ROI, eficiencia, visibilidad.
- **Reducir.** Costes, tiempo, esfuerzo, quejas, riesgos, rotación, conflictos, papeleo.
- **Mejorar.** Productividad, procesos, servicios, información, moral, imagen, reputación, habilidades, calidad, fidelidad.
- **Crear.** Estrategia, sistemas, procesos, negocio, productos, servicios, marcas.

## Tarea. Defiende tu imprescindibilidad

Haz una lista de razones concretas que te hacen necesario o por las que eres relevante en tu empresa, sector o profesión.

Detecta una necesidad en tu empresa o en tu entorno y encuentra la forma de satisfacerla con tus cualidades.

De la lista de posibilidades que pueden ayudarte a posicionarte como un profesional relevante, ¿cuáles puedes asociar contigo? ¿De qué modo? ¿Podrías cuantificarlo?

Si en este momento no eres capaz de defender tu posición, ¿qué puedes hacer para reforzar tu relevancia?

## ¿CUÁL ES TU «NEGOCIO»?

¿Qué ejemplos de especialistas (empresas y personas) se te ocurren? ¿Cuál es el auténtico «negocio» de Amazon, Sony, El Corte Inglés...? ¿En qué negocio estás? ¿En qué eres especialista o especialmente bueno? ¿En qué te consideran una autoridad?

He trabajado en muchas empresas. Algunas de ellas son de esas de las que tu madre puede presumir de hijo con las amigas. Sin embargo, no todas tenían claro su negocio. Quizá cuando se puso en marcha la empresa, tenía sentido lo que hacían, pero con el tiempo perdieron de vista su papel real.

Con los profesionales ocurre lo mismo. Puede que pienses que tu negocio es arreglar cañerías, cuando realmente te dedicas a devolver la tranquilidad a familias que tienen un problema de fontanería. Puede que pienses que tu trabajo es el de formador, cuando tu auténtico negocio es el de aumentar el valor de las personas.

Por lo tanto, es fundamental para tu posicionamiento descubrir y demostrar tu área de especialización, tu *core business*, tu competencia distintiva, aquello en lo que puedes ser diferente, valioso y valorado. Debes identificar y escoger una parcela concreta en la que establecer tu posicionamiento y convertirte en una autoridad.

Dice el diccionario que la autoridad de un profesional es «el prestigio y crédito que se reconoce a una persona [...] por su legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia». Por lo tanto, debes escoger una parcela o materia concreta en la que desarrollar posicionamiento para ser percibido como un experto.

## Ser una autoridad implica ser respetado por tu capacidad y conocimiento

Dice el diccionario que tiene autoridad quien cuenta con el poder de hacerse obedecer por poseer una competencia indiscutible, de hecho o de derecho, en determinado asunto. Lo que realmente te da el estatus de experto no es un título sino, de nuevo, la percepción de tu entorno.

Un título (MBA, doctorado...) o cargo ya no te diferencia. Lo que te hace sobresalir es que te asocien a una especialidad o a un beneficio concreto. La profesión que te «inventes» ha de ser cuanto más específica, mejor. A partir de ahí tienes que hacer todo lo posible para ser el «mejor del mundo» en lo tuyo.

Un posicionamiento fuerte debe estar basado en una fortaleza, talento, habilidad o cualidad diferencial. A partir de la especialidad que definas vas a construir toda tu propuesta como profesional de referencia.

Vas a tener la tentación de diversificar. Es normal querer dirigirse a la audiencia más amplia posible. Parece lógico. Pero es peligroso porque debilita tu enfoque y la percepción que tendrán de ti como experto.

Lo que vas a hacer es algo parecido a las artes marciales. Podrás vencer a un contrincante más fuerte que tú siempre que seas capaz de concentrar la fuerza en un punto. La fortaleza de tu posicionamiento dependerá de lo consecuente que seas con el enfoque.

Con un enfoque profesional claro, el trabajo se realiza con menos esfuerzo y evitas

distracciones. La especialización proporciona una sensación de seguridad y confianza en la gente. Cuando eres el mejor en algo (lo que sea) y lo comunicas de forma eficaz, es más fácil que se reconozca tu trabajo y multipliques tus opciones y capacidad de elección profesional.

## **Ser bueno en algo nuevo o el mejor en algo existente**

Una forma de ser diferente es ser el primero en algo. Es cierto que eso te hace ser vulnerable, pero también te permite ser percibido como el primero en la categoría. La opción de crear una nueva es que vas a convertirte en el especialista destacado. Al inventar tu propio nicho, si el concepto, idea, teoría o método tiene éxito, te apropias de la categoría. Eres el experto por defecto. Eres el dueño de tu nicho. La desventaja es que tu concepto no tenga éxito y la gente no entienda lo que significa.

Cuando empecé a trabajar en el campo del posicionamiento profesional detecté que en el mejor de los casos nadie sabía lo que significaba y en el peor, lo confundían con cosas que no tenían nada que ver. Así que tuve que dedicar una gran parte de mi tiempo a explicar de qué iba esto. Con los años, a base de insistir he conseguido que se me identifique como experto en este campo.

Quizá podría haber utilizado el nombre de una profesión parecida y servirme de ese paraguas para darme a conocer. Pero a la larga sólo hubiese sido uno más de entre los otros especialistas en ese campo.

La ventaja de escoger una categoría existente para posicionarte es que todo el mundo reconoce y entiende el asunto. Hay una demanda existente de expertos y un mercado listos para personas que quieran trabajar. Lo malo es que no eres la primera persona que trabaja en ese tema y ya existe competencia. Debes compartir tu estatus con otras personas. Los clientes pueden escoger y negociar las mejores condiciones.

## **Y usted, ¿qué sabe hacer?**

Hace ya muchos años, cuando la televisión era en blanco y negro había un programa en el que actuaban personas que hacían cosas «diferentes». Aquí no se trata de hacerse popular por hacer cosas extravagantes, sino de ser conocido por ser el mejor en algo útil.

Lo de «ser el mejor» es un concepto relativo, depende del tamaño del sector. Quizá no seas el mayor experto mundial en tu especialidad, pero si lo eres en tu empresa o incluso en tu departamento, puede ser más que suficiente.

Aunque haya muchos profesionales en tu categoría, siempre puedes escoger una parte más pequeña y hacerte fuerte en ella. Por ejemplo, expertos en marketing hay muchos, pero si te centras en el marketing de industrias de moda, encontrarás muchos menos. Es algo parecido a ponerle un apellido a tu profesión.

Para posicionarte, debes proponerte entrar a formar parte del 10% superior de las personas de tu especialidad. No basta con desearlo. Debes actuar, descubrir las claves de tu trabajo, las cosas que tienes que hacer realmente bien para tener éxito en tu campo.

Identifica los conocimientos adicionales que necesitarás para llegar a la cumbre en tu campo y elabora un plan para adquirirlos. Nunca puedes dejar de aprender si quieres que cuenten con tu opinión.

Para construir una reputación sólida, debes escoger un tema suficientemente amplio como para tener negocio, pero también lo suficientemente limitado como para ser el mejor.

Para escoger tu especialización, debes segmentar el mercado. Echa un vistazo a tu competencia para establecer si están especializados y, si lo están, de qué forma.

Pero no intentes ser todo para todos. Intentar convertirse en la solución a todos los problemas provoca un debilitamiento de tu posicionamiento de experto. Evita diversificar, eso sólo produce confusión.

## **Tareas. Escoge tu especialidad**

Toma un papel, haz una lista de aquello en lo que destacas, de las cualidades específicas con las que podrías ganarte la vida.

No tiene que ser algo directamente relacionado con tu puesto o tu profesión actual.

Quizá se trata de una habilidad especial con las hojas de cálculo, una creatividad especial para la decoración o una capacidad única para resolver «marrones» con proveedores.

## ¿QUÉ TE HACE ESPECIAL?

«Se ríen de mí porque soy diferente. Yo me río de ellos porque son todos iguales.»

Kurt Cobain

¿En qué quieres destacar? ¿Eres capaz de diferenciarte y sobresalir en tu profesión? ¿Con qué tres adjetivos podrías describir tus cualidades diferenciales? ¿Qué características te hacen ser percibido de forma distinta a la competencia en tu sector?

Cuando empiezo a dar una conferencia o un curso, suelo preguntar a los asistentes qué consideran importante para posicionarse profesionalmente. Una respuesta habitual es la de diferenciarse. Pero muchas veces se confunde ser diferente con ser extravagante o llamar la atención por cuestiones ajenas a tu trabajo. Si lo que quieres es posicionarte como un referente, no debes hacer cosas extrañas, lo que debes hacer es distinguirse por ser mejor que el resto.

Las primeras dificultades que suelo encontrarme cuando propongo la búsqueda de alternativas a la trayectoria profesional «clásica» parten de creencias personales muy arraigadas. Nos hemos educado en un sistema que penaliza la diferenciación, que desconfía de quienes tratan de hacer las cosas de formas distintas, de los que destacan por arriesgar o intentar hacer las cosas mejor.

Pero tu misión como profesional es encontrar el modo de escapar de un sistema que no te valora como mereces. Para conseguirlo debes descubrir aquello en lo que eres mejor, cómo lo vas a utilizar y cómo lo vas a comunicar. Cuando te presentes como un experto debes hacerlo siendo consciente de que has hecho todo lo que está en tu mano para poder reclamar ese título.

A partir de este momento vamos a adentrarnos en un terreno en el que puedes sentirte incómodo porque llevas años escuchando mensajes que han sembrado en ti la semilla de la homogeneidad. Pero no tienes elección. La docilidad, la mediocridad y la sumisión siguen siendo valoradas por quienes buscan profesionales de bajo coste y sustituibles. Pero ésa no es la liga en la que queremos jugar.

La mejor forma de distinguirse para ser recordado es identificar una cualidad que sea percibida como superior a la de otros profesionales de tu entorno o tu compañía. Puede ser una combinación de características, elementos y habilidades que te hacen único, singular o memorable.

En realidad, la diferenciación no es cuestión de grandes números, sino de pequeños detalles. El agua cambia de estado por un solo grado. Las competiciones de atletismo se ganan o pierden por milímetros o centésimas de segundo. Sólo tienes que hacer algo un 10% mejor que la competencia para diferenciarte. La diferenciación se basa en pequeñas mejoras.

La diferenciación debe sustentarse en lo que haces o deberías hacer mejor que nadie y en lo que debes concentrar tu energía y hacerlo cada día mejor. Cuando tienes una habilidad esencial difícil de imitar por los competidores va a haber gente dispuesta a pagar más por ella.

Lo quieras o no, eres único, diferente. Sólo hay uno como tú en el mundo. Pero si quieres marcar la diferencia, TÚ tendrás que marcar la diferencia. Nadie lo va a hacer por ti. Cuando sepas quién eres, qué puedes y debes hacer y qué te hace diferente, estarás muy cerca de tener un posicionamiento fuerte.

Para conseguir destacar en un mercado en el que los productos y servicios son indistinguibles,



es necesario descubrir y potenciar aquello que te hace diferente y sobresaliente. Pero no te agobies, todo se puede diferenciar, incluso los *commodities* (piensa en el agua embotellada).

La mayor parte de la gente no trata de ser el mejor (el 10%), simplemente trata, como mucho, de hacerlo bien (el 90%), y eso no diferencia. El problema de responder a las expectativas es que no resulta memorable. Así que para distinguirte, debes superar lo que se espera de ti.

## ¿Eres el eco o el que genera el eco?

«Siempre diré esto con un suspiro. En algún lugar, hace mucho tiempo, dos caminos se abrieron en el bosque, y yo tomé el menos transitado, y eso marcó la diferencia. “El camino no tomado.”»

Robert Frost

«Si no eres diferente, no compitas.»

Jack Welch

«La estrategia no trata de ser el mejor, trata de ser único.»

Michael Porter

La regla básica del posicionamiento es «Sé diferente». Puedes esperar resultados extraordinarios solamente cuando te alejas de lo ordinario.

No te conviertes en imprescindible por el mero hecho de ser distinto, pero una buena manera de ser imprescindible es hacer las cosas de forma distinta al resto. Si no encuentras algo que te diferencie, la gente no tendrá una razón para escogerte. Sólo podrás competir si lo que ofreces es percibido como algo nuevo en lugar de como una versión de algo existente.

Ser distinto tiene sus riesgos y es duro. No se puede gustar a todos. No se puede ser todo para todos. Pero eso es lo que ayuda a construir un posicionamiento sólido. Cuando eres diferente al promedio de la manada, habrá personas que se enamoren de tu propuesta, otras a quienes les resultes indiferente y, en el otro extremo, otros que odien lo que les ofreces.

Tu posicionamiento debe ser lo suficientemente fuerte como para repeler a la gente que no deseas y atraer a la que quieres. Ser diferente podría ofender o disuadir a algunas personas. Pero eso no sólo no es malo, sino que es deseable. Es imposible posicionarte de forma diferente sin provocar rechazo en un segmento de tu «mercado». Así que no intentes contentar a todos.

La cultura que nos rodea ejerce presión hacia los que pretenden elegir por sí mismos. Las personas disfrutan teniendo un sentido de uniformidad, identificándose con quienes piensan igual. Ya lo dicen los anglosajones: «Out of mind is out of work».

Pero para ganar debes romper con la uniformidad. Encontrar el valor para rebelarte contra el sistema y nadar contracorriente es duro. Pero si no eres percibido de forma diferente, serás visto como un seguidor, no un líder.

Nos han educado con estas ideas: no puedes, no lo hagas, no destagues, no molestes, no sobresalgas, no te distingas, no te signifiqués. El mejor camino para equivocarte es posicionarte de un modo que no ofenda a nadie ni destaque. El apego a los moldes tradicionales y transitar por caminos ya conocidos produce siempre más de lo mismo.

Si tratas de diferenciarte sin un plan, puedes cometer algunos errores graves. Si te obsesionas

por diferenciarte a cualquier precio, puedes acabar teniendo un comportamiento destructivo y ofensivo que se enfrente a todo lo que no es como tú. Quizá puedes convertir una cualidad diferenciadora en una forma de actuar artificial. Ten mucho cuidado con eso.

Si no consigues que perciban que lo que ofreces tiene un valor especial, tendrás que diferenciarte por precio..., y ésa es una batalla perdida.

## **Tarea. Haz una lista de elementos diferenciadores**

Identifica los atributos que te hacen singular, diferente.

Nombra dos o tres cosas que te hagan único en tu forma de hacer las cosas (rapidez, creatividad, objetividad, humor, empatía...).

Pregunta a la gente que te conoce por aquello que creen que te hace diferente.

¿Puedes explicarlas de modo que todo el mundo lo entienda?

¿Puedes demostrar esos elementos diferenciales con pruebas y evidencias?

## ¿DE QUÉ ESTÁS HECHO?

### Tu producto es una combinación de ingredientes

«Dentro de cinco años serás la misma persona que ahora excepto por las personas que hayas conocido y los libros que hayas leído.»

Charlie Jones

¿Tienes habilidades, conocimientos y experiencia para posicionarte? ¿Tus habilidades personales pueden transferirse a trabajo? ¿Cómo puedes combinar tus «ingredientes» para crear algo valioso? ¿Qué aplicación puedes encontrar a tus cualidades? ¿Qué inventario personal puedes aportar?

Quizá tengas una habilidad que dominas y haces de forma excepcional (por ejemplo, hablar, escribir, investigar...) o un conocimiento o experiencia en un campo (por ejemplo, el vendedor que mejor conoce su sector) o una pasión o característica que transmites (por ejemplo, compasivo, generoso, divertido, buen narrador...) o una combinación de las anteriores.

A estas alturas espero que seas consciente de que eres complejo, valioso y poliédrico, y cuentas con más recursos de los que piensas. Ahora toca revisar tus aptitudes, conocimientos, cualidades propias y experiencias útiles para posicionarte y diseñar la combinación adecuada de elementos que te hacen ser deseado.

Para vender tu producto debes conocerlo bien. Cuanto más sepas sobre ti mismo y sobre lo que puedes ofrecer, más fácil te será venderlo. Es similar a hacer inventario de los componentes o piezas de un proceso de fabricación. Son los ingredientes de tu producto, la materia prima con la que «fabricas» lo que vas a ofrecer. Un buen posicionamiento es consecuencia de una evaluación correcta de estos elementos.

En esta parte tienes que pensar como MacGiver. Tienes que coger los elementos limitados de que dispones y crear algo que te convierta en un profesional destacado. Siempre puedes combinar lo que tienes de diferentes formas. Al final, lo que vas a obtener es mucho más que la suma de tus notas en la facultad, experiencia y habilidades y de los resultados que has proporcionado en el tiempo.

Aunque tus recursos internos y externos pueden ser similares a los de otros o estar al alcance de cualquiera, lo que te hace especial es la combinación eficaz de todos ellos.

## Tareas. Inventario personal

Crema una tabla con columnas de Habilidades, Conocimientos, Intereses, Experiencias, Hábitos y Pasiones y combínalos.

Escoge componentes de las diferentes columnas y combínalos para crear algo diferente aunque parezca absurdo.

Por ejemplo: Periodista (Conocimiento) + Turismo (Pasión) + Informática (Habilidad) = Redactor de información turística *online*.

## Lo que te han enseñado

¿Qué conocimientos posees? ¿Qué es lo que has aprendido que pueda ser útil a los demás? ¿Qué aplicación indirecta tiene lo que has aprendido? ¿Qué conocimientos utilizas en tu trabajo? ¿Qué conocimientos no utilizas?

Conocimiento es todo aquello que has aprendido de un modo formal. Piensa en tu educación y el aprendizaje a lo largo de tu vida. Todo lo que te han enseñado en el colegio, la universidad o los libros puede ayudarte a mejorar tu posicionamiento de experto. De hecho, en el mundo anterior a Internet, muchos expertos lo eran porque disponían de conocimientos al alcance de unos pocos.

Muchos piensan que lo que hay que saber sobre su especialidad es algo que sabe todo el mundo. Pero ocurre más bien lo contrario, hay mucha gente que tiene un capital de conocimiento que otros no tienen ni parece posible que puedan adquirirlo fácilmente. Todo el mundo tiene un conocimiento importante de algún tema. ¿Coches, fútbol, mariposas, finanzas, literatura...?

Lo que te han enseñado te sirve como base para convertirte en un experto, pero no es suficiente. Para posicionarte como una autoridad en tu campo, debes reforzar lo que ya sabes mediante el estudio y la investigación continua. Debes ser capaz de presentar lo que sabes (tendencias, claves, buenas prácticas, lecciones aprendidas...) de un modo claro, interesante y accesible.

El problema es que los conocimientos, cada día, son menos importantes para ser percibido como un experto. Si lo único que puedes ofrecer son datos e información que aparecen en libros de consulta eres un perdedor, porque la Red sabe mucho más que tú.

## Tarea. Lo que sabes y lo que te falta

Haz una lista de tus estudios, títulos, conocimientos y elementos aprendidos y aprendizajes formales.

Encuentra la forma de demostrar que los posees.

Busca una aplicación práctica y da ejemplos concretos de la forma en que alguien puede beneficiarse de ellos.

## La universidad de la vida

«La experiencia no es lo que nos sucede, sino lo que hacemos con lo que nos sucede.»

Huxley

¿Qué éxitos has alcanzado? ¿De qué logros te sientes más orgulloso? ¿Qué errores has cometido y cómo han afectado a tu forma de pensar y de actuar actualmente? ¿Qué experiencias has vivido y puedes utilizar? ¿Qué aplicación tienen? ¿Cómo demuestras que has tenido esas experiencias?

Una experiencia es cualquier cosa que hayas hecho, cualquier lugar en el que hayas estado, cualquier vivencia que te haya aportado algo. Las experiencias son aspectos personales, coyunturales o vividos que puedes utilizar en tu profesión.

Cualquier experiencia te proporciona algún aprendizaje, descubrimiento o comprensión de las cosas. Todas las experiencias son útiles, aunque no hayas pagado por ellas.

Ejemplo: durante años has cuidado a un pariente enfermo. Eso demuestra tu capacidad de compromiso, trabajo y responsabilidad. ¿No crees que esas cualidades son transferibles a un

proyecto empresarial?

La utilidad de la experiencia casi nunca es universal, depende del trabajo que hagas. Una experiencia puede ser una fortaleza en una situación pero carecer de valor en otra. Puede que seas muy bueno contando chistes, pero eso no te sirve de mucho si trabajas en un tanatorio.

Aprendes de cada trabajo, profesión y experiencia que tienes en la vida. A menudo das por sentado tu aprendizaje, y pierdes una oportunidad de oro al pensar que lo que has experimentado no tiene valor. Pero de todo se puede sacar algo útil para tu posicionamiento.

## **Tareas. Inventario de experiencias**

Piensa en situaciones personales o profesionales en las que hayas conseguido logros importantes.

Haz una lista de vivencias en las que hayas tenido que entregarte a fondo. Incluso aquellas en las que has cometido errores y equivocaciones.

Identifica elementos comunes que puedan decirte algo sobre tus capacidades y aptitudes.

Utiliza tu creatividad y encuentra formas de utilizarlos en tu estrategia de posicionamiento.

## **Habilidades**

«Todo es difícil antes de ser fácil.»

Goethe

¿En qué eres especialmente habilidoso? ¿Cómo puedes utilizar esas habilidades en el trabajo? ¿Qué habilidad, si la desarrollases y la practicases de una manera excelente, tendría el máximo efecto positivo en tu trayectoria profesional? ¿Cuáles serían los beneficios de mejorar esta o estas habilidades?

Una habilidad es algo que sabes hacer bien y que realizas con destreza, competentemente. Una habilidad se puede transmitir de una persona a otra con la práctica. La mejor manera de adquirir o enseñar una habilidad es descomponerla en pequeños pasos.

Los buenos profesionales suelen descomponer las tareas en pequeños pasos y los reproducen una y otra vez hasta que son capaces de realizarlos sin pensar. Cuando aprendes a conducir, todo te parece complicado e imposible de coordinar. Pero con el tiempo acabas haciéndolo sin pensar porque has adquirido esa habilidad.

Profesionalmente puedes fortalecer tu posicionamiento si te diferencias por determinadas habilidades que eres capaz de realizar con destreza.

## **Tareas. Haz una lista de tus habilidades**

Haz un inventario de aquello que has aprendido a realizar con destreza y puedas aplicar profesionalmente. Sé creativo. Encuentra formas originales de aplicar aquellas destrezas que dominas.

## Pasión

«Más que apasionarnos con nuestra profesión, deberíamos profesionalizar nuestra pasión.»

Arturo Pérez-Reverte

¿Qué te apasiona hacer? ¿A qué te dedicarías si tuvieses todo el dinero del mundo? ¿Qué harías si tuvieses garantía al cien por cien de que vas a tener éxito? ¿Cómo puedes vincular tu estrategia profesional con aquello que te apasiona? ¿Cómo puedes convertir algo subjetivo como tu pasión en objetivos y tareas parciales?

La literatura anglosajona sobre el desarrollo profesional suele incluir un apartado sobre lo importante que es ser un apasionado de lo que se hace. Lo curioso es que cuando buscas pasión en el diccionario, lo que encuentras son definiciones como «acción de padecer», «pasión de Semana Santa» y otras parecidas. Sólo en la séptima u octava acepción se habla de pasión como de aquello que te gusta.

Normalmente hacemos mejor lo que más nos gusta, y viceversa. Aquello que más amas hacer podrá convertirse en aquello que mejor haces. Y eso es muy importante si quieres convertirte en un profesional reconocido.

Cuando desarrollas una actividad que te apasiona o que es coherente con aquellas cosas en las que crees o que amas, tu rendimiento es superior. Cuando lo que haces tiene relación con tus sueños, pasiones, deseo y convicciones te será mucho más fácil lograr el nivel de excelencia que te va a convertir en una autoridad.

Supongo que pensarás que ya tienes bastante con sobrevivir como empleado, encontrando un trabajo mal pagado o realizando «trabajos alimenticios» como agente libre. Pero no puedes tirar la toalla. Ésa es una forma miope de ver las cosas. Quizá no lo consigas hoy ni mañana, pero desde ahora mismo deberías empezar a encontrar el modo de unir lo que te gusta con lo que te va a dar de comer.

Para ser excelente debe apasionarte lo que haces o pronto perderás impulso.

## Tarea. Haz una lista ordenada de áreas personales/profesionales que te apasionen

Haz una lista de las cosas que más te gusta hacer. No importa lo simple o complejas que puedan ser, lo importante es que te apasione hacerlas.

Haz una lista de las cosas por las que trabajarías gratis.

Haz una lista de las funciones de los trabajos que más te han gustado.

Encuentra formas de conseguir algún tipo de recompensa, remuneración o reconocimiento por ejercitar tu pasión.

## Hábitos

«El que anda con cojos, aprende a cojear.»

Proverbio latino

¿Cuáles son tus hábitos positivos característicos? ¿Cómo puedes utilizarlos profesionalmente? ¿Qué hábitos te perjudican? ¿Debes cambiar alguno? ¿Cuánto tiempo al día dedicas al desarrollo de hábitos positivos? ¿Qué tres hábitos vas a desarrollar en el próximo año para reforzar tu imagen de experto?

Un hábito es una respuesta o una reacción automática a un estímulo. Es algo que haces de manera natural y con facilidad, sin pensarlo ni esforzarte. El entrenamiento de los marines y los cuerpos especiales les ayuda a reaccionar sin pensar mediante la adquisición de ciertos hábitos. Un hábito se puede aprender si estás dispuesto a trabajar duro y durante un tiempo. Una vez formado, un hábito permanece.

Si eres capaz de desarrollar nuevos patrones de comportamiento, tomas el control de tus acciones y eso influye en la percepción que generas. Podríamos decir que primero formas tus hábitos y después ellos te forman a ti... e influyen en la percepción que generas.

Los profesionales de éxito han desarrollado hábitos que les han impulsado. La puntualidad, una buena gestión del tiempo, disciplina, orden, completar las tareas en el plazo establecido, seriedad... pueden convertirse en atributos diferenciadores y sellos distintivos que refuercen la imagen profesional que se tiene de ti.

Debes trabajar para eliminar las malas costumbres y liberarte de sus consecuencias negativas. Abandona los hábitos perjudiciales y construye otros beneficiosos. No es difícil, piensa que toda actividad que repites y repites se convierte finalmente en un nuevo hábito.

Aquí hay mucho de actitud mental. Si sientes de cierta manera, actuarás de modo coherente con esa sensación. Algunos expertos dicen que una buena forma de desarrollar un hábito es actuando «como si...» ya tuvieras el hábito que deseas. Es decir, si actúas como si fueses un profesional valorado por su seriedad, poco a poco irás asumiendo ese hábito.

Podrías pensar que es una forma de autoengaño, pero no lo es porque un hábito no es algo innato, sino algo que se adquiere. Por lo tanto, lo único que estás haciendo es modificar tu patrón de conducta para ajustarlo a tu estrategia.

## **Tareas. Haz un inventario de hábitos y su aplicación**

Cita algunas formas en las que podrías aplicar tus hábitos actuales en tu trabajo.

Por ejemplo: cómo ese hábito tuyo de mantener el orden puede ser útil para la gestión de proyectos complejos.

## ¿CON QUÉ RECURSOS CUENTAS?

«Simplicidad implica conseguir el mayor efecto con los mínimos medios.»

Koichi Kawana

¿Qué estructura necesitas para tu proyecto? ¿Con qué recursos cuentas para ser la opción preferente? ¿Con qué apoyos puedes contar? ¿Dónde encontrarás los recursos que necesitas? ¿Quién te puede proporcionar ayuda externa?

Ningún proyecto se puede completar si no existen recursos externos suficientes. Incluso si has diseñado una buena estrategia, serás derrotado si te faltan apoyos y estructura.

Puede que seas un profesional de primer nivel y que tengas todas las cualidades para llegar a ser un referente. Pero tarde o temprano vas a necesitar recursos materiales, financiación, tiempo, infraestructura, asesoramiento o contactos personales.

Aunque no tengas todo lo que necesitas, siempre puedes optimizar aquello de lo que dispones. La clave no está en tenerlo todo, sino en combinar eficazmente los recursos existentes. Si esperas a reunir todo lo que necesitas, posiblemente no empezarás nunca.

Por ejemplo, si en este momento estás trabajando como empleado y tienes ingresos suficientes pero te falta tiempo, puedes pagar a alguien para que te eche una mano con tu página web.

Puede que estés desempleado y carezcas de ingresos, pero puedes aprovechar la Red y el tiempo disponible para aprender y documentarte sobre tu especialidad.

Quizá no tengas un equipo, pero puedes tener una red de contactos y de apoyo.

Si eres un emprendedor y careces de financiación y tiempo, puedes recurrir a tu red de contactos para que te echen una mano en algunas partes de tu proyecto.

Todos esos recursos suelen proporcionártelos los demás. Pero nadie te va a regalar nada, debes tener algo que ofrecer (material o emocional), ahora o en el futuro, para que alguien esté dispuesto a ayudarte.

## Simplifica tu vida

«Compro mi libertad con mi frugalidad.»

Vicki Robins

Una forma de gestionar tus recursos es la simplificación. Siempre hay actividades y gastos que puedes reducir o eliminar. ¿De verdad necesitas ese nuevo coche? ¿Vas a pasarte la tarde viendo programas basura? ¿Hay algún *software* libre para hacer presentaciones en lugar de los programas «de marca»?

Al principio de mi proyecto profesional, tuve que revisar aquello con lo que contaba, lo que necesitaba y lo que me sobraba. Me di cuenta de que había muchas cosas «imprescindibles» que no necesitaba y tenía muchos gastos que en su momento consideré «de primera necesidad» pero que en mi nueva situación ya no lo eran.



Párate un momento y piensa en todas aquellas actividades que te roban tiempo, dinero, energía y otros recursos que necesitas para convertirte en experto. Siempre tienes opciones. Si no puedes conseguir tiempo, financiación, formación o herramientas, quizás haya algo de lo que puedas prescindir.

Mira estos ejemplos:

Objetivo	Recursos con los que cuentas	Recursos prescindibles	Recursos que necesitas	Acciones
Gestiones administrativas de tu proyecto.	Tu padre está jubilado y tiene tiempo.	Curso avanzado de contabilidad.	Conocimientos básicos de administración. Tiempo.	Quedar una tarde con un amigo con experiencia. Ir a un curso gratuito del ayuntamiento. Ver un 50% menos de tele
Crear una web.	Conocimientos de diseño web como aficionado.	Un nuevo equipo informático.	Aprendizaje. Mentores. Dinero.	Buscar manuales en Internet. Pedir ayuda a amigos expertos. Reducir el gasto en ocio.

## Tarea. Identifica tus apoyos y recursos

Haz un inventario de apoyos y recursos externos que posees o necesitas para alcanzar tu objetivo de posicionamiento de experto.

No te limites. Piensa en todo aquello que puedas necesitar para ejecutar tu plan.

Elabora una lista de personas y organizaciones de cualquier tipo que puedan ayudarte.

Identifica los recursos de que dispones y los que te faltan.

Haz una lista de los recursos que podrías eliminar o reducir.

Piensa en qué momento vas a necesitarlos.

Considera posibles alternativas o sustitutos. Por ejemplo, dedicar tiempo a hacerlo tú en lugar de contratar a alguien. Un mentor en lugar de un curso.

Establece un plan de acción para cada recurso.

## ¿Quién puede echarte una mano?

«El ingrediente más importante en la fórmula del éxito es saber cómo llevarse bien con los demás.»

Theodore Roosevelt

¿A quién conoces? ¿Hasta qué punto te sientes apoyado en tu empresa? ¿Qué profesionales pueden echarte una mano? ¿Qué clase de relaciones tienes? ¿Con qué apoyos cuentas de la gente de tu entorno? ¿Tienes el apoyo de otras personas en la consecución de un cambio en tu carrera?

Es habitual que cuando empiezas a trabajar en una empresa, acabes desconectándote del mundo profesional ajeno a ella por falta de tiempo. Pero es fundamental que mantengas el contacto con las personas con las que puedes intercambiar ayuda y apoyos.

Tu posicionamiento se construye estableciendo relaciones con personas. Al aislarte, debilitas el recuerdo que tienen de ti aquellos que están fuera de tus contactos profesionales habituales.

Más adelante te explicaré cómo mantener y desarrollar esas relaciones, pero no te obsesiones por salir a la calle ahora mismo. Ya verás que más importante que la cantidad es la calidad.

Te darás cuenta de que en ocasiones las personas de tu entorno cercano son las que más difícil te lo van a poner. Quien bien te quiere, te hará llorar. Busca más allá de tu círculo personal porque quienes te conocen puede que no sean capaces de ser suficientemente objetivos contigo.

## **Tus relaciones personales importantes**

Haz una lista, lo más amplia posible, de personas que puedan apoyarte, de cualquier modo posible, en tu proyecto.

Piensa en los recursos que necesitas (tiempo, conocimientos, experiencia, dinero, herramientas...) y quiénes pueden cubrir esas carencias.

Piensa en personas a las que conoces por tu trabajo, en los amigos presentes y pasados, en la familia, en mentores y maestros, en conocidos...

## **Es mejor pedir que robar**

«Por dinero no te preocupes que dinero no hay.»

Anónimo

¿Cuánto dinero necesitas para desarrollar tu plan de posicionamiento? ¿Cuentas con recursos financieros para el aprendizaje, los viajes o la infraestructura que vas a necesitar para conseguir que te perciban como experto? ¿Tienes ahorros, una beca, un préstamo, una herencia...?

Ojo, aquí no estoy hablándote de montar una empresa o de invertir grandes cantidades de dinero en proyectos de otros. Recuerda que lo que pretendes es ocupar un lugar privilegiado como experto. Quizá no tengas que invertir grandes cantidades de dinero, pero puede que en algún momento tengas que pasar por una travesía del desierto sin ingresos mientras realizas la transición.

En mi caso, pasó más de un año desde mi último empleo hasta que empecé a facturar (y no demasiado). Si no has tenido en cuenta ese factor, puedes acabar abandonando por la presión ambiental. Mi consejo es que, si tienes una fuente de ingresos regular, la mantengas hasta el último momento. Eso te va a suponer un sacrificio en tiempo y esfuerzo, pero a la larga, compensa.

Pero lo de ir por libre o cambiar de empresa sólo son dos opciones. También puedes mejorar tu situación actual en la organización en la que te encuentras si es lo que deseas. En ese caso, también deberás contar con recursos económicos por si esa mejora implica hacer una inversión en formación o adquirir algunos «cacharros» tecnológicos que te ayuden a hacerte visible.

En cualquier caso, siempre deberás tener en cuenta algunas alternativas para satisfacer las necesidades mínimas y máximas de tu proyecto de posicionamiento profesional.

La falta de capital o de recursos no es el único obstáculo, ni menos aún el principal, que encuentra un profesional que quiere ser percibido como una autoridad en su campo. El dinero no es el recurso más importante. Pero normalmente la gente no sabe lo que quiere y cuando lo sabe se

da cuenta de que, de algún modo, está relacionado con el dinero. La libertad personal y profesional es básicamente libertad económica.

## **Todos los empleos son «trabajos alimenticios»**

¿Qué recursos te proporciona tu empleo? ¿Te proporciona tu trabajo los ingresos que necesitas? ¿Estás aprendiendo o estableciendo contactos útiles en tu empresa para tu posicionamiento profesional? ¿Qué estás dejando de ganar o de hacer debido a tu empleo? ¿Te queda tiempo para realizar otros trabajos que te proporcionen los recursos que necesitas?

Desde que decidí montármelo por mi cuenta, he tenido la suerte de contar con trabajos esporádicos que me han aportado algunos ingresos que me han ayudado a seguir adelante. Yo los denomino trabajos alimenticios. Aunque no están directamente relacionados con tu especialidad, te permiten obtener ingresos con los que puedes ganar tiempo para tu proyecto.

Creo que hasta que puedas dedicarte a aquello que te gusta, todos los empleos son alimenticios. Por muy bien pagado que estés o por muy importante que sea tu puesto, un trabajo en una organización sólo es un medio para obtener los recursos que vas a utilizar para tu proyecto de posicionamiento.

El trabajo no es sagrado, sólo es un recurso para tener la vida que deseas. El trabajo es un recurso para alcanzar nuestros objetivos, por eso hay que hacerlo lo mejor posible. El trabajo no es tu vida, es lo que haces para vivir. Creo que es un error depender de una nómina. Genera una seguridad ficticia. Un profesional debe verse a sí mismo como un profesional independiente, aunque trabaje para otros.

## **Haz una lista de los recursos que obtienes con tu trabajo actual**

¿Qué recursos para tu proyecto de posicionamiento puedes obtener de tu trabajo actual?

¿Qué otros trabajos o empleos pueden proporcionarte los recursos que necesitas?

¿Puedes encontrar otros trabajos complementarios que te proporcionen recursos?

## **¿Me echas una mano?**

¿Qué personas pueden apoyarte o asesorarte? ¿Tienes algún asesor, mentor o consejero? ¿Hay alguien que apoye tu proyecto de desarrollo profesional? ¿Quién puede aconsejarte o asesorarte? ¿De quién puedes aprender? ¿Qué harás para obtener ese apoyo y cuándo?

A lo largo de los años, he tenido la suerte de encontrarme con muchas personas que de forma desinteresada me han transmitido sus conocimientos. Por ejemplo, cuando decidí empezar a poner vídeos en mi web, conocí a Eduardo Collado, un experto en esos temas y me dio las claves para ponerme en marcha. Cuando tuve que hacer unos cambios en mi blog, otro amigo, Enrique Brito, me ayudó de forma definitiva para poder llegar a buen fin.

Ésos son sólo dos ejemplos, pero la lista de personas que han dedicado su tiempo para asesorarme, aconsejarme o guiarme sería interminable. A tu alrededor hay muchas personas que tienen experiencia y conocimientos y pueden apoyarte desinteresadamente.

Cuando vayas a pedir ayuda busca a personas que hayan tenido éxito en lo suyo o que tienes claro que saben de lo que hablan.

Busca a personas que sean capaces de entenderte. Si lo que quieres es la independencia profesional y te diriges a personas expertas pero que han buscado la seguridad laboral, es difícil que lleguen a comprenderte.

Contacta con personas que dispongan de tiempo. Normalmente, cuanto mayor es la persona, más probable es que pueda compartir más tiempo contigo.

Además de conocimientos teóricos, un buen mentor debe tener experiencia vital que pueda serte útil, además de ser buena gente y poseer unos valores sólidos.

## **Tareas. Tus mentores y asesores personales**

Haz una lista de personas que puedan asesorarte en cada uno de los aspectos de tu proyecto.

## **Todo está en los libros... y en la Red**

«La guerra es un 90% cuestión de información.»

Napoléon Bonaparte

«Si un hombre se vacía la billetera en la cabeza, nadie se la puede robar. La inversión en conocimiento siempre paga el interés más alto.»

Benjamin Franklin

¿Qué necesitas aprender? ¿Qué recursos necesitas para desarrollar tus conocimientos? ¿Qué deberías aprender para conseguir tu objetivo? ¿Qué formación podías recibir para acelerar tu proyecto? ¿En qué áreas te falta información? ¿Qué has aprendido en el último año? ¿Qué piensas aprender en el próximo año? ¿Con qué medios de aprendizaje cuentas?

Hasta hace poco, las posibilidades de aprender y de obtener información y conocimientos no estaban al alcance de cualquiera. En este momento disponemos de recursos casi ilimitados. Un profesional puede convertirse en un experto sin levantar la vista de una pantalla.

Puedes ver conferencias de expertos en Internet, aprender un idioma extraño en un DVD, descargar manuales técnicos de cualquier tema o comprar el último libro publicado sobre tu especialidad en la librería más cercana.

En tu estrategia debes incluir el aprendizaje continuo. No subestimes el valor de la investigación y el aprendizaje para ampliar o conseguir tu conocimiento de experto. Debes estar preparado para cuando se presenten las oportunidades; por eso hay que estar permanentemente actualizándose y estudiando si quieres tener éxito profesional. Investiga y aprende todo lo que puedas sobre la profesión que desees.

## **Tareas. Plan de aprendizaje**

Haz una lista de fuentes de conocimiento y de información a tu alcance para tu proyecto.  
Haz una lista de temas que vas a aprender en los próximos meses y dónde conseguirás los conocimientos.  
¿Qué conocimientos y habilidades adicionales habrás adquirido dentro de cinco años?  
¿Qué estás haciendo para desarrollar los conocimientos y las habilidades que necesitas para ser uno de los mejores en tu campo?  
¿Cómo se adquieren los conocimientos y la experiencia que necesitarás para estar entre los primeros de tu campo dentro de unos años?

## Tu recurso más escaso, el tiempo

«Las personas que peor utilizan su tiempo son las primeras en quejarse de su escasez.»

Jean de La Bruyère

¿De cuánto tiempo dispones para realizar acciones de posicionamiento? ¿Crees que no tienes tiempo para posicionarte? ¿Cuánto tiempo dedicas al gimnasio, a ver la televisión o a actividades similares? ¿Cómo gestionas tu tiempo? ¿Tienes el tiempo disponible que deseas? ¿En qué sueles «desperdiciar» el tiempo?

Posiblemente el tiempo es el recurso más difícil de conseguir. No se puede acumular, ni pedir prestado, ni robar. La única forma de tener tiempo para tu proyecto es dejar de hacer otras cosas.

La buena noticia es que normalmente desperdiciamos el tiempo. Así que será suficiente con que encuentres esos huecos perdidos a lo largo del día y los reorganices para ser más eficaz.

De todos modos, para alcanzar el máximo nivel como experto, es importante que te centres en aquello que va a reforzar tu posicionamiento. Eso implica que debes encontrar el modo de dedicarte a lo tuyo y dejar el resto de las actividades a otras personas. Así que si tienes claro cuál es tu «negocio», debes centrarte en él y encontrar apoyos o contratar a profesionales que puedan dedicarse al resto de las actividades.

Entre las personas a las que explico, siempre hay alguien que me dice que lo que le propongo es imposible, que no tiene tiempo. Pero eso no es cierto. En primer lugar, ninguna de las opciones que te voy a proponer te va a ocupar más de dos o tres horas a la semana. En segundo lugar, hay muchos momentos «muertos» que puedes aprovechar.

## Tarea. Gestiona tu tiempo

Haz un cuadro y divídelo en nueve partes.  
En cada una de ellas indica las actividades que ocupan tu tiempo y los porcentajes de cada una de ellas.  
Establece prioridades y toma decisiones sobre las actividades en las que debes centrar tu atención.

## **¿HEMOS SIDO PRESENTADOS?**

### **Presentación profesional**

¿Cómo comunicas lo que te hace único, singular o diferencial? ¿Cómo describirías tu trabajo en pocas palabras? ¿De qué modo explicarías lo que puedes ofrecer o lo que otros pueden obtener de ti? ¿Puedes describir lo que haces en menos de quince segundos? ¿Cómo defines tu producto, trabajo, carrera, profesión, servicio, aportación o contribución? ¿Qué dirías en tu perfil profesional en Internet?

Imagina que te encuentras en una reunión de empresarios de tu sector o que viene el Gran Jefe de la central de Londres. Te toca presentarte y posiblemente es la única oportunidad que vas a tener de ocupar un hueco en su memoria.

Debes dejar un recuerdo claro, firme y memorable de lo que haces para que te tengan en cuenta. Si sólo eres capaz de dar una idea difusa, poco clara o no sabes describir lo que ofreces, no vas a «salir en la foto». Por eso es importante que seas capaz de presentar el valor que aportas como profesional de forma breve, clara y atractiva.

Un mensaje contundente y brillante o una presentación clara te permiten decir lo que haces sin aburrir a tu interlocutor. Anima a que te pidan más información y te da la posibilidad de extenderte en más explicaciones.

Si consigues crear un mensaje atractivo sobre tu capacidad profesional no tendrás que ir llamando a puertas porque serán los otros los que te busquen. No tendrás que pedir permiso para explicar lo que haces.

Al dejar claro lo que ofreces, se producirá una selección natural y sólo vendrán a ti quienes tengan un interés real. Te va a ayudar a mejorar tu percepción como profesional fiable y competente. Vas a poner en bandeja el que otros divulguen tu mensaje con facilidad.

Cuando tu mensaje te posiciona de forma eficaz reduce el período de negociación y el esfuerzo de venta al dejar a la vista los beneficios de trabajar contigo. Ayuda a que otros te recuerden y recomienden al tener una idea clara de lo que puedes ofrecer.

Cuando interiorizas tu presentación no vas a titubear a la hora de darte a conocer y es menos probable que metas la pata. Aumenta tu credibilidad, profesionalidad y competencia al ir al grano y no divagar o desviarse. Te evita tener que buscar palabras que describan lo que haces y generar una impresión de debilidad.

En las secciones anteriores has trabajado tus elementos diferenciales, tu producto, tus valores, tus beneficios, tus características. Por lo tanto, ahora no debería ser muy difícil encontrar una forma de destilarlo para crear un mensaje atractivo.

Debes ser capaz de comunicar aquello que se identifica contigo como diferente y especial con relación a otros y la razón por la que es importante. Ese elemento diferencial tiene que ser apreciado y percibido, y para eso debes conseguir que sea visible y notorio. Es el primer elemento de ataque en tu artillería de posicionamiento.

Tienes que encontrar el modo de identificar y transmitir las razones que te sitúan por encima de todas las opciones existentes. Eso implica dos cosas. En primer lugar, debes saber qué es lo que se necesita y, en segundo lugar, debes tener algo que encaje con esa necesidad. Por eso no debes tener un solo discurso de venta o presentación profesional, sino varios que se adapten a diferentes

situaciones.

Un buen mensaje debe ser capaz de conseguir que quien lo escucha se convenza de que puedes ayudarle a ser el primero, el mejor, el único, el más barato, el más caro, el más divertido, el más rápido, el más fiable... Y eso debes demostrarlo y justificarlo de la mejor manera posible.

Si no encuentras una forma de diferenciarte, será muy difícil que te elijan. Cuando alguien te pregunta «¿A qué te dedicas?», en el fondo lo que está queriendo saber es «¿Qué puedes hacer por mí?».

Si lo consigues, estarás dando una razón convincente al mercado objetivo para que te escojan. Debes expresar claramente el beneficio de trabajar contigo.

Un mensaje memorable mejora la percepción que los demás tienen de ti y te va a permitir participar en actividades y proyectos más interesantes. Tú ya tienes una imagen en tu entorno. Pero debes controlar lo que transmite esa imagen. La manera de hacerlo conscientemente es creando formas potentes de transmitir lo que haces.

Si todo va bien, esta presentación profesional te servirá para empezar una conversación y seguir reforzando tu posicionamiento. Si tu mensaje no es claro, se percibirá tu trabajo como una imagen pixelada, borrosa, en baja resolución y será muy difícil que otros hablen de ti con precisión.

Lo importante es crearlo con un objetivo y un propósito claro, más que nada para que tu interlocutor pueda captarlo y procesar el mensaje que deseas transmitir y sobre todo para que suene natural al exponerlo, pues hacerlo como un «robot» sería totalmente contraproducente.

Además, una descripción en la que se perciban con claridad las ventajas de trabajar contigo sirve para filtrar a clientes adecuados. Al tener claro lo que haces y lo que no haces, vas a atraer a las personas que te interesan y sólo a las que te interesan.

## **Tarea. 30 segundos. 140 caracteres. 1 SMS**

Pon un cronómetro con 30 segundos. Practica tu presentación en ese tiempo.

Escribe una frase de 140 caracteres en la que expliques lo que ofreces a un empleador, cliente o contacto profesional.

Preséntate en un SMS. Crea una frase o eslogan que defina de forma atractiva lo que eres y lo que haces.

## **Cuándo debes utilizar tu presentación profesional**

Como profesional debes ser especialmente eficaz en situaciones en las que tienes un tiempo limitado y una atención escasa. Por eso, es fundamental que transmitas un mensaje memorable cuando participes en acontecimientos en los que se reúnan personas a las que quieras impactar.

Hay muchas situaciones cotidianas en las que te vas a encontrar con personas con las que mantienes una relación superficial y en las que surge la conversación profesional. Un partido en el que juegan tus hijos, viajes en avión, la cola del supermercado, una reunión de vecinos...

Debes tener definido tu mensaje cuando asistas a ferias de empleo. Al llamar a potenciales clientes o empleadores. Al dejar un mensaje en el buzón de voz o en el contestador de alguna persona relacionada con tu trabajo.

Cuando haces una entrevista de trabajo, puede ser la respuesta perfecta al típico momento en el

que el interlocutor te pide que hables de ti mismo o que le des razones para contratarte.

Dentro de tu propia empresa, cuando te encuentras en una convención o en la copa de Navidad, es la forma de posicionarte para la próxima promoción haciendo saber que estás haciendo un buen trabajo.

## **Tarea. ¿Cuál de estos ejemplos es más memorable?**

1. Soy director de RR. HH. Me dedico a seleccionar profesionales, formar a los empleados y gestionar los salarios.
2. Mi trabajo consiste en ayudar a nuestros profesionales a ser más útiles a la compañía al tiempo que aumenta su valor. Trato de poner los medios necesarios para que puedan trabajar en un ambiente positivo. En los momentos difíciles, les ayudo a gestionar su transición profesional. Soy director de RR. HH.

## **Algunos ingredientes de tu mensaje de posicionamiento**

Es importante que quienes te escuchan perciban que tienen una necesidad que puedes satisfacer. Por eso es conveniente describir con palabras una imagen gráfica del problema que los clientes están sufriendo.

Para que cuenten contigo debes ser percibido como una persona creíble. Debes dar razones por las que deberían escucharte para, a continuación, explicarles cómo puedes ayudarles, que entiendan que eres la solución.

Lo que te ayuda a posicionarte son los beneficios, las ventajas que perciben que van a conseguir si cuentan contigo. Debe quedar clara la diferencia que estos beneficios van a proporcionar a sus vidas y el modo en que pueden llegar a sentirse.

En cuanto al coste, haz que el factor financiero parezca pequeño comparado con los beneficios. Por ejemplo, 1.500 euros por un curso, ¿es mucho o poco? Pues si va a ayudarte a conseguir un empleo de 120.000 euros seguramente es una ganga.

Proporciona evidencias, pruebas, casos de éxito que apoyen tus argumentos. Si no te conocen, es probable que exista incertidumbre. Así que debes encontrar argumentos que despejen cualquier duda que puedan tener eliminando el riesgo.

## **Tarea. Anuncio**

Utilizando los seis adjetivos que mejor te definen, desarrolla algunas expresiones o frases que definan tu mensaje, aquellos aspectos que te diferencian de tus colegas o competidores.

Escribe un anuncio de tu producto.

Intenta crear una presentación breve completando las líneas de puntos.

Ayudo a hacer

Trabajo con para



## Algunas recomendaciones

Cuando alguien escucha tu mensaje, debe quedarle claro lo que sucede cuando haces lo que haces. En realidad es la forma de transmitir de la mejor manera posible la respuesta a la pregunta: ¿por qué alguien te elegiría a ti en lugar de a otro? Lo mejor es que encuentres un momento y un sitio tranquilo, te sientes y escribas todas las razones que se te ocurran.

Pregunta a la gente que te conozca para que te diga lo que piensa sobre tu trabajo. Ahora elimina las cosas que ofrecen todos los demás. No dejes nada. Si hace falta, investiga a tu competencia en Internet y pregúntate ¿por qué tú?, ¿en qué negocio estás?, ¿en qué profesión estás metido?, ¿qué hace que tu trabajo sea único comparado con otros similares?

Te vas a encontrar en situaciones diferentes y con personas distintas. Por eso es aconsejable que tengas preparadas presentaciones de entre medio y tres minutos. No te olvides de hacerlo interesante. Algunos temas pueden no interesar a tu interlocutor. No hace falta que lo cuentes todo. Ni se te ocurra dar argumentos negativos.

Ten claro lo que quieres decir. Así no divagarás ni te extenderás de forma innecesaria generando confusión y falta de credibilidad. Utiliza un lenguaje sencillo para expresar la esencia de lo que haces. Emplea tu propio lenguaje, no incluyas palabras que no te son comunes buscando impresionar, créeme que impresionarás más siendo tú mismo.

Practica diciendo tu nombre, para quién trabajas y a qué te dedicas. No se trata de contar tu currículum vitae o tu proyecto, se trata más bien de crear un argumento que incluya una breve presentación, una descripción de lo que haces y un argumento sobre lo que buscas.

No es bueno aprenderla totalmente de memoria letra por letra, ya que no siempre tendrás que decir lo mismo a la misma persona, trata de exponer la misma idea, pero no con las mismas palabras.

Tus palabras deben evocar confianza, honestidad, autenticidad, credibilidad, así que lo mejor es decir la verdad sin adornarla.

Busca palabras que sean visuales y que ayuden a generar imágenes, así seguro que tu interlocutor terminará «viéndolo». Utiliza la narración. Si se te dan bien las metáforas, úsalas, ya que se van directo al hemisferio derecho de quien escucha estimulando su imaginación.

Ten un objetivo, expón exactamente lo que quieres conseguir, eso alejará las dudas y fijará la idea en la mente del otro.

Tu mensaje debe mantenerse consistente en todo tu material de marketing. Para crear tu mensaje no sólo tienes que conocer lo que haces tú, sino también tu competencia y destacar aquello que te diferencia. Diferentes situaciones van a exigir diferentes aproximaciones.

Ponte en el lugar de los demás. Piensa en todo lo que pueda relacionar a tu cliente contigo. Hazte preguntas abiertas como «Háblame de tu negocio de tal forma que yo pueda hablar a otros sobre ti», «¿Cuánto tiempo llevas en este negocio o vivido en esta zona?» o «¿Cómo puedo ayudarte en los próximos treinta/sesenta días?».

Cuando dices algo que provoca una reacción fuerte, atrae interés y genera nuevas preguntas para saber más o tener más información sobre cómo trabajar contigo es una buena forma de presentar una nueva oferta. Di algo atrevido como «Soy *sherpa*, de Marca Personal. ¿Quieres que te ayude a llegar a la cumbre?».

Debes estar interesado en lo que ofreces. Si no te apasiona es difícil que lo haga con otros. No digas lo que eres, mejor habla de los beneficios que pueden obtener contigo. No exageres. Cuida los detalles. Utiliza ejemplos. Dirígete a la gente que puede estar interesada.

A todo el mundo le gusta que le pregunten sobre lo que hace. Así que, pregunta. La comunicación siempre es bidireccional.

No hables sólo de ti. Consigue que hablen de ellos. Debes ser capaz de adaptar los temas a lo que les interese. No presumas ni exageres. La gente dejará de hacerte caso si quieres convertirte en el centro de atención. A nadie suele interesarle que hayas conseguido algo a base de esfuerzo y mucho trabajo. Nadie suele apreciar el trabajo duro como realmente merece.

No hay nada malo en prepararse, pero ser capaz de improvisar es mucho más importante. Si piensas en cómo puede desarrollarse la conversación, lo más probable es que la primera reacción de la gente sea completamente distinta de lo que habías pensado. Si no eres capaz de adaptarte, la gente dejará de estar interesada del mismo modo en que no estarán deseando leer un manual sobre el tema.

Practica en el espejo diferentes formas de presentarte, o ante un grupo de personas de confianza, antes de ir a reuniones. Al finalizar, pregúntate si ha sido eficaz. Cuando tengas un mensaje que funciona, utilízalo siempre que puedas, por ejemplo en el e-mail.

Preocúpate de los detalles. Si la gente no está familiarizada con el tema, no se preocuparán por la estructura general, podría parecerles simplemente demasiado compleja. Utiliza pequeños ejemplos, como la forma en que gestionaste algunos problemas pequeños que nadie había detectado. Eso brindará más información de lo que haces que tratar de meter toda tu vida en un par de frases.

Utiliza un lenguaje que todos puedan entender. Es importante hablar sin utilizar todos los términos técnicos. No trates de explicar cómo es de grande un disco duro de 5 terabytes a gente que odia los ordenadores. Una persona no técnica no entenderá lo que significa ese número, aunque insistas que es capaz de almacenar millones de unos y ceros. En su lugar, di que podría almacenar la biblioteca municipal o 10.000 periódicos.

Asegúrate de que no hablas sólo para obtener una reacción superficial. Si no hablas a la gente sobre lo que le importa... tu esfuerzo es inútil. Intenta descubrir lo que les interesa. No deberías contraatacar a preguntas triviales como: «Entonces, ¿en qué trabajas?», con «Interesante cuestión, ahora que me lo pregunta...». Sino que, una vez que estás hablando sobre el tema, asegúrate de que te ayudan a saber lo que le interesa al otro.

Aprende a cambiar de tema. Puede ocurrir que algunas personas piensen que tu trabajo es el más aburrido del mundo. O simplemente que no les interese tu colección de sellos. Encuentra algo que le interese al otro. Puede ser cualquier cosa. Nadie puede saber todo sobre las cosas que haces.

## Tarea. Crea tu presentación profesional

Utiliza este cuadro como guión para elaborar tu presentación.

No tienes que responder a todas las preguntas. Sólo es una forma de ayudarte a estructurar tu mensaje.

**Conoce tu  
mercado objetivo**

¿Quién quieres que te contrate?

¿Con quién te gustaría trabajar?

¿Qué se está haciendo mal?

Escribe con quién te gustaría trabajar.

Escribe cinco problemas potenciales que detectes en tu

<b>Define el problema</b>	¿Qué podría hacerse mejor?	entorno.
<b>Replantea el problema</b>	¿Cómo podrías describir el problema? ¿Cómo explicarías cómo mejoraría la situación?	Utiliza tus propias palabras para describir el problema.
<b>Ofrece tu experiencia</b>	¿Cuál es tu especialidad? ¿Cómo puedes ayudar?	Explica por qué estás capacitado para resolver el problema.
<b>Proporciona pruebas</b>	¿Por qué deben elegirse a ti y no a otro? ¿Por qué deberían fiarse de ti?	Escribe las evidencias que demuestren que eres capaz de hacer lo que dices.
<b>Explica tu método</b>	¿Cómo vas a resolver el problema? ¿Qué sistema vas a aplicar?	Escribe cómo puedes solucionar el problema o mejorar la situación.
<b>Describe el beneficio</b>	¿Vas a incrementar, eliminar, reducir, mejorar...? ¿Qué resultados proporcionas?	Utiliza tus propias palabras para describir los beneficios que proporcionarás.

## Olvídate del *Elevator Pitch*

Seguramente has oído hablar de lo que algunos denominan «discurso del ascensor» o *Elevator Speech* (o *Pitch*). Se llama así porque se supone que es lo que tienes tiempo de decir a tu interlocutor en el ascensor mientras llegas a la planta del edificio donde trabajas.

Hay libros excelentes como *Tienes 3 minutos*, de Ricardo Bellino, en el que explica con detalle cómo causar una impresión positiva en poco tiempo. Creo que para posicionarte es fundamental encontrar una forma de comunicar los beneficios de mantener relaciones profesionales contigo.

Sin embargo creo que, como tantos otros tópicos importados de países anglosajones, el *Elevator Pitch* está sobrevalorado.

El objetivo de tu proyecto es reforzar tu posicionamiento para facilitar la venta de tu trabajo. Para eso, primero debes conocer las necesidades del «cliente». Si de buenas a primeras, sin saber más sobre la otra persona vas y le sueltas tu rollo, estás cometiendo un error gravísimo.

Para poder influir, convencer y persuadir, has de elegir el lugar, momento y argumento adecuado. Creo que un ascensor o cualquier situación en la que tengas unos escasos segundos para contactar no es, ni mucho menos, lo óptimo. Cada situación es distinta y el *Elevator Pitch* debería reflejarlo.

Del mismo modo que no te tiras a la mejilla de cualquiera que veas por primera vez para darle un beso, tampoco deberías soltar tu «discurso» sólo porque tienes la oportunidad de hacerlo. Antes debéis conoceros y esperar el momento adecuado.

Es un error empezar una posible relación si no hay posibilidad de continuar la conversación. Ese «coitus interruptus» puede dejar a alguien con ganas y cabreado. No debes confundir un momento de acceso a alguien importante con una oportunidad. Una cosa es no perder un tren y otra diferente es arrojarse a las vías para detenerlo.

La primera impresión va a determinar la relación futura. Si vendes tu trabajo o idea demasiado pronto y mal, habrás perdido el tiempo y la oportunidad.

El otro no te conoce ni tú le conoces a él. Este tipo de contactos sólo lleva a una relación perder-perder.

Cuando se nota que lo que dices está prefabricado o lo has contado decenas de veces, el otro se da cuenta, detecta que eres un interesado y se pregunta por qué debería escucharte.

Como cualquier otra presentación, debes esperar el momento y lugar correcto, y hacerlo de forma adecuada. La percepción es la realidad y la obsesión por aprovechar la oportunidad puede ser más perjudicial que beneficiosa.

Por último, sinceramente, ¿cuántas veces te has encontrado con el jefazo en un ascensor y se ha molestado en hablar contigo?

No confundas las prioridades. Si tienes un mensaje perfectamente pulido, claro y eficaz, pero no buscas ocasiones para utilizarlo, estarás perdiendo el tiempo.

La clave no es prepararse «charlas de ascensor», sino subirse en tantos como puedas.

## 4. POSICIONAMIENTO. ¿QUÉ RECUERDAN DE TI CUANDO NO ESTÁS?

### Una marca es una huella

«Las marcas se basan en lo que dicen otros sobre ti, no en lo que dices tú sobre ti mismo.»

Guy Kawasaki

«Una marca es lo que la gente piensa de ti.»

Ted Matthews

¿Tienes idea del modo en que te describen quienes te conocen? ¿Eres consciente del recuerdo que los demás tienen de ti? ¿Te contratan basándose en tu prestigio y te pagan mejor por eso? ¿De qué forma influye tu reputación en tu proyecto profesional? ¿Los proyectos en los que participas tienen tu sello personal?

Lo quieras o no, desde el momento en que alguien te conoce a ti o a tu trabajo, vas ocupando un lugar en su memoria. Alguien dijo que es parecido a coger un papel y doblarlo o arrugarlo. Aunque intentes volver a dejarlo como estaba, va a quedar una señal, una huella, una marca. Y es exactamente de eso de lo que se trata.

Marcar es dejar una impresión en la mente de alguien. ¿Has visto esos corazones que la gente dibuja en los árboles para dejar constancia de su amor eterno? Pues eso es marcar y vas a aprender a hacer lo mismo. Pero en vez de hacerlo en un árbol o en un papel, lo vas a imprimir en otras personas.

Te he contado cómo diseñar tu oferta profesional, tu producto. Pues bien, ahora vas a asociar ese producto a una serie de características distintivas y valiosas. Además, para que el efecto sea el que desees, vas a generar percepciones fuertes, positivas y únicas estableciendo relaciones.

La marca es el resultado de un proceso que denominamos *branding*, mediante el cual vas a posicionarte como un experto reconocido y valorado por las personas que te interesan.

### Percepciones e información

«Una marca es una combinación de atributos, transmitidos a través de un nombre o de un símbolo, que influencia el pensamiento de un público determinado y crea valor. Para dicho público, el valor de la marca se encuentra en la promesa que el producto o servicio ofrece.»

Vincent Grimaldi

Lo que vas a hacer es manejar la información para generar un conjunto de percepciones que quieres que se vinculen contigo. Piensa en una marca comercial conocida. Al ver su logo lo

asocias con palabras que describen lo que hay detrás. Es una forma de condensar y comunicar la fuerza de un producto de la manera más concisa posible. Podríamos decir que la marca es información comprimida que se ha ido acumulando en tu mente a lo largo de los años.

Es una especie de atajo entre lo que ofreces y quienes lo necesitan. Una marca fuerte transmite un nivel de calidad, consistencia y confianza que reduce la incertidumbre y la ansiedad a la hora de hacer una elección.

Seguro que has escuchado alguna vez la frase «La fama le precede». Es otra forma de definir la reputación. Pero una marca es como una pompa de jabón o una estalactita, difícil de crear y muy fácil de destruir.

Una marca no es algo que TIENES, es algo que DEJAS en otros. Depende de tu entorno. Por eso debes establecer vínculos con quienes te rodean. La fortaleza de tu posicionamiento refleja la relación que mantienes con otras personas. Para que esas conexiones sean sólidas, debes gestionar los aspectos subjetivos y emocionales.

## **La marca personal eres tú**

«Sigue a una multitud y nunca te verás perseguido por una multitud.»

D. Lynch y P. Kordis

Las personas no somos productos, somos la marca que asociamos a lo que hacemos. La gente te busca y valora por lo que ofreces, porque eres útil (producto), pero te ELIGE porque eres fiable y atractivo (marca).

Tu posicionamiento se construye haciendo lo que predicas y predicando lo que haces. Debe reflejar tus valores y cualidades distintivas, reconocibles y valiosas. Se desarrolla basándose en lo que uno realmente es, no en quién crees que la gente puede querer que seas.

Ten en cuenta que todos dejamos una huella y somos etiquetados, aunque no seamos conscientes. Aunque no sepas ni cuál es, ni cómo la has creado, tu marca ha sido construida con tus acciones a lo largo de todos los años de tu vida. Es la suma total de tus logros, actitudes, acciones y trato con los demás a lo largo de los años.

Cuanto más frecuente haya sido ese comportamiento, más incrustado estará en la mente de quienes te conocen. Con la marca ocurre como con otra palabra parecida, el karma, tus acciones pasadas, tu historia personal influyen en tu situación presente. Una de las cosas más importantes que puedes hacer por tu profesión es poner los cimientos de una reputación como experto.

## **La marca personal es el resultado de una estrategia**

Una marca personal implica tomar el control y gestionar conscientemente las percepciones. La mayoría de la gente tiene una marca accidentalmente. No tienen ni idea de cómo se ha desarrollado a lo largo del tiempo. Tu proyecto profesional debe basarse en una gestión intencionada de esas percepciones.

El *branding* personal no es manipulación. Es simplemente la gestión consciente de un proceso que ocurre de todos modos para convertirlo en una ventaja para ti. No puede depender de la suerte, de otras personas o de las circunstancias.

Tu estrategia de posicionamiento es como un marco mental que te va a guiar a la hora de tomar

decisiones. Al establecer tus propias reglas de juego, tus acciones van a ser más coherentes y consistentes y eso va a indicar a los demás lo que pueden esperar de ti.

Tu marca personal NO es utilizar trucos y engaños para que la gente compre tus servicios o para parecer algo que no eres.

## **La marca personal requiere tiempo y no termina nunca**

El *branding* personal es un proceso continuo, no es algo que puedas hacer a ratos. Tu posicionamiento se fortalece o debilita en cada interacción, real o virtual, con otras personas. Si has estado proyectando ideas no deseadas en la mente de quienes te rodean durante meses, vas a tener que trabajar duro para cambiarlas o eliminarlas.

## **Tarea. Marca personal *versus* marca comercial**

Piensa en alguna de las marcas más fuertes que conoces. Quizá pienses en Coca-Cola, IBM, Sony, El Corte Inglés, Repsol u otras.

¿Qué características asocias a ellas? ¿Qué información te viene a la cabeza cuando piensas en ellas?

Ahora, piensa en gente a tu alrededor o en tu empresa que tenga marcas tan fuertes como las anteriores.

¿En quiénes has pensado? ¿Está tu nombre en el grupo? Si la respuesta es no, ¿por qué no estás tú?

Piensa en alguien a quien admiras: ¿quién te viene a la cabeza? ¿Con qué cualidades lo asocias?

## **¿POR QUÉ PIENSAS ESO DE MÍ?**

### **Tu posicionamiento es lo que otros perciben**

«¿Qué hay que hacer para conseguir una buena reputación? Pues merecésela.»

Anónimo

¿Cómo te perciben las personas de tu entorno? ¿Cómo crees que te perciben? ¿Te perciben como quieres? ¿Te sorprende encontrarte con gente que piensa de ti de un modo incorrecto? ¿Por qué algunas personas no te entienden, aprecian o reconocen como esperas?

Tu posicionamiento se basa en una mezcla de percepciones, la tuya y la de los demás. Pero lo que va a definir tu reconocimiento profesional va a ser la forma en que los demás piensan de ti..., cuando piensan en ti. Son tus acciones las que hacen que se te juzgue de un modo u otro.

Para crearte una buena reputación, deberás ver tus propias acciones de la misma forma que las ve la gente que te juzga. Tu marca personal es un subproducto, un derivado, un resultado, una consecuencia de las acciones que vas a ejecutar basadas en tu estrategia profesional.

Se podría decir que para tu posicionamiento, lo importante no es el espacio que ocupas al estar en un sitio, sino el vacío que dejas al irte. Es la idea poderosa y clara que viene a la mente cuando otra persona piensa en ti.

Las marcas son el resultado de un sistema imperfecto. Existen para generar credibilidad y reducir la desconfianza en un mundo en el que la información es incompleta. Si no puedes dar datos, debes gestionar las percepciones.

Para los demás, eres como un iceberg. Lo que se ve de ti es una mínima parte de lo que eres. Por eso debes descubrir y sacar a la luz aquello que, por separado o combinado, te hace singular y valioso. Si no eres capaz de gestionar esa percepción, pierdes el control y pueden ocurrirte cosas inesperadas.

## **Tarea. Teléfono**

Todo lo que hacemos, cuenta. Pequeños detalles cotidianos aparentemente sin importancia pueden marcar una relación.

Haz lo siguiente, desconecta la opción de ver el identificador de llamadas de tu teléfono y observa cómo contestas sin saber de quién se trata.

Al desconocer quién te llama, verás que tu forma de responder es muy diferente a cuando lo sabes.

## **Tu éxito depende de no dejar la percepción al azar**

«Lo que los demás perciben de nosotros depende de cómo sean las cosas en nuestro interior.»

Park Cousins



«Todos estamos disfrazados, por eso para mostrarnos como somos debemos ponernos una máscara.»

Boris Vian

A partir de aquí entramos en un terreno delicado. Algunos alzarán la voz y dirán que lo que pretendo es manipular, alterar las percepciones. Yo no lo veo así. Constantemente estamos actuando para contentar a otros, para cambiar las ideas de los demás, para conseguir algo de alguien.

Mucho ojo. Aquí no se trata de mentir. Posicionar tu marca es hacer que algo ordinario sea percibido como extraordinario o superior sin añadir nuevos elementos. Eso no es engañar, es aprovechar tus ventajas y fortalezas.

Podrías pensar que vas a actuar como un mago. El *branding* personal es como la magia, el ilusionismo y la prestidigitación, trata de crear ilusión con trucos, con cosas existentes. Hace que la gente vea lo que queremos que vea. Pero siempre utilizando objetos reales y leyes físicas.

Debes descubrir y comunicar lo mejor de ti para ocupar el lugar que deseas en la mente de los demás y convertirte en un profesional de prestigio. Tener éxito o fracasar es cuestión de percepciones y de oportunidades en el mercado. Lo importante es entender que es con las percepciones en la mente de los clientes como se gana o se pierde. La gente evalúa todo lo que ve de ti y sólo lo que ve de ti.

Siempre puedes hacer algo para conseguir que se produzcan las cosas que te interesan. Pero como no puedes cambiar a los demás, tendrás que cambiarte a ti mismo, o mejor dicho, cambiar la forma en que actúas. No puedes controlar la mente de los demás, pero sí podrás guiar a la persona para que te vea como deseas.

El peligro no es ser malo sino ser percibido así. Aunque todavía peor es no ser percibido de ningún modo. Se trata de ser bueno y parecerlo para ser la opción preferente. La percepción se basa en la subjetividad del que percibe, pero está basada en los comportamientos del percibido. Mejorar la percepción es potenciar lo bueno, no falsificar ni engañar.

Quizás eres un profesional eficaz, trabajador y competente, pero si no gestionas tu visibilidad puedes quedarte fuera del «radar». O quizás algo peor, si tu comportamiento no se ajusta a lo esperado, puede que incluso te consideren como un profesional ineficiente y torpe. El que te valoren positiva o negativamente puede depender más de lo que piensen de ti que de tu propio talento.

La imagen que transmites va a determinar tu progreso profesional. Que piensen en ti cuando están buscando a alguien. Que te consideren la mejor elección, una elección aceptable, alguien que hay que evitar o no tener en cuenta en ninguna circunstancia.

## No esperaba eso de ti

«Pocos ven lo que somos, pero todos ven lo que aparentamos.»

Nicolás Maquiavelo

Cuando compras algo, no compras un objeto en sí, sino el «sueño» que te puede proporcionar. La gente actúa en función de lo que percibe que puede ganar, o en función de lo que puede evitar.

El principal argumento que puede sustentar la idea de que un producto es de mejor calidad que

otro es la percepción del cliente. No son los mejores «productos» los que más se venden. Son los productos percibidos por más clientes como «los mejores» los que triunfan.

Si recibes un *feedback* negativo es porque no se han cumplido las expectativas. En ese caso tienes dos opciones: puedes averiguar y alcanzar las expectativas que no se han cumplido o puedes cambiar las expectativas.

## **Tarea. Encuentros en la primera fase**

Piensa un momento en alguien a quien conozcas bien profesionalmente.

¿Cómo describirías tu relación con esa persona? ¿Es alguien con quien puedes comentar fácilmente un problema, o a quien evitarías en una situación problemática? ¿Piensas en esa persona cuando necesitas ayuda o es la última persona a la que recurrirías? ¿Por qué esa persona destaca por encima del resto de las personas de tu agenda mental?

Puedes saber cómo te perciben como resultado de una evaluación formal en el trabajo o por comentarios informales hechos por tus compañeros. Pero si quieres conocer de qué modo te ven los demás, puedes hacer lo siguiente:

Invita a un amigo, colega o familiar en quien tengas plena confianza a realizar este ejercicio. Pídele que escriba tu nombre en el centro de una hoja. Luego pídele que escriba todo cuanto acuda a su mente cuando piensa en tí. Evita forzarlo.

No tienes que debatir o defenderte. Simplemente escucha y acepta la información y analízala. Recuerda que sus respuestas son sólo el punto de vista de esa persona.

Toda descripción tiene una interpretación positiva y una negativa. Cualquier exageración de una cualidad positiva puede convertirse en un punto negativo.

## **¿QUÉ ADJETIVOS TE DESCRIBEN?**

### **Antes de comprar, mira la etiqueta**

«Como la velocidad de la luz es mayor que la del sonido, algunos parecen brillantes antes de que escuchemos las idioteces que dicen.»

M. Varela

¿Tienes un posicionamiento claro? ¿Con qué adjetivos te describes a ti mismo? ¿Qué cinco cosas podrían definirte? ¿Puedes resumir quién eres y qué haces en pocas palabras?

Aunque seguro que ya lo sabes, posicionamiento no es más que ocupar una posición. El término es una invención moderna que introdujo Jack Trout a finales de los años sesenta en un libro con ese nombre. Lo aplicó en el campo del marketing y el consumo.

Pero el fenómeno de que la gente etiquete o «posicione» a otras personas instantáneamente basándose en la reputación y el comportamiento es tan antiguo como las relaciones humanas.

Las formas en que las personas somos etiquetadas son muchas. Tu personalidad, profesión, logros, posesiones, estilo de vida, habilidades, intereses, apariencia, amigos, forma de hablar... No todas son igual de importantes ni útiles desde el punto de vista profesional, pero quiero que seas consciente de que tienes muchas variables para combinar.

¿Has jugado alguna vez a «Adivina quién»? Es ese juego de críos en el que tienes que tratar de descubrir qué persona ha pensado tu contrincante haciendo preguntas simples. El color del pelo, si lleva barba o gafas, si es hombre o mujer. Etiquetas.

Incluso en las sociedades primitivas, los individuos se juzgaban unos a otros basándose en rápidas impresiones, y decidían en quién confiar basándose en contextos emocionales poco fiables.

Los prejuicios nos ayudan a evaluar a las personas cuando no tenemos tiempo de descubrir la verdad por nosotros mismos. Igual que etiquetamos a todos los que nos encontramos, ellos hacen lo mismo con nosotros. Una vez que te han etiquetado es tremendamente difícil cambiar el posicionamiento que has logrado entre las personas de ese entorno.

De forma inconsciente ordenamos a las personas en categorías. Posicionarte no es más que etiquetarte tú mismo de forma consciente e intencionada. Puedes escoger un posicionamiento o dejar que otros lo hagan por ti. Lo que decidas va a determinar los amigos que tengas, dónde vas a trabajar y cómo vas a progresar.

Todos hacemos juicios sobre otras personas sólo con información superficial a mano. Piensa en los moteos en el colegio o los apodosos en los pueblos o en el servicio militar. Etiquetar y ser etiquetado es natural, una parte orgánica de la sociedad humana. La diferencia hoy en día es que hemos aprendido los secretos que te permiten determinar cómo los otros te perciben.

El posicionamiento es el resultado de un proceso. Pero el posicionamiento es un medio, no un fin. Es algo que se debe utilizar para alcanzar una meta, para obtener un objetivo que nos va a llevar a donde queremos.

Con el desarrollo de Internet, se ha generalizado el uso del concepto de posicionamiento en buscadores para describir los métodos que te pueden ayudar a ocupar un buen lugar en la Red. Sin

embargo, el posicionamiento no sólo es ocupar los primeros lugares en Google.

El posicionamiento es el arte de influir en la percepción de la gente y de ocupar un lugar preferente en su mente. Es el resumen de quién eres, qué haces y el valor que aportas. No es lo que hace tu producto o servicio, es lo que haces para que lo recuerden. Ocupar el lugar que deseas en la mente de los demás para multiplicar las opciones para ser elegido.

## **Tarea. Completa estas descripciones para evaluar tu posicionamiento (según las tesis de Scott Ginsberg)**

- La gente siempre me recuerda por \_\_\_\_\_.
- Soy probablemente la única persona que conocerás que \_\_\_\_\_.
- Si buscas en Google la palabra \_\_\_\_\_, las primeras diez páginas serán de mi web.
- Si tuviese que dar una conferencia a 12.000 personas y sólo pudiese utilizar tres frases para presentarme, serían \_\_\_\_\_.
- Cuando mis colegas necesitan ayuda con \_\_\_\_\_, siempre me llaman a mí.
- Cuando los amigos o familiares me presentan a alguien, dicen \_\_\_\_\_.
- Toda mi vida, la gente siempre ha dicho que era como un \_\_\_\_\_.
- Si dejase de \_\_\_\_\_, la gente estaría decepcionada.
- Soy conocido por ser \_\_\_\_\_.
- El cumplido que suelo recibir constantemente es \_\_\_\_\_.
- La razón por la que me valoran mis clientes es porque siempre les ayudo con \_\_\_\_\_.
- Quiero ser admirado/reconocido/percibido/valorado como especialista/experto/persona más adecuada en \_\_\_\_\_.
- Si alguien a quien conozco bien tuviese que describirme mencionaría a (nombra a otra persona) \_\_\_\_\_, por tener las mismas cualidades.

## **Enseña tus atributos**

Para sobresalir en un mercado competitivo tienes dos opciones: o posees una ventaja competitiva percibida como superior o reduces tu mercado hasta que tu ventaja sea percibida como superior. Eso significa que debes ser inteligente escogiendo los atributos que te identifican.

Tu posicionamiento se basa en un conjunto de atributos personales. Un «atributo» es, según el diccionario de la RAE, «cada una de las cualidades o propiedades de un ser». Una vez que los identifiques, deberías ser capaz de crear un manifiesto de marca. Una forma de expresar la esencia de lo que eres y de transmitir de modo convincente lo que puedes ofrecer al mundo.

Como profesional tienes que encontrar aquellos atributos que se asocian contigo y que te hacen fácilmente reconocible.

Si son demasiado genéricos, comunes o poco valiosos, va a ser más difícil que te tengan en cuenta. Entonces deberás reducir tus exigencias o centrarte en un mercado suficientemente pequeño como para que esos atributos tengan algún valor.

Las personas y las cosas somos una mezcla de atributos. Los atributos más eficaces son los más simples, fáciles de entender y orientados al beneficio del cliente. Una falta o un exceso de atributos percibidos por el entorno pueden provocar confusión y desenfoco.

No importa cuán complejo sea el producto ni las necesidades del mercado, cuantas menos palabras necesites para describirte de un modo memorable, más potente será tu posicionamiento.

Cuando proyectas una posición positiva en la mente de los demás, sobresales de la multitud. Ser conocido es sencillo, ser reconocido por algo que merece la pena es más difícil, ser valorado por ello es muy complicado.

Tu posicionamiento puede evolucionar y cambiar con el tiempo y contigo. Debes asociarte a atributos con los que puedas vivir, de los que te sientas orgulloso y que puedas comunicar.

Vas a permanecer invisible hasta que no seas capaz de asociar a ti esas cualidades o adjetivos en las personas que te interesan.

## **Tarea. Y tú, ¿quién dices que soy yo?**

Cuando la gente te busca, ¿qué es lo que quiere? ¿Qué están buscando?  
Cuando la gente te presenta a otros, ¿usa siempre las mismas palabras para describirte?  
Si pidieras a quien mejor te conoce que te describa en dos palabras, ¿qué palabras o frases utilizaría?  
Si preguntas a varias personas que te conocen, ¿todas te describirían de la misma manera?  
¿Por qué eres conocido? ¿Qué dice la gente de ti? ¿Dicen algo? ¿Por qué? ¿Dónde? ¿Quiénes?  
¿Qué lugar ocupas en la mente de tus compañeros, competidores y clientes?  
¿Qué reacción se produciría si tu nombre surgiera en una reunión de tu empresa o entorno?  
¿Cómo te describiría alguien si estuviese concertando una cita a ciegas contigo?

## **Manifiesto de marca**

Cuando alguien te pregunta sobre lo que haces, ¿tienes una respuesta que mantenga el interés de esa persona? ¿Cuál? ¿Cómo describirías tu marca? ¿Eres capaz de sintetizarlo? ¿Tienes una declaración o un manifiesto de posicionamiento de marca?

Un manifiesto de marca es una forma de condensar todo lo que hemos hablado sobre percepciones y atributos para que sea fácil de transmitir y recordar. Aunque se puede confundir con la presentación profesional que te explicaba antes, el manifiesto de marca va más allá de la descripción de tu oferta profesional. Tiene un toque más personal y emocional que ayuda a sintonizar con tu interlocutor.

- Debe ser convincente, y para conseguirlo tienes que alinear tus valores, pasiones, misión y visión.
- Debe reflejar tu personalidad, ajustarse a lo que representas.
- Debe proyectar confianza y energía.
- Debe ser capaz de provocar nuevas preguntas para saber más.
- Debe ser realista.
- Debe poder ser troceado en partes menores que se conviertan en eslóganes, nombres de producto o marca.

- Debe poder cambiarse con el tiempo reflejando tus propios cambios.
- Debe poder ser repetida por otros para ayudar al «boca a boca».
- Debe transmitir lo que haces, cómo lo haces, los beneficios que proporcionas y ser capaz de producir una reacción emocional.

## Tarea. Crea tu manifiesto de marca

Escribe cuatro frases que describan:

1. Tus habilidades básicas. El tipo de trabajo que haces o los servicios que ofreces.
2. Tu sector de experiencia o base de conocimientos.
3. Tu especialidad o área de experiencia y el valor que aportas a tus clientes, empleadores o jefes.
4. El gancho final que demuestre tu capacidad para conseguir resultados.

Por ejemplo: «Andrés Pérez es un asesor de posicionamiento para profesionales, centrado en emprendedores y directivos que no tienen el reconocimiento profesional que merecen».

Al desmontarlo quedaría de este modo:

5. «Andrés Pérez es asesor de posicionamiento para profesionales», comunica mis habilidades fundamentales.
6. «Especializado en emprendedores y directivos», delimita mi área de experiencia y conocimiento.
7. «Que no tienen el reconocimiento profesional», muestra que trabajo para mejorar la carrera profesional.
8. «Que merecen» es el gancho final que demuestra la capacidad de conseguir resultados y, en mi caso, en la creencia en la habilidad de mis clientes para cambiar su carrera profesional.

## Algunas sugerencias para posicionarte

Tu posicionamiento debe ser sostenible, debe ser algo que puedes mantener.

Si quieres asumir el papel de líder en algo o el de la única persona capaz de resolver un determinado tipo de problemas, vas a estar a expensas de las acciones de tus competidores. Es mejor encontrar atributos absolutos que escoger cualidades que dependan de otros.

La forma en que te describas debe transmitir tu relevancia, tu utilidad. Debe ser diferente a la de tu competencia. Debe ser concisa y fácil de entender.

Sé el primero. Analiza lo que haces y encuentra la forma de dividirlo de varias formas para crear nuevas categorías o subcategorías. Ser consultor no es distintivo, pero ser consultor estratégico de empresas de obras públicas en España y Latinoamérica puede hacerte único.

Ocupa la posición de antilíder. No se trata de llevar la contraria porque sí, sino de hacerlo de forma razonada. Identifica a los líderes de tu empresa, sector o ámbito que prefieras. Subraya aquello por lo que destacan, su imagen, y los atributos y adjetivos que se asocian a ellos y escoge la posición opuesta, imagen, o atributos.

Usa un ingrediente «mágico» o inventa un nuevo proceso. Busca en tu empresa, sector, facultad, o profesión. Observa tu mercado objetivo y los productos o servicios existentes. Ahora piensa: ¿qué problemas detectas en la actual forma de hacer las cosas y qué problemas genera? ¿De qué se quejan los clientes? ¿Hay un nuevo componente o proceso que podría resolver el problema? ¿Qué les gustaría tener a los clientes que no han conseguido todavía?

Fija un precio alto. ¿Tienes una trayectoria de buenos resultados, logros especiales o un historial singular que justifique una subida de sueldo o unas tarifas elevadas? ¿Tienes la confianza suficiente para rechazar ofertas?

Crea una causa. ¿Hay una causa o tema que te apasione? ¿Hay una causa que te gustaría crear y defender?

## Tarea. Cuadro de control de posicionamiento

Utiliza el siguiente cuadro para evaluar las percepciones y para establecer un plan de acción con el que gestionar la imagen que otros tienen de ti:

Elemento	Objetivo	Evaluación
Lo que piensas de ti.	Identificar la forma en que te percibes a ti mismo. Escribe tres adjetivos que te definan.	¿Cómo te percibes a ti mismo? ¿Qué palabras utilizarías para definirte?
Lo que piensan de ti.	Identificar la forma en que te perciben. Pide a personas de confianza que te describan con tres adjetivos.	¿Cómo te perciben los demás?
Diferencia entre percepción propia y ajena.	Encontrar las diferencias. Definir un objetivo de posicionamiento.	¿Qué desfase hay entre tu percepción y la de los demás? ¿Cómo quieres que te perciban?
Lo que quieres que piensen de ti.	Escoge tres atributos con los que quieres posicionarte.	¿Qué palabras te gustaría que emplearan para describirte?
Lo que necesitas cambiar.	Establecer un plan de acción.	¿Qué puedes hacer para cambiar la percepción?

## ¿Qué dice la Red sobre ti?

«El modo de obtener una buena reputación es procurar ser lo que se desea parecer.»

Platón

¿Se te ha ocurrido buscarte en Google? Seguramente sí. ¿Qué has encontrado? Seguramente no demasiado.

Hasta hace poco, si no te habías «metido» en Internet, era poco probable que aparecieses en un buscador. Sin embargo, a medida que se desarrollan las redes sociales y las personas y empresas introducen datos en la Red, es probable que encuentres información, fotos, opiniones o documentos sobre ti.

Quizás encuentres una noticia en un documento oficial o un amigo ha colgado una foto en la que apareces tú. El problema es que si lo que aparece no te interesa o puede perjudicarte y no hay otra información, tu imagen puede verse seriamente afectada.

Podrías pensar que hay formas de eliminar esa información. Pero lo cierto es que una vez que algo entra en la Red, se pierde el control. Probablemente la única manera de evitar que te perjudique lo que se dice sobre ti es aportando tú mismo aquello que quieres que se sepa de ti.

Como ves, esto es exactamente lo mismo que te he propuesto que hagas en el «mundo real». En lugar de dejar que sean otros los que definan la forma en que vas a ser percibido, vas a ser tú quien tome el control. Más adelante te daré algunas recomendaciones y opciones para que puedas hacerlo. De momento quiero que conozcas algunas formas de evaluar y controlar la percepción que se tiene de ti en la Red.

Lo más básico es poner tu nombre, el de tu profesión o tu especialidad en un buscador y ver lo

que aparece. Si no es lo que esperas o deseas, deberás empezar a hacer algo para cambiarlo. Tendrás que generar información, conseguir que otros hablen de ti o subir contenidos relevantes que te ayuden a escalar posiciones.

Supongo que tienes claro que lo importante no es lo que pienses o digas de ti mismo, sino lo que digan los demás. Por eso es fundamental que automatices ese proceso de *feedback online*.

Google tiene un servicio de alertas ([www.google.com/alerts](http://www.google.com/alerts)) que puedes programar para que te avise cada vez que alguien hable sobre alguno de los términos que has definido. De este modo puedes monitorizar lo que está sucediendo en tu campo y lo que se comenta sobre tu trabajo. Si ves algo que no te gusta o que te perjudica, puedes tomar acciones y contrarrestar con tu propia versión.

## **Tarea. Buscar tu punto G... de Google**

Evalúa tu visibilidad en la Red introduciendo tu nombre en Google o en algún otro buscador.

¿Aparece tu nombre?

¿Qué dice la Red sobre lo que haces y sobre ti? ¿Qué no debería decir?

¿Lo que transmite tu posicionamiento online coincide con lo que transmite tu posicionamiento offline?

¿Existen desviaciones? ¿Qué acciones puedes llevar a cabo para corregir estas desviaciones?

¿Hay muchos con tu mismo nombre disminuyendo tu notoriedad?

¿Hay algún campo en el que puedas reforzar tu posicionamiento en buscadores?



## ¿PUEDO VER UNA MUESTRA DE TU TRABAJO?

### Si no lo veo, no lo creo

«*We need more demos and less memos.*»

Juan Señor

«Para realizar afirmaciones extraordinarias se requieren pruebas extraordinarias.»

Carl Sagan

¿Cómo pruebas que puedes hacer lo que dices? ¿Cómo puedes demostrar que posees esas cualidades? ¿Cómo puedes justificar lo que te van a pagar? ¿Dónde puedo ver una muestra de tu trabajo? ¿Puedes dar un dato concreto y medible del beneficio que ofreces? ¿Qué evidencias puedes aportar que me hagan confiar en ti?

Podrás hablar y hablar de lo bueno que eres, de las bondades de lo que ofreces, pero tarde o temprano tendrás que aportar pruebas que generen confianza, credibilidad, percepción de calidad, consistencia e integridad. Nadie te va a tener en cuenta si no aportas elementos racionales, objetivos concretos que puedan crear una imagen positiva, clara y fiable de tu trabajo.

Los anglosajones denominan a estas cuestiones *Proof Points*. Pruebas que demuestran que puedes hacerlo. Yo las denomino evidencias.

## Tarea. Inventario de evidencias

Piensa en trabajos, tareas, misiones o proyectos que ejecutaste con éxito.  
Para cada una de las situaciones anteriores, identifica las acciones que emprendiste.  
Por último, haz una lista de logros alcanzados con esas acciones.  
Recopila evidencias (fotos, trabajos, informes, demos...) que te ayuden a justificar lo anterior.

## ¿Por qué tendría que creerte?

«Los discursos inspiran menos confianza que las acciones.»

Aristóteles

«Lo hermoso de llegar a ser una celebridad es que, cuando aburres a la gente, piensan que es su culpa.»

Henry Kissinger

«Confidence is contagious, but so is lack of confidence.»

Vince Lombardi

¿Puedo fiarme de ti? ¿Qué haces para ser digno de confianza? ¿Por qué debería confiar en ti y no en otros? ¿Quién puede recomendarte?

Dice el diccionario que la «confianza» es «la esperanza firme que se tiene de alguien o algo». Confianza es la certeza de que no habrá sorpresas desagradables. La confianza es el resultado de combinar transparencia y coherencia.

Cuando compras un producto, especialmente si tiene un precio alto o implica un riesgo para ti o para los tuyos, eliges una marca fuerte. ¿Por qué? Pues porque una marca implica confianza, credibilidad. Para un profesional como tú, gran parte de la fortaleza de tu posicionamiento radica en ser percibido como fiable.

Ya sé que eres bueno. En tu trabajo saben que cuando se necesita a alguien para resolver un problema concreto, eres la persona más preparada. Sin embargo, algo te está frenando. Alguien te ha dicho que a la hora de pensar en un ascenso o de contratar a un profesional, se piensa en ti pero se elige a otro porque «no eres fiable».

Una reputación de deshonestidad es el fin de un profesional.

## ¿Te fiarías de alguien como tú?

«Una onza de reputación vale más que mil libras de oro.»

Proverbio italiano

La confianza puede venir de la experiencia o especialización o del conocimiento. Se va generando cuando actúas como has prometido una y otra vez. Tus acciones previas, no tus intenciones, son las que van a conseguir que crean que se puede confiar en ti.

La confianza se consigue por la consistencia. La consistencia por la disciplina. La disciplina por la integridad, la pasión y tu deseo de mantenerte al día en tu especialidad. Pero la confianza puede gestionarse y aquí tienes algunas variables.

**Valor.** Uno vale tanto como su palabra. A pesar de lo que muchas veces se cree, la fortaleza de una marca no reside en ser diferente sino en ser fiable. Para aumentar tu valor en el mercado debes ser capaz de generar credibilidad, de ser conocido y reconocido como el experto de referencia. Es una promesa de valor. Debes cumplir lo prometido una y otra vez.

Los productos y las personas con marca son percibidos como de mayor calidad, son demandados y se les puede aplicar un precio superior. Los productos y personas genéricos compiten sólo por precio.

**Autoconfianza.** Para poder generar confianza en otros, antes debes tenerla tú. La confianza se autoalimenta. Cuanto más haces las cosas, es más probable que ganes y por lo tanto obtengas más confianza para la siguiente ocasión. Para que otros crean en ti, antes debes hacerlo tú. La gente confía cuando eres franco y honesto, cuando estás seguro de ti mismo y de tus metas.

**Los otros.** En el caso de que no exista experiencia personal, confiarán en ti por lo que saben a través de otros. Si no te conocen, sólo puedes posicionarte de forma indirecta, no diciendo lo bueno que eres, sino demostrándolo con tu trabajo, logros y generación de contenidos.

Para mucha gente es imposible tomar una decisión sobre alguien si no conoce a la persona directamente. Los clientes toman decisiones basadas en percepciones de otros. En lugar de fiarse de las propias, prefieren percepciones de segunda mano. Para generar credibilidad no es bueno

hablar de uno mismo o de cómo haces las cosas, es mejor que lo hagan otros.

**Visibilidad y notoriedad.** Lo que se ve parece que es más fiable que lo que no se conoce. Es el principio de «Todo el mundo lo sabe» o de «Si todo el mundo habla de él es que algo tendrá...».

El contacto y la visibilidad generan confianza. La confianza aumenta proporcionalmente al número de interacciones eficaces con tu mercado. Lo importante no es que hables bien de ti, sino que lo hagan otros. La fuerza de la marca viene de lo que perciban y transmitan los demás sobre ti. Eso se aplica también a las herramientas de visibilidad *online*.

**Riesgo.** Si quieres que te tengan en cuenta debes ser capaz de reducir la incertidumbre ante las decisiones que implican elegirte a ti y no a otro. Dicen los psicólogos que, aunque no lo haga de manera consciente, el ser humano evalúa los siguientes riesgos a la hora de tomar una decisión:

- Riesgo monetario: ¿vale el dinero que cuesta?
- Riesgo funcional: ¿dará el resultado que promete?
- Riesgo físico: ¿será seguro?
- Riesgo social: ¿qué pensarán los que me conocen si lo hago o lo compro?
- Riesgo psicológico: ¿cómo me sentiré conmigo mismo?

## Cómo conseguir credibilidad

Si quieres aumentar tu percepción de confianza hay algunas cosas que puedes hacer o que pueden influir.

**Tiempo en el sector.** Cuanto más tiempo lleves, más credibilidad transmitirás. Quizá por eso en algunas tiendas de pueblo todavía puedes ver escrita la frase: «Casa fundada en 19XX».

**Recomendaciones.** Es una de las formas más seguras y tradicionales de conseguir que los clientes potenciales te llamen. Cuando una empresa o persona se está jugando algo importante, una de las mejores formas de conseguir «llevarse el gato al agua» es mediante referencias.

Pero mucho ojo con las nuevas herramientas de gestión de redes sociales tipo LinkedIn, porque si dos personas hacen un intercambio de referencias puede ser un tanto sospechoso. Si una persona escribe un comentario positivo sobre otra y, al mismo tiempo, esta última hace lo mismo con la primera puede restar credibilidad a los testimonios.

**Ofrece garantías.** Compromete tu recompensa a la obtención de resultados.

**Haz un buen trabajo.** Tienes dos opciones: que otros hablen de ti o que tu trabajo hable de ti. Hacer las cosas bien es la mejor forma de construir una reputación positiva. Supera las expectativas. Termina los proyectos a tiempo o antes de acabarse el plazo. Demuestra tu profesionalidad haciendo el mejor trabajo posible de modo consistente.

**Información, historias, datos.** Para reducir la desconfianza puedes ofrecer ejemplos reales o dar datos de lo que has hecho. Cómo resolviste una situación complicada, proyectos originales, premios... Fotos o vídeos de actos, testimonios de clientes. Deben quedarse con la sensación de que si no te llaman se pueden estar perdiendo una buena oportunidad.

**Artículos.** Necesitas encontrar a alguien que te publique lo que escribes. Pero debes tomar la iniciativa. No te van a buscar. Cuando en una publicación aparece algo sobre lo que seas experto, llama directamente al redactor. Ofrecete voluntario para escribir un punto de vista contrario o envía información con regularidad que ofrezca un nuevo giro al tema o a alguna de las historias que están en marcha.

**Imagen y presencia.** Presenta un aspecto adecuado y actúa de un modo consistente con tu posicionamiento.

**Hablar en público.** Hablar en público te sitúa enfrente de una audiencia con un entusiasta interés en el tema del que trates. Superar el miedo a hablar en público se consigue lanzándote y desarrollando las habilidades que necesitas. Empieza dirigiéndote a un grupo reducido de amigos.

Pídeles su opinión y su crítica honesta, y haz caso a sus comentarios. Incrementa gradualmente el tamaño de la audiencia y pronto te encontrarás en tu zona de confort. Hay muchas empresas que buscan ponentes para sus actos. Estos acontecimientos, además de un buen entrenamiento, son un sitio ideal para encontrar clientes.

**Muestras.** Con frecuencia la gente te conoce pero no sabe lo que puedes llegar a hacer. Por eso, lo primero que debes hacer no es vender sino detectar necesidades. Siempre que establezcas contacto con alguien deberías centrarte en detectar lo que puede necesitar. A partir de ahí, deberías decirle de forma breve lo que tú harías o podrías hacer.

Es muy parecido a lo que hacen algunas empresas de perfumes o de productos de gran consumo, les regalas una muestra de tu trabajo. No les va a solucionar el problema pero van a detectar tu potencial. Ofrece tus consejos y experiencia en áreas en las que tus clientes y empleadores no tengan preparación.

**Consigue que te citen.** Es sustancialmente más probable que te contrate la gente que te llama después de saber algo sobre ti en los medios que aquellos que te conocen mediante una llamada fría o a través de cualquier otra situación en la que tú actúes primero. No te olvides de que tus interacciones con los medios también son transacciones comerciales y nada más.

Piensa en lo que te hace sobresalir y presta mucha atención a los titulares de los medios que suelen leer tus clientes. Busca a quién citan y por qué. Lee lo que escriben los periodistas y familiarízate con lo que les entusiasma.

Averigua cuál es la audiencia de los periodistas que te interesan y cómo seleccionan sus historias. Trabaja en tu especialidad y proporciónales reportajes para sus historias. Facilita el contacto contigo. Devuelve las llamadas cuanto antes. Los periodistas siempre tienen prisa.

**Aprovecha al máximo cada actividad.** Para construir tu reputación escribiendo artículos, hablando en público o siendo citado, debes encontrar la forma de optimizar tus esfuerzos. Pon énfasis en cada actividad clave de construcción de reputación; debería haber al menos de tres a cinco formas de capitalizar cada esfuerzo. Distribuye reimpresiones. Convierte cada artículo en una conferencia. Redacta una nota de prensa sobre la conferencia para recordarles a los periodistas el área en la que eres experto. Diseña un seminario para tus clientes basado en el mismo tema.

## Tarea. El dedo en la llaga

Haz una lista de razones por las que debería fiarme de ti.

Dame pruebas, evidencias, muestras, referencias.

¿Dónde podría ver el resultado de alguno de tus trabajos?

¿Hay algún vídeo en el que pueda verte trabajar?

## **¿ERES DE LOS NUESTROS?**

### **El pegamento que nos une**

«Cuando trate con personas, recuerde que no está tratando con criaturas lógicas, sino emocionales, que rebosan de prejuicios y que se mueven por orgullo y vanidad.»

Dale Carnegie

«Las personas no nos quieren por lo que somos, sino por cómo las hacemos sentir.»

Irwin Federman

¿Desempeñan tus sentimientos un papel significativo en tus acciones? ¿Qué beneficios emocionales recibe la gente que se relaciona contigo? ¿Cómo influyen tus emociones en tu posicionamiento? ¿Cómo consigues vincularte emocionalmente con otras personas? ¿Cómo generas sintonía con otros? ¿Conectas con facilidad con la gente?

Piensa en algún momento en el que has negociado con un proveedor o un cliente. Trata de recordar tus entrevistas de trabajo. Quizás en alguna de esas situaciones hubo un momento en el que encontrasteis un punto en común. Puede que no tuviese nada que ver con el trabajo. Un amigo común, una afición, un sitio favorito. De pronto, ya no sois desconocidos. Hay un elemento emocional que os une. A partir de ese momento ya dejas de ser un extraño y empiezas a convertirte en alguien con quien «apetece» estar.

Queremos trabajar con quienes respetamos, con los que disfrutamos y que nos hacen quedar bien. Nos gustan las personas que son y piensan como nosotros. De nada sirve ser el profesional mejor preparado de tu sector si no eres capaz de conectar emocionalmente con tu audiencia.

La actitud y el pensamiento positivo no te van a proporcionar las cosas, pero te ayudarán a ponerte en marcha para conseguirlas.

Las cuestiones emocionales son importantes para tu posicionamiento de experto. Esas historias personales son las que crean ese vínculo que algunos denominan «química personal». La simpatía sin la confianza es inútil. Pero las emociones dirigen muchas, si no todas, nuestras decisiones.

En la percepción que los demás tienen de ti hay un elemento racional y otro relacionado con los sentimientos que consiguen que una propuesta fría, genérica y estándar adquiera un valor personal. Las emociones se disparan cuando eres capaz de dar un toque personal a lo que ofreces. Facilita que quienes te necesitan sientan que lo que ofreces está pensado para ellos.

Fortaleces tu posicionamiento si consigues que tu oferta se ajuste al estilo de vida, principios, valores y pasiones de las personas de tu entorno. Cuando el trabajo se vuelve personal, tus clientes y colegas se sienten más conectados y felices. Y eso crea valor. El trabajo emocional está al alcance de todos, pero raramente se explota como ventaja competitiva.

## **¿Vas de buen rollo?**

¿Tienes un comportamiento positivo? ¿Te consideran una persona optimista?

Los optimistas buscan lecciones en toda dificultad y la solución de los problemas, el lado

bueno de cada situación. A la gente le gusta tratar con gente que le gusta. A nadie le gustan los negativos. Un profesional obtendrá mejores resultados si es percibido de forma positiva.

## ¿Eres lo que pareces?

«Para llegar a lo que somos, debemos eliminar lo que no somos.»

A. Jodorowsky

¿Hay algún desfase entre tu propia percepción y la de los demás? ¿Te perciben como realmente eres quienes te conocen?

La autenticidad es lo que va a conseguir que tu forma de actuar no sea percibida como cínica o manipuladora. Causas una impresión mejor y más duradera cuando te ven siendo tú mismo. Debes construir tu posicionamiento basándote en lo que eres y lo que puedes ser, no en parecerte a otros o en intentar ser lo que otros quieren que seas.

Si basas tu estrategia en la mentira, inevitablemente te estrellarás y quemarás. Los profesionales respetados y reconocidos siempre han utilizado la autenticidad para alcanzar su éxito. Eso incluye la habilidad para reconocer públicamente las debilidades.

No dejes de ser tú mismo para seguir una tendencia. Actúa según tus principios y crea tu propia tendencia. Alguien dijo que es mejor que te odien por lo que eres a que te quieran por lo que no eres.

Deja que tu posicionamiento refleje quién eres realmente. Ignora los consejos para ser adaptable, flexible, vendible, o como otro. Comprométete a trabajar deliberadamente para posicionarte como un profesional honesto.

## ¿Eres de los que causas impacto?

«Después de hacer todo lo que hacen, se levantan, se bañan, se entalcan, se perfuman, se peinan, se visten, y así progresivamente van volviendo a ser lo que no son.»

*Historias de cronopios y de famas, Julio Cortázar*

¿Qué piensan quienes te ven por primera vez? ¿Qué quieres que piensen? ¿Conoces y gestionas tu primera impresión? ¿Cómo creas el impacto personal que deseas? ¿Siempre te presentas a ti mismo de la mejor forma posible? ¿Eres capaz de dejar un recuerdo memorable en la gente que conoces?

La cultura de la imagen fomenta la mediocridad. Es triste e injusto, pero, con frecuencia, lo que cuenta no es el trabajo, sino el impacto o la impresión que produces. Las decisiones dependen de opiniones personales y subjetivas. Tu imagen personal determinará en gran medida tu éxito.

No quiero que te quedes con la idea de que todo lo que tienes que hacer para que te consideren un experto es gestionar los aspectos externos. Pero si no lo tienes en cuenta, puedes perder algunas oportunidades. Si la marca es la huella, tu primera impresión y tu reacción al conocer a una persona es el punzón que crea el primer surco mental en la mente de las personas.

A lo largo de mi vida profesional he conocido a excelentes profesionales que han perdido oportunidades por culpa de un primer impacto poco adecuado. Tras unos modales «diferentes» o

una presencia poco cuidada puede ocultarse un buen profesional que no tendrá otra posibilidad de ser conocido y valorado.

El modo en que te proyectas ante los demás, tu estatus, tu nivel de confianza, autoridad y sofisticación, tu actitud, tu comportamiento dentro y fuera de la organización afecta al desarrollo de una relación profesional. Ya sabes que no hay una segunda oportunidad para causar una primera impresión.

Es una variable más de tu estrategia que, te guste o no, influye en el valor que los demás perciben de ti. El aspecto influye en tu entorno. El entorno influye en tu aspecto. Tu imagen debería potenciar tus mejores cualidades. La opinión ajena siempre nace y después crece como consecuencia de los actos que realizas.

## **Tarea. Imagen requerida**

Si estuvieses posicionado como deseas:

¿Cómo te comportarías con los demás?

¿Qué clase de impresión dejarías en ellos al conocerlos y hablarles?

¿Cómo te gustaría que fuera tu imagen pública?

## 5. PÚBLICO. ¿DÓNDE ESTÁ TU «MERCADO»?

### Marketing personal y autopromoción

«Marketing es una actitud, no un departamento.»

Phil Wexler

¿Tienes problemas para conseguir que tu mercado te perciba como deseas? ¿Tienes todos los atributos para posicionarte pero no obtienes los resultados que deseas? ¿Ves cómo otros empresarios o profesionales con servicios similares o inferiores a los tuyos generan más negocio que tú? ¿Qué herramientas de marketing utilizas como profesional? ¿Tu marketing personal es consistente con tu posicionamiento?

Hasta ahora te he hablado de estrategia, de objetivos, de tu profesión-producto, de tu marcaposicionamiento. Pero tener una oferta profesional es condición necesaria pero no suficiente para construir tu posicionamiento. No puedes quedarte en la etapa de «producción».

Puedes enamorarte de lo que haces, pero si no lo conoce nadie, no es entendido o valorado, difícilmente serás tenido en cuenta. Ahora debes salir y contarlo. Es el momento de empezar a hablar a todo el mundo de lo que ofreces. Lo que se conoce, se valora. Es la hora del marketing.

Marketing es la forma de establecer un vínculo entre lo que tienes y lo que necesita el resto del mundo. Es la forma en que vas a dar a conocer lo que haces y el modo en que lo haces. Ha llegado el momento de captar la atención, de identificar lo que la gente quiere y comunicarles que puedes proporcionárselo.

Marketing personal es la aplicación a los profesionales de estas técnicas tradicionalmente aplicadas a las empresas. Debes saber por qué te eligen los que lo hacen y por qué no te escogen los que no lo hacen. Debes dar a conocerte a ti y a tu «producto» a través de los canales adecuados.

Si tu marca personal es el SER y tu profesión es el ESTAR, el marketing es el PARECER.

Pero ya te he dicho antes que nadie te va a regalar nada. Todas las actividades que afectan a la promoción y construcción de tu imagen y tu prestigio requieren de un esfuerzo y compromiso especiales por tu parte.

El proceso es sencillo. Una vez establecido el modo de posicionarte debes implementar la manera de llegar a tu «mercado» con el objetivo final de generar ingresos, conseguir o retener un cliente o cerrar un acuerdo.

El marketing debe mostrar lo bueno, no ocultar lo malo (como hacen los políticos y muchas empresas). El marketing no es una batalla de productos o servicios, sino de percepciones, las que los clientes tienen de esos productos o servicios.

No sólo hay que saber hacer, también hay que hacer saber.



## ¿Dónde te metes cuando te necesito?

¿Dónde están quienes necesitan lo que puedo ofrecerles? ¿Cuál es el nicho en el que quieres que se te considere un experto? ¿Hay suficientes empresas y personas que puedan necesitarte?

Un nicho es un grupo de personas o empresas que van a demandar lo que ofreces. Parte del proceso en el que estás inmerso implica entender cuál es tu mercado objetivo y también el grupo de clientes con los que deseas trabajar.

Como profesional formas parte de un mercado en el que cada uno de nosotros representamos «productos y servicios» que otros compran y valoran. Una de tus tareas es descubrir para qué mercado estás mejor preparado.

Un experto puede encontrar su nicho de forma consciente o accidentalmente (por algo que te ha ocurrido). Puedes investigar, buscar y probar metódica y científicamente a quienes pueden necesitarte.

También puedes estar con los ojos y los oídos abiertos y detectar de forma «casual» oportunidades a las que ajustar tu oferta a una demanda.

Por ejemplo, puede que tu empresa quiera abrir una delegación en Rumanía y resulta que durante un tiempo estuviste trabajando allí y conoces el idioma. Eso puede posicionarte como una de las personas que escoger para ocupar el puesto de director de expansión en aquel país.

O quizás asistes a una conferencia sobre liderazgo y detectas que entre los asistentes hay mucho interés por las posibilidades de los teléfonos de última generación para coordinar equipos. Resulta que eres un aficionado a esos *gadgets* y sólo necesitas aprender algunos conceptos teóricos para darte a conocer como un especialista en dirección de equipos virtuales.

El cambio constante crea nuevas necesidades no satisfechas. El mercado es todo aquel que se interesa por tus servicios. Todo es un mercado. No hay barreras. Todos competimos contra todos. Tu mercado son las personas que te rodean con necesidades insatisfechas. Piensa en tus jefes, compañeros, colaboradores, amigos como tu mercado.

Con Internet, cualquiera puede llegar a todo el mundo con un mensaje y una estrategia de marketing correctos. Pero no se trata de llegar a todo el planeta, sino a TU mercado, al nicho que te interesa.

Especificar tu servicio (especializarte) es la forma de llegar a la gente que te interesa. Establecer un nicho no significa que no aceptes otras oportunidades cuando se presenten. Un nicho te permite establecer un posicionamiento de un centímetro de ancho pero de un kilómetro de largo.

Debes ser específico con lo que haces y satisfacer unas necesidades que te diferencien del resto. Un nicho te permite centrar tus esfuerzos en un segmento objetivo del mercado y profundizar en él. Puedes detectar las auténticas necesidades de tu audiencia y responder mejor a ellas.

Al contrario de lo que se piensa, un nicho no es limitante. Es clarificador. No se puede ser todo para todos. Tratar de cubrir todos los huecos sólo lleva a gasto de dinero y tiempo, un mensaje vago de servicio y falta de interés del cliente.

Para tener éxito en tu nicho no tienes que ser famoso. Debes clarificar lo que haces, para quién y decirlo de la forma más clara y específica posible.

Cuando defines un nicho, una especialidad en donde posicionarte, estás seleccionando una parte del conocimiento del mundo en la que, de forma realista, puedes ser una autoridad. Cuanto más estrecho sea tu nicho, mayores serán las posibilidades de convertirte en el referente.

Lo bueno de centrarte en un solo nicho es que puedes utilizar tus recursos (tiempo, dinero, energía...) para posicionarte como experto en ese campo. Lo malo es que si el mercado cae, caes

con él.

Si tu nicho es pequeño (el jefe de tu sucursal, la responsable de tu departamento, el director de área, la encargada de tienda...) y no te das a conocer a un grupo más amplio que aumente tus opciones, corres el riesgo de perderlo todo si algo falla.

A la hora de definir tu «mercado» como profesional, ten en cuenta estas ideas:

- **Vas a posicionarte mejor en entornos abiertos.** Tus posibilidades de ser valorado como mereces aumentan proporcionalmente al número de personas con las que te relacionas. He conocido a personas en cuyo trabajo el contacto con otras personas era muy reducido. Si sólo tienes la posibilidad de hablar con tu jefe y con tres o cuatro compañeros, las posibilidades de ser valorado son muy pequeñas.
- **Tu proyecto debe ayudarte a aumentar las posibilidades de que te escojan.** Si el entorno es cerrado y no puedes hacerte oír más allá de unos límites estrechos (físicos o virtuales), te va a costar mucho obtener resultados. Si estás en un grupo incomunicado, en una organización o departamento aislado o en una filial o sucursal alejada de los centros de poder, va a ser muy difícil que te tengan en cuenta.
- **El posicionamiento requiere que haya más de un «cliente».** Si dependes de una sola persona para tu promoción o desarrollo profesional (un jefe, un cliente, un cazatalentos) es como poner todos los huevos en una cesta. Dependes del posicionamiento en la mente de ese único individuo y eso es peligroso. Piensa que una de las claves de todo lo que te estoy contando es aumentar las opciones para poder escoger e incrementar tus grados de libertad.

## Tarea. Crea tu nicho

Para ti, como profesional, un nicho de mercado es una combinación de una profesión con una industria o un sector o industria.

Haz una lista de profesiones, trabajos, especialidades o empleos que se te ocurran. Por ejemplo, servicio al cliente, ventas, marketing, gestión...

Ahora haz otra con sectores, entornos, ámbitos en los que situar tu oferta profesional. Por ejemplo, sanidad, farmacia, alta tecnología, alimentación...

Por último crea una matriz en la que combines ambas listas y combines profesiones con sectores.

Por ejemplo, marketing farmacéutico, servicio al cliente en industrias tecnológicas...

Puedes especializarlo más añadiendo a esas combinaciones alguna variable geográfica, demográfica, tendencia...

## Cómo hablar de lo que haces sin sentirte culpable

Dar a conocer lo que haces demuestra que tienes confianza en ti mismo y que estás dispuesto a perseguir tus metas. Pero cuando dudes, echa un vistazo a estas ideas.

- **Apasíonate con lo que haces.** Si no te entusiasmas, tampoco lo harán los demás. Cuando disfrutas con lo que haces te vuelves atractivo. Cuando te vuelves atractivo, atraes a los demás. Así de simple.

- **No trates de impresionar a nadie.** Aunque hayas trabajado duro no esperes que los demás lo aprecien ni lo valoren. Si destacas lo que has trabajado y lo lejos que has llegado, puedes parecer egocéntrico y prepotente. Sé humilde. En el otro extremo, cuando los demás sepan que eres una mina de oro de talento o información y no la ofrezcas puedes parecer antipático. La clave está en ponerte en los zapatos de los otros y entender lo que les preocupa.
- **Utiliza ejemplos reales y cercanos.** Cómo has ayudado a resolver un problema, mejorar su calidad de vida, desarrollarse... Con ejemplos reales evitas utilizar jerga o lenguaje complejo que desagrada a la gente. Cuando utilizas ejemplos cotidianos conectas con las necesidades, situaciones o deseos de la gente.
- **No pierdas el tiempo con cualquiera.** La persona que está más dispuesta a escuchar tu mensaje es aquella que puede hacer mejor uso de él. Quienes no son receptivos son refractarios a tu mensaje, o algo peor, se ponen a la defensiva.
- **No utilices tecnicismos.** Aunque te parezca que tiene significado para ti, corres el riesgo de que no se entienda o te consideren pedante. Utiliza el vocabulario del otro porque es el que tiene significado para él.
- **Utiliza casos basados en la otra persona.** La clave está en explicar algo sobre la otra persona, no sobre ti.
- **Detecta sus necesidades.** Identifica el modo en el que puedes ser útil al otro. Cuando te centras en lo que necesita en lugar de en lo que va mal, refuerzas la autoestima de la persona. Estás transmitiendo que es un asunto solucionable. Aunque tu producto tenga muchas ventajas, céntrate en lo que necesita el otro. Crea un mensaje individualizado.
- **Utiliza ejemplos propios.** Cuando crees en algo, orientas tu vida alrededor de ello y transmites confianza en tu servicio de forma natural. Esto te hace más atractivo a ti y a lo que ofreces. Debes actuar como esos científicos locos de algunas películas que prueban sus inventos en ellos mismos. Si no lo has probado, es difícil que puedas recomendárselo (o no) a otros.
- **Utiliza la conversación informal para detectar necesidades.** Esto facilita la apertura para un descubrimiento accidental, casual. Nunca sabes lo que puede ocurrir con una conversación aparentemente intrascendente. Cuando dedicas tiempo a conocer a los demás por placer, es muy probable que acabes hablando de lo tuyo.
- **Escucha.** Cuando escuches, escucha de verdad. Olvídate de lo tuyo y conecta con la otra persona. Consigues que el otro perciba que le entiendes y te preocupas, y eso facilita el negocio.

## ¿HAY ALGUIEN AHÍ?

### O influyes o te influyen

¿Tus objetivos de posicionamiento están alineados con los de tu entorno? ¿A quién va a afectar y de qué forma? ¿Cómo te afectan (ayudan o perjudican) las personas que te rodean? ¿Cuáles son los efectos de tu proyecto en los demás? ¿Qué personas, organizaciones, fuerzas, influencias y tendencias externas afectan a tu proyecto de posicionamiento?

Has decidido seguir adelante y hacer todo lo posible para convertirte en un profesional bien valorado. Pero no estás aislado. Influyes en tu entorno y viceversa. Constantemente se producen interacciones. Ninguna situación es óptima ni estable, siempre te influyen otras personas y por eso debes conocer los vínculos que tienes con ellas. Observa estos ejemplos:

Como profesional independiente has detectado algunas carencias de aprendizaje y vas a tener que dedicar un tiempo a resolverlas. Eso implica que vas a estar menos tiempo con tu familia.

En tu empresa va a haber cambios. Algunas personas van a ser promocionadas y otras despedidas. Una de las posibilidades afecta a un colega y amigo. Uno va a quedarse y otro va a tener que abandonar la compañía. De pronto, pasáis de aliados a competidores.

Constantemente te encuentras con situaciones profesionales en las que influyes y eres influido por las personas que conoces. Tu jefe de hoy puede ser tu cliente de mañana, tu proveedor puede ser tu aliado, tu amigo puede ser tu cliente...

Para que puedas ser valorado, debes estar en un entorno en el que haya gente que te necesita, gente que compite y gente con la que puedes colaborar. Debes conocer a todos ellos. Para diseñar tu estrategia de posicionamiento debes cambiar tu perspectiva. Tus jefes, compañeros, amigos o familia son «clientes» a los que das algo de ti y te valoran por ello. Desde el parvulario hasta tu jubilación estás rodeado de personas que desean lo mismo que tú y eso no es malo, te empuja a mejorar.

## Tarea. ¿Quién influye de alguna forma en tu proyecto?

Identifica, analiza y documenta a todos los clientes, competencia, aliados, stakeholders, agentes, prescriptores y fuerzas vivas de tu mercado.

Aunque términos como «mercado», «competencia» o «cliente» puedan sonar extraños cuando hablamos de las personas, no lo son tanto si te ves como proveedor de servicios capaz de satisfacer las necesidades de otros. En tu entorno vas a encontrar varios tipos de personas que pueden influirte.

- ¿Quiénes forman tu mercado?
- ¿Quiénes se benefician de lo que haces?
- ¿Quién te paga?
- ¿Quién tiene la última palabra a la hora de seleccionarte para un proyecto, contratarte o despedirte?
- ¿Quién puede hablar bien (o mal) de ti para ser tenido en cuenta?
- ¿Quién es tu cliente, tu competencia, tus aliados?
- ¿Quiénes influyen (a favor y en contra) en lo que eres y haces? ¿Qué papel desempeñan otras personas?

Describe la forma en que te influyen positiva y negativamente las personas con las que te relacionas.

## ¿Quién te quiere a ti?

¿A quién quieres llegar? ¿Quiénes son o podrían ser tus clientes? ¿Quién sería tu cliente ideal? ¿Qué sabes de tus clientes? ¿Eres capaz de entender su punto de vista? ¿Quién puede querer lo que ofreces? ¿Empresa o persona? ¿Local o internacional?

Si quieres ser valorado como un experto, tiene que haber alguien que te perciba así. Siempre debe haber personas a quienes influir y que te proporcionen los recursos que necesitas. En tu entorno estás rodeado de personas a las que das algo y te valoran por ello. Tu misión es crear experiencias satisfactorias para ellos.

En nuestra vida hay muchas personas que necesitan o desean lo que ofreces. Aunque suene horrible, tus hijos, tus amigos, tus familiares son tus clientes porque te recompensan emocionalmente por tus «servicios».

Todas las personas con las que te relacionas profesionalmente son clientes porque de un modo u otro esperan algo de ti y tú de ellas. Tu jefe depende de tus ventas para conseguir el «bono» y tú dependes de él para conseguir el aumento. Los seguidores de tu blog esperan que les cuentes cosas interesantes y tú dependes de que ellos las difundan. Tu familia quiere que les dediques tiempo y tú esperas que te quieran.

Por lo tanto, desde el punto de vista del posicionamiento profesional, un cliente es aquel de quien dependes para conseguir algo, y viceversa. Es la persona que te proporciona recursos (materiales o emocionales) para alcanzar tus objetivos a cambio de algo que puedes ofrecerle.

## Tarea. Clientes

Haz una lista, lo más extensa posible, de «clientes» en tu vida personal y profesional. Identifica aquello que les proporcionas y lo que ellos te dan a cambio.

## ¿Quién quiere lo mismo que tú?

«No hay peor desgracia que subestimar a tus adversarios.»

Lao Tse

¿Con quién podrías estar compitiendo en tu trabajo? ¿Qué otros profesionales hacen lo mismo que tú? ¿Quién más puede ser elegido? ¿Cómo lo hacen los demás? ¿Cómo son percibidos tus competidores? ¿Cómo puedes crear más valor que tu competencia?

Un competidor es alguien que lucha por los mismos recursos que tú satisfaciendo necesidades similares. No te lo tomes como algo personal, la lucha no es por ti, sino por lo que ambos necesitáis. Siempre va a haber personas que pueden hacer igual o mejor lo que tú haces. Eso no es malo. Considéralo como un incentivo para mejorar. Especialmente si estás en un nicho pequeño.

Alrededor hay personas que aspiran a alcanzar los mismos objetivos. La competencia surge cuando alguien tiene la posibilidad de elegir entre dos o más profesionales similares y que cubren necesidades similares.

Siempre hay competencia. Con raras excepciones todos competimos. En el colegio, a la hora de

encontrar pareja, para conseguir la atención de alguien. La competencia surge cuando podemos ganar algo importante o cuando corremos algún peligro. No son sólo otras personas y empresas que puedan captar a tus clientes, también tus colegas y compañeros. Puedes ser ingenuo y echarle las manos a la cabeza, pero la competencia es buena y te sirve para mejorar.

Competir en el mercado significa luchar por las preferencias de otros. Eso significa que tendrás más posibilidades de ganar si has ocupado una posición privilegiada en la mente de las personas que tienen lo que quieres.

La competencia puede hacerte daño. Aunque estés vigilante todo el tiempo, la competencia puede hacerte daño. Pero tener competencia tiene su lado positivo. Si hay gente que ofrece lo mismo que tú implica que tu sector es atractivo y rentable. La posibilidad de elegir estimula la demanda.

En la vida estás rodeado de gente que desea lo mismo que tú y no es malo, te empuja a mejorar. Al poder compararnos con otros profesionales puedes diferenciarte siendo mejor u ofreciendo algo más o diferente a ellos.

Si no hay donde elegir, los clientes sospechan. Si todos hacemos lo mismo, alguien sobra. El mercado está donde tú encuentres productos de tu competencia similares a los tuyos. Los clientes responden a la competencia porque la elección es vista como un beneficio mayor.

## Tarea. Competencia

Haz una lista de los competidores que tienen más visibilidad que tú y las tácticas que utilizan para hacerse visibles.

Si eres un empleado, piensa en otras personas de tu empresa.

Si trabajas por tu cuenta, piensa en otros profesionales parecidos.

Si estás en transición, piensa en profesionales con perfiles similares para ocupar los empleos que se anuncian.

Valora el tiempo que llevan en el sector o en la empresa, cómo se les percibe, cuáles son sus fortalezas y sus debilidades.

Describe a cada competidor con una palabra positiva. Piensa en esto como la palabra que define a tu competidor.

Describe a cada competidor con una palabra negativa. Éste es el principal punto débil o de ruptura de tu competidor.

## ¿Quieres ser mi amigo?

¿Quiénes pueden ser tus socios? ¿Qué características buscas en un aliado profesional? ¿Con quiénes puedes establecer alianzas mutuamente beneficiosas? ¿Quién tiene los mismos intereses que tú pero no compite contigo? ¿Qué recursos y beneficios obtiene cada uno? ¿Cuál es la contribución de cada parte?

Un aliado en tu proyecto profesional es cualquier persona que puede colaborar contigo para conseguir un beneficio común. Hay personas que pueden compartir recursos contigo y cuyos objetivos son complementarios a los tuyos.

Puede que en tu empresa haya un compañero o un jefe con el que puedes colaborar estrechamente para conseguir un resultado beneficioso para los intereses de ambos. O quizá puedas compartir información o contactos con otros profesionales. O crear programas de formación en los que cada persona imparta contenidos de su especialidad.

Las personas con las que te asocies tienen que compartir una visión y unos valores comunes. Piensa que todo cuenta a la hora de posicionarte, incluidas las personas con las que colaboras.

Pero no todas las alianzas son válidas. Te lo digo por experiencia. Debes ser muy cuidadoso en lo que respecta a construcción de relaciones que fortalezcan tu estrategia de posicionamiento.

No te asocies profesionalmente con quien tengas motivos de sospecha ni permitas que tu vida esté empañada con gente negativa o con quien no saca lo mejor de ti.

## **Tarea. Aliados y proyectos**

Haz una lista de tus aliados, de personas con intereses comunes con las que puedas colaborar. Asocia a cada una de estas personas con todas las formas de colaboración que se te ocurran.

## 6. PROMOCIÓN. ¿QUIERES SER UNA ESTRELLA?

### Empieza el espectáculo

«Muchos me reconocen y muy pocos me conocen.»

José Pepiño Blanco

«Para tener éxito debemos hacer todo lo posible para parecer exitosos.»

François de La Rochefoucauld

**¿C**ómo llegas a quienes te necesitan? ¿Cómo das a conocer lo que haces? ¿Qué has hecho en los últimos meses para divulgar tus logros? ¿Con qué herramientas podrías generar notoriedad? ¿Cuánto tiempo y esfuerzo quieres y puedes dedicar a generar notoriedad?

Te acercas al gran momento. Ha llegado la hora de hacer visible de un modo atractivo todo lo que has estado preparando hasta ahora. Para muchas personas éste es el objetivo principal de su proyecto de posicionamiento. Pero sólo puede ejecutarse eficazmente si tienes claro lo que vas a comunicar y el modo en que vas a hacerlo para conseguir el reconocimiento que deseas.

Una de las quejas habituales de algunos buenos profesionales de empresa es que no se les tiene en cuenta. Que suele recompensarse a compañeros más activos en lo que respecta a las relaciones dentro de la organización. Pero ¿te estás dando a conocer de alguna manera? ¿Qué saben de tu trabajo? ¿Quién sabe lo que haces? ¿Cómo pueden saberlo?

De nada sirve decirle a todo el mundo (literalmente) que existes si no eres capaz de asociar tu nombre con algo relevante. Tu trabajo a partir de ahora va a estar enfocado en la gestión consciente, eficaz e intencionada de cada uno de los contactos e impactos en tu entorno para conseguir el efecto que deseas.

Las normas las fijas tú. Lo que hagas deberá estar basado en la estrategia que has definido. Por lo tanto, debes decidir la velocidad con que quieres situarte en el mercado. Debes ser realista, pero también debes dejarte guiar por el instinto a la hora de elegir los canales de comunicación disponibles.

### Formas de promocionarte y aumentar tu visibilidad

«Hay cuatro, y sólo cuatro formas de conectar con el mundo. Somos valorados y clasificados de estas cuatro maneras: lo que hacemos, lo que parecemos, lo que decimos y cómo lo decimos.»

Dale Carnegie

Si eres de los que quieren trabajar para otros, quizá no se te ocurran muchas formas de hacerte



visible aparte del currículum. Si eres un profesional independiente puede que lleves mucho tiempo utilizando métodos de promoción tradicionales. Pero hay muchas otras formas de ir «haciendo sitio» en la mente de otros.

Si se trata de darte a conocer, podrías, por ejemplo, ofrecer tus servicios voluntariamente y de forma gratuita para que conozcan la calidad de tu trabajo a la vez que adquieres experiencia.

En todas las herramientas de notoriedad que vamos a ver hay un factor común: escribir. Desde un artículo a un blog, desde una conferencia a un libro, desde un discurso de venta a un catálogo, todo pasa por una etapa de reflexión y documentación escrita.

Pero ser una autoridad en tu materia no implica que te conviertas en una rata de biblioteca. Debes trabajar tu red de contactos y conocer a gente de tu especialidad. Hay que patearse las calles e ir a los sitios en los que se reúnen otros expertos e intercambiar tarjetas.

Dentro de una organización puedes ofrecer tu experiencia y formar a empleados nuevos. Puedes ofrecerte voluntario para impartir conferencias y dar a conocer tu trabajo y el de tu organización.

Imagina un día normal en la empresa. Piensa en todas las ocasiones en las que puedes expresar tu posicionamiento. Reuniones, informes, presentaciones, entrevistas con clientes... ¿Cómo lo haces? ¿Cómo puedes mejorar? ¿Se te ocurren otras opciones disponibles? ¡Sé creativo!

Puedes escribir e-mails y cartas, hacer llamadas personales, hacer visitas.

Puedes asistir a reuniones, organizar actos, fiestas y ser invitado a otras, participar o poner en marcha actividades.

Puedes escribir un libro, escribir artículos, tomar parte en debates, localizar redes con intereses comunes o poner en marcha otras.

Puedes crear un grupo de expertos o contactar con una organización a la que te gustaría unirte.

Encuentra personas que puedan abrirte las puertas de una empresa.

Utiliza una agenda real o virtual. Crea tu propio programa de actividades.

Como ves, hay muchas formas de hacerte un hueco en la mente de la gente. Éstas son sólo algunas ideas, pero vamos a ver muchas más.

## ¿Dónde te metes?

«Mi nombre es mío. Yo soy la primera y principal fuente de información sobre mí mismo.»

Anil Dash

¿Qué mensajes envías? ¿Estás utilizando alguna herramienta o medio para que la gente te conozca? ¿Qué grado de visibilidad tienes? ¿Te conocen a escala internacional, nacional, regional, local, interna, departamental...?

Llevas mucho tiempo haciendo un buen trabajo, eres un profesional de primer nivel, tienes claro hacia dónde vas y cuáles son tus prioridades. Has diseñado un plan para conquistar esa colina que es la mente de la gente. Ahora tienes que lanzar el ataque. Tienes varios canales que puedes utilizar para plantar tu bandera.

Se trata de comunicar, de transmitir la información que te interesa para hacer partícipe a otros de lo que tienes. Se trata de hacerte público y notorio para todos aquellos que quieres que te tengan en cuenta. Las empresas que tienen éxito con sus productos saben que es fundamental tener algo bueno que ofrecer, pero también tienen claro que lo antes posible deben salir a la calle a contarlo. Tú tienes que pensar igual.

Ya hemos visto que el problema es que muchos profesionales consideran que divulgar las bondades de su oferta profesional es de mal gusto. Creen que si uno es bueno en algo, tarde o temprano se reconocerá. Pero el mundo no es justo, y no siempre es así.

No importa lo atractivo que sea tu producto, nadie lo tendrá en cuenta si no lo sitúas correctamente en el mercado. Necesitas medios para introducirte en la mente de otros, y una vez que llegas allí, medios para permanecer en ella.

De nada sirve ser bueno, diferente y eficaz si nadie lo sabe. No es una cuestión moral o ética, es algo de pura lógica. Debes conocer y controlar la forma en que se ve tu trabajo. Porque lo que no se ve, no existe. No importa lo bueno que seas en tu trabajo, salvo que busques la santidad, es una pérdida de tiempo si nadie lo sabe.

Si nadie sabe quién eres (conocen) o lo que haces (reconocen) no pueden beneficiarse de tus servicios. Pero no basta con hablar bien de lo que uno hace. Primero hay que hacer bien las cosas y luego contarlas lo mejor posible.

Algunas veces, tu posicionamiento va a ser más fuerte por la forma en que te presentes que por la calidad de tu trabajo. No digo que me guste, pero ésas son las reglas y si quieres jugar este partido debes saber dónde te metes.

Puede que no te guste el politiquero de pasillo o de máquina de café. Pero una empresa no es más que un ecosistema en el que todos están conectados.

Como profesional de empresa es importante que tengas al menos una respuesta aproximada a preguntas como éstas: ¿saben tus compañeros y jefes quién eres tú? Y, en caso afirmativo, ¿crees que una discusión sobre ti y tu trabajo serían positivos y favorables?

## **Con pocos medios se puede llegar muy lejos**

«Cuando una persona logra crearse una marca diferenciada, dicha persona resulta conocida para su público objetivo, goza de capacidad de permanencia a largo plazo en su mercado y se diferencia de forma clara y significativa de sus competidores; esto se traduce en una prima económica por su visibilidad.»

*High Visibility*, Irving Rein y Philip Kotler

Pero no creas que conseguir que te conozcan es algo complicado o fuera de tu alcance. Si ya sabes lo que quieres comunicar, lo demás es muy fácil. Existen muchas formas de dar a conocer lo que haces tanto dentro de una organización como en el mercado global.

Es posible crear una percepción clara, positiva y duradera de tu trabajo con pocos recursos. Con los medios actuales puedes llegar a todo el planeta a un coste prácticamente nulo.

Si quieres posicionarte dentro de una empresa, tu estrategia de visibilidad y tus herramientas de notoriedad serán diferentes a las de un profesional por cuenta propia. Por eso, una de las decisiones que ya has debido tomar es la de la dimensión de tu ámbito de influencia.

Ojo, aquí no estoy hablando de poner anuncios o de hacer publicidad. Eso no tiene mucho sentido para un profesional individual. Lo que debes hacer es aprovechar cualquier oportunidad de resaltar tu trabajo. Ten en cuenta que aquí, tú eres el mensaje.

## **No se trata de buscar, sino de que te encuentren**

El estilo tradicional de las empresas ha sido el de ir generando información y bombardeando a la audiencia con un contenido controlado. El problema es que en este momento hay demasiados canales y mensajes y poco a poco, esta forma de comunicar ha perdido eficacia y credibilidad.

El objetivo de hacerte visible es el de facilitar el acceso a quienes puedas interesar. No tienes que llamar a todas las puertas o realizar costosas campañas de marketing. Debes lanzar continuamente mensajes coherentes sobre tu trabajo. Con el tiempo, tu reputación va llegando a más y más gente.

La gran diferencia está en que en lugar de utilizar los medios a tu alcance para hablar bien de ti mismo (autobombo), va a ser tu trabajo el que te va a convertir en un profesional de referencia. No te van a encontrar por telepatía, debes contar lo que haces. Sólo debes organizarlo todo para que cuando alguien necesite lo que ofreces, te considere como la persona más apropiada para satisfacerla y llegue a ti fácilmente.

Lo que te propongo es algo que te va a parecer una chulería. Vas a conseguir que sean otros los que busquen información sobre ti. Encontrar a un especialista para un proyecto o elegir al empleado más adecuado para un ascenso es como buscar una aguja en un pajar. Por eso, tu obligación es facilitar el encuentro haciendo esa aguja lo más grande posible.

## **Contacto o impacto**

Lo importante no es el volumen con que transmites, sino la música que interpretas. No se trata de crear un gran impacto en un momento concreto, sino una sucesión de impresiones continuas y coherentes. Debes hacer que tu trabajo sea visto una y otra vez, de forma consistente y repetida, hasta que deje una huella profunda en la conciencia de quienes forman tu mercado.

Pero insisto, se trata de hablar de lo que haces, no de ti. Lo que vas a vender no es a ti mismo, sino a tu trabajo.

## **Ser conocido genera confianza y credibilidad**

Cuando conoces un producto o cuando alguien te habla bien de alguien, se eliminan barreras de desconfianza. Cuando tu trabajo sale a la luz, es más probable que se convierta en una opción para tener en cuenta. Sea lo que sea a lo que te dediques, convertirte en una autoridad en tu campo requiere algo más que simplemente hacerlo bien. La reputación es una consecuencia de la promoción.

Tu estrategia de posicionamiento profesional debe basarse en lo que otros dicen de ti, no en lo que dices de ti mismo. Si haces bien tu trabajo y lo dejas a la vista de los demás para que lo juzguen y lo valoren, serán otros los que digan si eres un buen profesional o no.

Ser visible se convierte en una profecía de autocumplimiento. Si todos creen que eres bueno, así será. Sin embargo, la falta de visibilidad reduce tu credibilidad. Muchas veces asumimos que una persona merece la pena si hemos oído hablar de ella. Si no, no puede ser muy buena.

La visibilidad afecta a la percepción de tu capacidad de hacer cosas. La visibilidad crea la presunción de calidad. Es frecuente que la gente te juzgue antes de conocerte porque tu reputación ha llegado antes que tú. Pero no intentes vender humo. Antes de predicar lo que se hace, hay que hacer lo que se predica.

## **La visibilidad es como una vacuna**

Cuando buscas un empleo, es difícil que destagues si la única información que tiene de ti quien te entrevista es un currículum. Pero ahora, además, estás expuesto a que alguien hable de ti y se divulgue rápidamente. En las redes sociales puedes encontrar fotos tuyas que otros han colgado. Dentro de una organización alguien puede estar criticándote a tus espaldas.

Una vez que se difunde un rumor o una información sobre alguien, falso o verdadero, es muy difícil pararlo. Por lo tanto, el mejor modo de actuar es tomando la iniciativa. ¿Quién mejor que tú mismo puede proporcionar información sobre lo que haces?

Cuando alguien pregunte por ti en tu empresa o haga una búsqueda en la Red, debería encontrar aquello que te interesa que se sepa. Eso se consigue actuando como un profesional de las relaciones públicas de ti mismo. De este modo, puede que ser visible no te haga famoso pero aumenta tu inmunidad cuando alguien te ataca o habla mal de ti o de tu trabajo.

A veces, ser conocido tiene el mismo efecto que un billete de lotería en un bar. Cuando ves el número piensas en la posibilidad de que toque y quizá lo compres. Si te conocen, te empiezan a tener en cuenta y a preguntarse si serías una opción válida.

## **Los clásicos**

Más adelante te hablaré de muchas herramientas para conseguir notoriedad. La tecnología nos ofrece muchas y además nacen nuevas a una velocidad endiablada. Pero hay que escoger, ser selectivos y estar atentos a los cambios de tendencias. No puedes estar en todo.

Internet es importante. Pero muchas veces las herramientas «clásicas», como las relaciones personales o las reuniones de trabajo, pueden ser más útiles para posicionarte que muchas horas de conversación en la Red.

Con la explosión de las redes sociales virtuales, muchas veces se confunde el medio con el mensaje, el canal con el producto. No pierdas nunca de vista tu objetivo final, el posicionamiento profesional. Una herramienta es sólo un medio, no un fin. Si acudir a actos de *networking* o mantener un blog no te proporcionan los resultados que deseas, quizá no son los adecuados a tu estrategia.

## **¿Dónde pongo mi «oferta»?**

¿Dónde «colocas» tu producto, servicio o tú mismo? ¿Qué canales utilizas para hacerte visible? ¿Dónde debería estar tu producto? ¿Dónde lo «comprarían»? ¿Dónde es más probable que te elijan? ¿Dónde está tu mercado? ¿Dónde quieres ser visto?

Las empresas de consumo dan mucha importancia al lugar de la tienda en el que colocan su mercancía. No es lo mismo la estantería superior que la cabecera de las promociones. Del mismo modo, el lugar o el canal físico o virtual que utilizas para situar tu oferta o colocar tu «producto» es fundamental para que te consideren como una opción profesional preferente.

No tienes más que salir a la calle para encontrar personas que saben situarse en los lugares apropiados. Un mendigo que se coloca en una calle transitada, la persona que vende refrescos en la playa o el carrito de los helados a la puerta de un colegio. Tú también debes pensar en los lugares y situaciones más adecuados para comunicar tu mensaje.

Igual que las empresas se preocupan del lugar en el que ponen sus productos en el

supermercado, un profesional debe encontrar y ocupar el lugar adecuado para ponerse al alcance de quienes le necesitan.

Debes examinar tu mercado objetivo y decidir los canales en que es más probable que lo alcances. Si eres un empleado, tu canal más adecuado puede ser el correo electrónico, la intranet, la convención anual o la máquina de café.

Si estás buscando empleo puede que tu canal más eficaz sea una red social profesional *online* o participar en asociaciones de tu sector.

Y si eres un profesional independiente, un autónomo o un emprendedor, podrías utilizar las charlas en escuelas de negocios, un blog o una serie de artículos en un medio especializado para llegar a tu mercado.

Los canales más caros no son siempre los mejores. No te dejes seducir por el precio. Como profesional no debes pensar en el marketing igual que una gran compañía. Tienes muchos medios a tu alcance que apenas tienen coste.

Puede que para una empresa, incluso pequeña, sea interesante una cuña radiofónica, pero para ti, como consultor, jefe de logística o desempleado que desea ser tenido en cuenta por un grupo concreto de personas, seguramente no tiene sentido.

Si has empezado a usar un canal, no lo dejes morir de hambre. Una vez que lo abres, utilízalo de forma consistente. Aguanta durante al menos seis meses. Es necesario algo de tiempo para establecer y ver resultados. Abandonar un canal demasiado pronto puede desperdiciar un tiempo precioso.

Por ejemplo, un blog puede que no empiece a proporcionarte resultados hasta después de seis u ocho meses. Quizás una serie de conferencias en escuelas de negocios no te va a generar oportunidades hasta un año o un curso más tarde. Ten paciencia.

## ¿Me escuchas?

«La persuasión verdadera procede de poner más de usted en todo lo que dice. Las palabras tienen efecto. Las palabras llenas de emoción tienen un efecto poderoso.»

Jim Rohn

Si tuviese que sintetizar este libro en dos palabras, serían éstas: «producto» y «comunicación». Todo lo que te estoy contando desde el principio es que para convertirte en un profesional reconocido, tienes que tener algo que ofrecer y comunicarlo eficazmente. Todos los medios, herramientas, métodos y sistemas, desde los más tradicionales hasta los más avanzados, se basan en los mismos elementos comunes.

La comunicación requiere la existencia de un emisor productor de un mensaje y la de un receptor. Cuanto mejor sea esa comunicación, más profunda será la huella que dejes en las personas de tu entorno. La comunicación eficaz te permite sobresalir en un mercado saturado y lleno de ruido.

Es posible que seas un profesional preparado, de primera categoría. Quizá llevas años trabajando eficazmente en tu empresa. Pero hay algo que siempre se acaba interponiendo entre tus objetivos y tú. Puede que no te des cuenta o que nadie te lo haya dicho. Pero es probable que entre el mensaje que quieres transmitir y el que reciben tus interlocutores haya una gran diferencia.

A mí me ocurre. Mi forma de hablar es brusca y directa. Eso significa que aunque creo que

estoy comunicando de una forma transparente, los demás me perciben como autoritario.

Otras personas pueden tener algo muy importante que ofrecer, pero su forma de comunicarlo es débil, dubitativa y temerosa. Así que seguramente su posicionamiento será el de alguien poco fiable o carente de fuerza.

Todo lo que comunicas, cuenta. Cada mínima interacción con un colega, jefe o cliente dice algo sobre ti e influye en la forma en que te perciben. Debes asegurarte de que cada interacción, utilices el canal que utilices, es consistente con tu posicionamiento.

## **Encuentros en las tres fases**

Hasta hace pocos años, las posibilidades de un profesional para darse a conocer eran muy reducidas. Su campo de acción se limitaba a un entorno geográfico limitado y a unas docenas de contactos personales directos.

Desde hace un par de décadas, todo ha cambiado. Tu trabajo puede ser conocido por todo el mundo. No importa lo específica que sea tu función o lo minoritario de tu especialidad. Ahora puedes encontrar personas interesadas. Sin embargo, debes tener en cuenta que al multiplicar el alcance de tu comunicación, puedes, o más bien debes, ser mucho más preciso en tu mensaje.

Piensa en uno de esos radares circulares de color verde que aparecen en las películas de submarinos. Ahora imagina que estás en el centro de la pantalla de ese radar y que vas a poder llegar a varios niveles de distancia.

## **Niveles de comunicación**

En el nivel más cercano están las relaciones personales directas. Son las más tradicionales. Una charla de café, un encuentro en una feria de negocios, una reunión de departamento, un acontecimiento familiar... También están los contactos en los que se comunican directamente dos personas aunque utilicen la tecnología, como el teléfono o el correo electrónico.

El nivel siguiente es el relacionado con las intervenciones ante un grupo de personas. Puede ser la presentación de un proyecto de empresa, los presupuestos del próximo año, una charla en una asociación sectorial, un curso de formación o un taller a un grupo de directivos. Se trata de subirte a un estrado y hablar de tu trabajo.

Por último, está el nivel más lejano. Es aquel en el que vas a utilizar herramientas de largo alcance y gran visibilidad potencial. Es aquí donde se ha producido el principal cambio. A medios tradicionales como escribir artículos, aparecer en prensa o publicar un libro se unen todos aquellos relacionados con Internet.

A partir de ahora te voy a hablar de todos ellos. Pero no te olvides de que no se trata de utilizarlos todos, sino sólo aquellos que se adapten mejor a tu estrategia para alcanzar tus objetivos de posicionamiento.

Ya sé que quieres ponerte en marcha, pero no caigas en la tentación de buscar resultados rápidos. La visibilidad debe actuar como una lluvia fina para facilitar tu posicionamiento. No debes intentar hacerlo todo de golpe y en un solo día.

## **Tarea. Escoge razonadamente los medios y canales para darte a**

## conocer

	Cuál	Por qué
<b>Corto alcance</b>	Conversaciones	
	Networking	
	Reuniones	
	Teléfono	
<b>Medio alcance</b>	Charlas	
	Ponencias	
	Artículos	
<b>Largo alcance</b>	Prensa y medios	
	Internet	
	Libros	
	Multimedia	

### ETAPAS DE TU PLAN DE COMUNICACIÓN PROFESIONAL

## Entrando en pista

Es el momento de empezar a implementar el plan de acción. En esta etapa debes generar interés mediante tu promoción profesional. Si escribes un artículo, puede que empieces a recibir algunas llamadas de personas interesadas. Una conferencia te ayuda a intercambiar algunas tarjetas con potenciales clientes y atraes la atención hacia ti.

Si dejas de promocionarte, te olvidarán y dejarán de contactarte. Todavía no has generado suficiente notoriedad o reputación como para que la gente se acuerde de ti aunque no hagas ningún tipo de promoción.

Un beneficio añadido de esta fase es que los materiales que produzcas puedes utilizarlos como documentos de venta. Tras unos meses de actividad de marketing, habrás creado una cantidad de material promocional (reimpresiones de artículos propios, anuncios de seminarios, recopilaciones de apariciones en prensa, vídeos, audio...).

Cuando alguien te pide información, al enviarle una selección de este material, generas credibilidad. También puedes utilizarlo en dossiers de prensa, porque cuando en los medios ven que eres citado, es más probable que te den cobertura.

En este momento, debes ser más activo en llegar a las personas en cuya mente quieres dejar tu impronta. Algunos expertos dicen que esas personas deberían oír hablar de ti al menos cuatro o seis veces en un plazo de entre tres y seis meses.

## El despegue

Mantienes una serie de acciones promocionales siguiendo tu plan de acción, pero ahora hay sinergias entre varias de esas acciones. Das una charla y alguien te habla bien de tu libro. Te llama un potencial cliente porque ha leído tu artículo en un medio especializado y está impresionado con lo que cuentas.

Combinadas entre ellas, las acciones por separado empiezan a dar resultados. Se generan sinergias en las que el impacto global es mayor que el de cada acción por separado.

En esta etapa, es suficiente con llegar a tu mercado una vez al mes.

## **Piloto automático**

Es el momento en el que la «reacción» se sostiene por sí misma. No tiene que ser alimentada porque genera energía para avanzar.

Tu nombre ha llegado al mercado de tal manera y tan frecuentemente que la gente es consciente de quién eres y qué haces. Consigues un flujo de solicitudes que continúan incluso aunque dejes de promocionarte durante algún tiempo. Cuando te contactan, ya están predispuestos a contratar tus servicios y éstos ya no tienen que «ser vendidos».

Tu posición es tan destacada que consigues numerosos seguidores que no puedes gestionar con una promoción en concreto. La gente simplemente parece que ha oído hablar de ti y te llama. Pero el que puedas dejar de promocionarte no implica que lo hagas. Porque si no mantienes la masa crítica es posible que caiga y vuelvas a la fase de desarrollo.

Cuando ya has conseguido «dejar tu semilla», lo recomendable es mantener viva la llama una vez por trimestre.

## **Velocidad de crucero**

Generas un nivel de promoción requerido para mantener tu masa crítica. No es tan elevado como en la fase inicial o de desarrollo, pero nunca debe ser cero. No puedes dormirte. La competencia y el mercado cambian continuamente y debes hacer un esfuerzo constante para mantener tu estatus de experto.

Deberías mantener tu posicionamiento accediendo a tus «clientes» entre dos o tres veces al año.

## **Consejos para gestionar tu visibilidad**

Debes tener algo interesante que decir. Es absurdo acudir a un acto, presentarte voluntario para dar una conferencia o darte de alta en todas las redes sociales en Internet si no has definido con claridad tu mensaje.

Si no te quieres mojar, no te metas. Pero una vez que has decidido dar a conocer tu trabajo, no dejes de mejorar y de refinar tu comunicación.

Desarrolla y mantén relaciones personales. Pero evita ser endogámico. Crea redes. Asiste a reuniones, encuentros, ferias, seminarios, comités, proyectos, voluntariado. Establece alianzas y encuentra socios.

Habla en público, da conferencias, asiste a convenciones, imparte talleres y seminarios. Publica libros, artículos, columnas. Consigue que hablen sobre ti en los medios. Utiliza Internet. Crea tu página web, tu blog, sítete de las redes sociales profesionales.

Las herramientas menos eficaces son aquellas que han utilizado tradicionalmente las empresas y que en muchos casos tienen un coste excesivo. Correo directo, folletos y trípticos, publicidad en radio y clasificados en prensa y revistas, directorios de empresas, actos promocionales como ferias y convenciones, incluso la puerta y llamadas frías tienen unos resultados muy limitados para un profesional.

## **La mejor forma de promoción es tu propio trabajo. Sé bueno**

Cuando se habla bien de ti y con frecuencia, se percibe que eres bueno en lo que haces. Pero



siempre se puede ser mejor. Continúa aprendiendo, trabajando con asesores, asistiendo a actos, pidiendo *feedback*... Incluso los mejores esfuerzos de marketing requieren persistencia y paciencia, por lo tanto, no hagas algo con poco entusiasmo ni te desilusiones.

Hacer «lo que sea» para atraer la atención suele ser percibido como una actitud avasalladora y torpe. No te pases, ni sobreactúes, ni montes numeritos. Una sobreexposición puede ser tan peligrosa o peor que no ser conocido. Evita estar en todas partes en todo momento.

## **Cómo ser visible en la empresa**

Puede parecer que estos consejos son útiles para emprendedores o expertos independientes. No es cierto. Aunque estés trabajando para una organización, el hecho de darte a conocer a un público más amplio te posiciona como un profesional de referencia y eso beneficia tanto a tu empresa como a ti mismo.

Pero también puedes aumentar tu visibilidad interna. Tienes muchas opciones a tu alcance que quizá no utilizas por pereza, pudor o temor. Haz presentaciones. Habla con los jefes, colegas y colaboradores. Participa en reuniones. Coordina proyectos. Haz de mentor. Ayuda a las nuevas incorporaciones.

## ¿NOS VEMOS?

### El contacto directo en las relaciones profesionales

«La clave de toda campaña de marketing personal es el “boca a boca”. Tu red de amigos, compañeros y usuarios es el principal vehículo de marketing de que dispones. Su opinión de ti y de tu trabajo es la que el mercado tendrá en cuenta para establecer tu marca. Por lo tanto, el principal reto a la hora de construir tu marca es encontrar formas de nutrir tu red de forma consciente.»

Tom Peters

Las empresas cuidan el aspecto de sus oficinas e instalaciones. Como profesional, lo que se ve de ti, tu forma de comportarte, es tan importante como el edificio en el que se instala una compañía. Cuando te encuentras cara a cara con alguien, esa persona se va a llevar una idea basada en lo que ve. Quizá se equivoque, pero no te olvides que la percepción es la realidad.

Antes de la explosión de Internet, la mayoría de las relaciones eran directas y personales. Ahora se han multiplicado las posibilidades de llegar a mucha más gente. Puedes tener una página web, puedes ser conocido por tus artículos, puedes haberte posicionado gracias a esas ponencias excelentes que sabes hacer. Pero para un profesional, todo acaba (o empieza) cuando te das un apretón de manos con un interlocutor de carne y hueso.

Podíamos llamar a esta sección «Visibilidad de baja tecnología». Es el contacto directo entre una persona o un pequeño grupo de gente y tú. Es tan válida hoy como hace dos mil años. Para muchos profesionales, este tipo de contacto es mucho más útil para dejar huella que todas las herramientas de comunicación masiva.

En ese contacto directo vas a jugarle la confianza y la sintonía con la otra persona. Va a determinar lo que piensa de ti. Que te tenga en cuenta cuando esté buscando a alguien. Que te considere como la mejor elección, una elección aceptable, alguien a quien se debe procurar evitar o no tenerte en cuenta absolutamente en consideración ante un nuevo proyecto.

### Lo que dices y cómo lo dices

¿Es eficaz tu forma de hablar? ¿Qué quieres conseguir con tu comunicación verbal? ¿Cómo quieres que perciban tu lenguaje verbal? ¿Qué patrones típicos de lenguaje empleas? ¿Qué palabras o frases sueles utilizar? ¿Cómo vas a mejorar?

Mi intención es ayudarte a conocer y utilizar las variables que influyen en tu posicionamiento. No pretendo darte todas las claves. Pero en lo que respecta a la comunicación verbal debes tener en cuenta algunos factores.

Cuando hablas, todo cuenta. Por ejemplo, tu acento puede influir en la percepción que generas. He conocido personas muy válidas que han sido infravaloradas por un acento regional exagerado. En esas situaciones entran en juego los tópicos y prejuicios más arraigados. Puede que no te parezca justo, pero ocurre.

No pretendo que te obsesiones cada vez que debas abrir la boca. Pero quiero que tengas en cuenta que todo tu trabajo de preparación para posicionarte como experto puede venirse abajo en el momento en el que hables.

No hay una forma correcta ni tienes que cambiar tu personalidad. Pero debes tener en cuenta cómo afecta tu comunicación verbal a la hora de transmitir el mensaje que te va a posicionar. Lo primero que debes hacer es observarte y luego debes observar a los demás y preguntarles sobre la forma en que perciben tu forma de hablar.

## Tarea. Graba tu voz

Grábate y escúchate. ¿Qué oyes? ¿Qué dice tu voz sobre ti?

¿Tu acento es local, regional, no identificable?

¿Hablas y vocalizas bien o no se entiende nada de lo que dices?

¿Eres expresivo o lineal? ¿Tienes un tono de voz alto o bajo? ¿Hablas despacio o como una ametralladora?

¿Eres aburrido y monótono hasta dormir a las ovejas o utilizas los matices? ¿Empleas metáforas?

¿Eres preciso o divagas? ¿Utilizas un lenguaje técnico o cercano?

¿Te cuesta respirar? ¿Te sirves de las pausas? ¿Escuchas? ¿Tu postura se ajusta a tu discurso?

Grábate de nuevo.

Esta vez, vocaliza, utiliza las pausas, cambia el tono, la velocidad y la postura.

Ahora piensa algunas formas para mejorar tu voz y tu pronunciación.

## Lo que no dices con palabras

«La persona que realmente sabe escuchar no sólo es popular en todas partes, sino que además después de cierto tiempo sabe mucho.»

Wilson Mizner

«Escuchar atentamente y responder bien es la máxima perfección que podemos alcanzar en el arte de la conversación.»

François de La Rochefoucauld

¿Qué dice tu lenguaje no verbal? ¿Eres consciente de las señales que envía tu cuerpo? ¿Estás satisfecho con ellas? ¿Es eficaz tu comunicación no verbal? ¿Cómo quieres que perciban tus gestos? ¿Cómo vas a mejorar?

Si es importante lo que dices, mucho más importante es lo que expresas con tu cuerpo. Si tu cara o tu postura son incoherentes con tu discurso, estarás haciendo un flaco favor a tu posicionamiento.

Durante algunos años trabajé como jefe de compras. Conocí a algunos proveedores en los que era evidente que lo que decían y lo que mostraban sus gestos era radicalmente diferente. O con jefes que decían que se interesaban por lo que estabas contando pero no hacían más que mirar al reloj o distraerse con cualquier objeto a su alcance.

Todo tu trabajo de preparación y planificación para conseguir que te perciban como un profesional de referencia y completo en todos los aspectos puede venirse abajo si al veros las caras no consigues mantener el nivel esperado.

Puedes haber creado unas expectativas muy elevadas con respecto a tu trabajo. Puedes haber conseguido que la gente te encuentre en la Red o haya leído algún artículo tuyo que les haya

animado a ponerse en contacto contigo. Pero a la hora de la verdad, una comunicación equivocada puede producir una distorsión entre la realidad y la imagen que tienen de ti.

Igual que ocurre con lo que dices, la forma en que lo transmites tiene muchísimos matices que pueden afectar a la percepción que generas. La expresión de tu cara, la sonrisa. La postura abierta o cerrada. La utilización del territorio y las zonas personales. El contacto físico, un abrazo, darse las manos. El movimiento y la forma de andar. Los gestos con las manos, muecas, tics. Los ojos, la mirada o el contacto visual.

Intenta no gesticular de forma exagerada. No utilizar una voz monótona. No mostrar desagrado con la mirada por hechos concretos. No mirar al suelo al dirigir la palabra a los interlocutores. No perder la mirada de quienes te escuchan durante demasiado tiempo. No dar la espalda cuando hables. No acosar con la mirada.

Tu comunicación tendrá más fuerza si apoyas el discurso con las manos. Mantener el contacto visual y sonreír, pero sin exagerar, también ayudan a conseguir ser recordado. Pero, sobre todo, trata de que lo que dices y la forma que tienes de expresarlo sean congruentes o de lo contrario la percepción que generas quedará muy debilitada.

## **Tarea. La cara es el espejo del alma**

Cuando estés en una reunión, cuando viajes en metro o vayas a un restaurante fijate en la gente. Obsérvate tú también y pide a alguien de confianza que te dé su opinión sobre tu lenguaje no verbal.

## **Conversación**

«Hay gente que, en lugar de escuchar lo que les están diciendo, escuchan lo que ellos mismos van a decir.»

Albert Guinon

«Escuchar bien es una forma de comunicación y de influencia tan poderosa como hablar bien.»

John Marshall

La conversación es uno de los momentos clave en los que te la juegas de verdad. Tu estilo, tus valores, tu «producto», tu capacidad de emocionar y sintonizar van a suponer la diferencia entre conseguir aquello para lo que llevas meses preparándote o volver a seguir mejorando.

Y aquí no sólo estamos hablando de conversaciones formales. He conocido a excelentes profesionales que han puesto en peligro su carrera por su incapacidad de mantener una charla «ligera» de lunes por la mañana. Al llegar a ciertos niveles, la capacidad de mantener relaciones puede ser más importante que los conocimientos técnicos.

Para muchas personas, la conversación informal en el mundo de la empresa está asociada al politiquero y a los rumores de pasillo. Pero la conversación es el lubricante que favorece las relaciones en el mundo corporativo. El problema es que nunca nos han enseñado a utilizarla bien.

Alguien dijo que una conversación no tiene éxito cuando todos asienten, sino cuando algunos están de acuerdo, otros no y algunos se transforman con lo que dices. Y de eso es de lo que se trata, de cambiar la percepción o el recuerdo que tienen de ti utilizando palabras.

La conversación es un deporte de contacto. A diferencia de otras formas de comunicación más específicas en el tiempo y el espacio, la comunicación es el cuerpo a cuerpo. Constantemente estamos pidiendo, aceptando, declinando, ofreciendo, protestando, pidiendo perdón..., y cada una de esas pequeñas interacciones va definiendo lo que otros piensan de ti.

La pausa del café, una comida, un encuentro en una feria, una llamada telefónica, los rumores de oficina, las reuniones informales en una sala... Constantemente estamos interaccionando y no debemos perder de vista que todo suma... o resta.

Los actos de *networking* se multiplican. Todos los días hay posibilidades de acudir a una presentación de un libro o a la entrega de unos premios o simplemente de asistir a una conferencia de un emprendedor. Pero independientemente de lo interesante que pueda ser el acontecimiento, la mejor forma de aprovecharlo es estableciendo contacto con las personas que quieres que se queden con tu recuerdo.

No puedes permanecer en una esquina con tu bebida en las manos. Debes atreverte a romper el hielo presentándote a alguien y estableciendo una conversación con confianza. Para eso debes tener algunas preguntas preparadas (sin convertirlo en un interrogatorio policial) y ser capaz de detectar temas en los que tu interlocutor esté interesado.

Es fundamental que te quedes con los nombres. Porque en algún momento tendrás que presentar a otras personas. También tendrás que explicar lo que haces, así que debes tener bien preparada tu presentación profesional. Piensa que cada persona que conozcas puede ser un potencial cliente o empleador o puede conocer a alguien a quien puedas interesar.

El diálogo informal es una forma de obtener información. Recuerda que aquí lo importante es detectar posibles necesidades y encontrar la forma de satisfacerlas. Por eso, cuanto más hable la otra persona, más huecos podrás detectar. Haz preguntas abiertas que faciliten la apertura de tu interlocutor y con ella, la posibilidad de encontrar puntos de contacto. Es muy importante que escuches.

Ya hemos visto la importancia de la sintonía y el establecimiento de vínculos emocionales. Eso se consigue encontrando elementos personales comunes entre tu interlocutor y tú. Haber estudiado en el mismo colegio o tener un amigo común puede derribar muchas barreras de desconfianza.

Todas las formas de darte a conocer son buenas, a priori, pero la conversación directa es la que genera más credibilidad. Si consigues llegar a la persona adecuada, sabes lo que dices, lo expresas bien y es congruente con tu lenguaje no verbal, prácticamente tendrás todo el trabajo hecho.

El humor y el buen rollo siempre facilitan las cosas, pero tampoco te pases de gracioso. En la conversación sé claro y sencillo, utiliza palabras normales. Evita los tecnicismos y la jerga, eso sólo te hace parecer pedante. Sé breve, utiliza palabras y frases cortas. Intenta hacerlo personal, emplea palabras que enganchen, amistosas y cordiales.

Genera interés, di cosas diferentes o interesantes, no utilices tópicos. No dejes que la conversación se estanque, mantén el control, dirige, genera nuevos temas. No trates de acaparar todo el diálogo.

Pero como te digo, las conversaciones informales son útiles para establecer contactos. Así que no es conveniente que dediques todo tu tiempo a una sola persona. Debes terminar el diálogo dejando una buena impresión, finalizar con tacto. No debe parecer que estás desesperado por

terminar.

## **Tarea. Algo de que hablar**

Haz una lista de diez razones por las que alguien querría tener una conversación contigo.

Haz una lista de diez temas de los que te gustaría conversar con alguien.

Un buen ejercicio consiste en iniciar conversaciones con desconocidos en situaciones cotidianas. En la cola del supermercado, en un curso abierto, en un acto cultural. Atrévete.

## **Reuniones**

¿Cómo te comportas en una reunión? ¿Utilizas las reuniones de forma eficaz para posicionarte? ¿Dejas tu sello cuando se junta tu equipo?

Constantemente mantenemos encuentros físicos o virtuales con personas o pequeños grupos. Reuniones tradicionales. Reuniones de equipo, trabajo o negocios. Ferias. Unas veces lo hacemos juntándonos en una sala y otras utilizando alguna herramienta electrónica.

Trata de recordar las últimas reuniones en las que has participado. ¿Quiénes hablaban mucho o poco? ¿Quiénes protestaban? ¿Quiénes eran capaces de decir las cosas como son y proporcionar información negativa sin hacer daño?

Las reuniones de negocios son escenarios en los que actúas e interaccionas con otros profesionales. Se desarrollan en un contexto muy específico y, por lo tanto, apropiado para transmitir tu mensaje. No sólo tienes la posibilidad de decir lo que haces, sino también de demostrarlo.

Gracias al reducido coste, a la calidad de la comunicación de las nuevas tecnologías y al efecto del 11-S en los viajes de empresa, cada vez estamos moviendo más bits (información) en lugar de átomos (nosotros mismos). Ten en cuenta todo lo que hemos comentado. Objetivos, necesidades, sintonía, aportación, clientes, competencia, aliados, confianza, acciones... El fondo es el mismo, sólo cambia la forma.

## **No te olvides de la etiqueta**

Todos los momentos en los que hay contacto profesional con otras personas son oportunidades para generar nuevos impactos e impresiones que afectan a la imagen que se tiene de ti.

Si piensas en un día normal de trabajo y haces una lista de las interacciones que has mantenido con otras personas, seguramente te saldrá un buen puñado. El café de la mañana con compañeros o clientes, la reunión de ventas o de departamento, la conversación con tu jefe sobre el nuevo proyecto, la llamada del proveedor preocupado, la cerveza que te tomas con los colegas cuando termina tu trabajo...

En todas esas situaciones no basta con cubrir el expediente. Hay que conocer ciertas reglas de etiqueta en la empresa. Seguramente conoces algún caso, propio o de otros, en el que alguien metió la pata hasta el fondo por beber más de la cuenta, por hacer un comentario inadecuado, por gastar una broma fuera de lugar o por tirarse a la bandeja de donuts en el cumpleaños del jefe.

No te asustes. La etiqueta en el mundo profesional es un arma de doble filo. Si no tienes cuidado puede costarte muy caro. Pero si sabes manejarla bien, puede diferenciarte positivamente. No mucha gente lo tiene en cuenta y por eso puede serte útil.

Si piensas un poco, también recordarás a personas que han destacado por sus buenos modales. Personas que han desarrollado, por ejemplo, una actitud de agradecimiento o de preocupación sincera en situaciones personales delicadas.

Como profesional puedes ser competente, puedes ser bueno en lo tuyo, pero si además se te percibe como una persona con un buen estilo propio será más fácil recordarte como alguien con quien merece la pena trabajar.

Las situaciones más peligrosas para tu posicionamiento son precisamente aquellas en las que te alejas del trabajo pero sin desconectar completamente de él. Las comidas de negocios, las celebraciones de empresa o los viajes profesionales pueden ser muy «delicados» porque es fácil relajarse y actuar de un modo poco profesional.

Si tienes que salir al extranjero, lo mejor es que observes y actúes en consecuencia. Si no lo ves claro, no actúes del mismo modo que harías «en casa». Donde fueres haz lo que vieres. ¿Besar o no? ¿Dos besos o tres? ¿Estás en Francia o en Italia? ¿Eres hombre o mujer?

Hay multitud de ocasiones en las que puedes establecer contacto directo y utilizar tu estilo propio para diferenciarte. Actos, ferias y reuniones, comidas de negocios, invitaciones en tu casa, fiestas de empresa, actividades sociales, convenciones, encuentros informales entre compañeros y colegas, participación en juegos y deportes...

Mantén siempre el contacto. Comunícate al menos una vez al mes con las personas que quieres que te recuerden, vía e-mail, correo ordinario o en persona. Puedes enviar información útil con cierta frecuencia para mantener vivo tu recuerdo.

Organiza comidas o cenas informales en las que puedas sentarte a hablar de temas profesionales, contrastar opiniones o generar nuevas ideas.

Aprovecha las felicitaciones por celebraciones o conmemoraciones. Siempre son bienvenidos algunos pequeños detalles o regalos espontáneos. Un libro sobre algo relacionado con tu trabajo, una invitación a una conferencia... Notas escritas a mano agradeciendo algo al destinatario, tarjetas de cumpleaños y aniversario.

También es importante estar presente en los tiempos difíciles. Puedes enviar cartas de condolencia, flores o muestras de apoyo.

Si vas a un sitio en el que no conoces a nadie, acércate a personas que están solas, o a grupos de tres o más. Los de dos personas pueden estar charlando sobre un tema que les concierne sólo a ellos. Practica tu apretón de manos. Que sea firme pero sin machacar la mano del otro. No vayas corriendo a la zona de bebidas o al bufé. Acércate a saludar al anfitrión lo antes posible para darle las gracias y ofrecer tu colaboración.

Preséntate dando tu nombre y apellidos y tu lugar de trabajo para facilitar un tema de conversación. Haz preguntas abiertas. Céntrate más en la otra persona que en ti. Siéntate cerca de personas a quienes no conozcas (ni solo, ni con gente que conozcas).

Trata de mostrar entusiasmo en todo lo que haces. Recuerda los nombres de las personas. Recuerda mantener el contacto visual y sonreír. ¿No odias cuando estás hablando a alguien que está todo el rato mirando a otro sitio por si ve a alguien más importante?

Y siempre sé amable, sincero y cordial.

## Intermediarios tecnológicos

¿Qué tipo de teléfono utilizas? ¿Es coherente tu actitud por teléfono con tu posicionamiento? ¿Cuál es el mensaje de tu buzón de voz? ¿Qué dices cuando dejas un mensaje? ¿Utilizas para comunicarte la videoconferencia, la mensajería instantánea o herramientas como Internet?

Teléfono y buzón de voz, conferencias a larga distancia con varios participantes, correo electrónico, mensajería instantánea, videoconferencias, seminarios vía web (*Webinars*)... Actualmente es muy habitual que mantengas contacto con profesionales de todo el planeta utilizando instrumentos o aparatos que hacen de intermediarios.

No te estoy proponiendo que te conviertas en un experto en protocolo virtual. Pero debes pensar que ya no sólo estás siendo juzgado por el compañero de la mesa cercana.

Ahora, desde tu cubículo, puedes asistir a un curso de formación en Ámsterdam o realizar una presentación en Londres a través de tu ordenador. O te vas a reunir con gente de todo tipo sin moverte de la sala de juntas utilizando la videoconferencia. O vas a estar localizable constantemente a través de alguna de las modalidades que te permiten los nuevos teléfonos móviles.

¿Te has fijado en la forma en que respondes al teléfono cuando puedes identificar a tu interlocutor y cuando no? ¿Cómo participas en las conferencias telefónicas y en las videoconferencias? La tecnología está cambiando el modo en el que nos relacionamos con otros profesionales, pero no nos han dado el manual de instrucciones.

Quizás estás acostumbrado a participar en reuniones en las que todo el mundo habla al mismo tiempo. Pero eso no es viable cuando empiezas a utilizar la tecnología. Si utilizas un programa de mensajería instantánea debes ser muy cuidadoso con lo que escribes y con la forma en que lo haces. Una falta de ortografía, una frase poco clara o una broma pueden costarte muy caro. Además, ahora es muy probable que todo lo que hagas quede registrado.

No siempre vas a estar disponible. Así que configura tu sistema de contestador o de buzón de voz para que sea algo personal y te ayude a reforzar tu posicionamiento.

## Poder y política

¿Te asusta la política en la empresa? ¿Te disgusta ver a los compañeros practicando el politiquero de pasillo?

Mucha gente se siente incómoda al pensar en la utilización de las reuniones de pasillo o las conversaciones informales como herramienta de posicionamiento. Se nos ha educado con la idea de que lo importante es hacer bien el trabajo y todo lo demás vendrá solo.

El problema es que no es así. No destacan los mejores, sino aquellos que son capaces de combinar su competencia profesional con su capacidad de establecer relaciones de influencia. Lo quieras o no, las empresas están formadas por personas que establecen relaciones complejas que hay que saber manejar.

Debes conocer las fuerzas y factores que intervienen, el coste de una mala gestión y las herramientas que puedes utilizar. Desde la utilización del correo electrónico a la difusión de rumores, desde la charla de café hasta la creación de redes formales e informales, todo tiene una influencia en lo que se denomina poder blando (*soft power*).

El trabajo para el que se lo trabaja. Progresar en una empresa es una tarea que hay que planificar y gestionar. Estamos hablando de posicionarte, de gestionar tu profesión siendo



responsable de tus actos. Nadie te va a dar el poder. Si quieres conseguir que te perciban como un experto en tu campo, debes ser capaz de darte poder a ti mismo.

Es un error confundir trabajo y empresa. El trabajo puede estar bien pero en la empresa hay reglas implícitas y explícitas y, si no las cumples, vas a perder algunas oportunidades. No debes bajar la guardia porque corres el riesgo de perder mucho. Debes entender la política en la empresa como una táctica para desarrollar tu estrategia de posicionamiento, no como algo malo o turbio.

En todas las organizaciones hay relaciones o fuerzas no explícitas que debes saber manejar y sacar partido de ellas. En realidad, la política no es más que la relación entre dos o más personas, con los distintos grados de poder e influencia que tengan los unos sobre los otros.

Planifica. Ve un paso por delante. No seas modesto. Hazte notar, convierte cualquier cualidad particular que puedas ofrecer en algo que sea de valor para «los de arriba». Asocia tu imagen con algo valioso y, por extensión, tú también lo serás. Para que te consideren para los ascensos, consigue un puesto en el que hagas ganar dinero a la empresa.

Conoce el sistema, las reglas no escritas en tu organización y sácale el máximo partido. Controla a tus rivales. Cultiva la diplomacia. Mézclate con los demás. Que sepa que se te está juzgando en todo momento.

Mira por ti mismo, pero sin perjudicar a los demás. Si no puedes decir nada agradable, cállate.

## Entrevistas de trabajo

Una situación «especial» del contacto directo son las entrevistas de trabajo. Como ocurre con el resto de las situaciones que te he comentado en este libro, que están relacionadas con aceptar las condiciones de otros o pasar por el aro, soy muy crítico.

Quienes controlan el sistema en el que estamos inmersos han conseguido que cuando nos llaman para una entrevista vayamos como corderitos dando gracias por esa magnanimidad. A partir de ahí, estamos en sus manos.

La cuestión aquí no es cómo se pueden superar esos procesos absurdos y subjetivos, sino cómo evitarlos, cómo saltarse a esos individuos con mentalidad de semidioses que deciden sobre la vida y la muerte profesional de muchas personas.

Si hemos llegado a esto es porque han conseguido que los profesionales pensemos y nos comportemos como *commodities*. Han logrado convencernos de que todos somos iguales, de que da igual un candidato que otro, de que al final lo importante es que salga baratito y no dé problemas.

Porque en realidad se trata de eso. El objetivo de recursos humanos no es seleccionar al mejor candidato para la compañía, sino para sus propios intereses (no problemas, no mujeres, no mayores, no jóvenes con «pintas»...).

Todos estos procesos no son más que excusas, argumentos de los que tirar para lavarse las manos si un día el candidato sale «rana». Al utilizar herramientas y métodos ridículos sólo están tratando de dar una imagen de objetividad a algo que por definición es subjetivo e impredecible, el comportamiento humano.

El *branding* personal pretende conseguir que esos procesos sean irrelevantes. Si una persona ha conseguido alcanzar notoriedad en su entorno (empresa, departamento, sector...) no necesita pasar por ese trago.

Si alguien consigue que quien realmente toma las decisiones se fije en él, logrará pasar por la

puerta del examinador, homologador, seleccionador y hacerle una pedorreta porque ya no pinta nada en esa decisión.

De ahí la importancia de la Red y de las herramientas de notoriedad que tenemos a nuestro alcance.

Creo que llevamos muchos años aceptando la obligatoriedad y el peaje de los procesos de selección. Incluso se ha creado toda una industria que te enseña a superarlos. Curiosamente, los que te dicen cómo superarlos son los mismos que te obligan a pasar por ellos.

Ya sé que esto seguirá y seguirá, pero si consigues sacar la cabeza y destacar sobre el resto, puede que no tengas que tener que superar un proceso de selección o estar pendiente de que prescindan de ti en el próximo ERE, simplemente te saltarás el trámite. El posicionamiento profesional es como esa tarjeta vip que te permite saltarte las colas en un parque de atracciones o esperar el avión en la sala Business.

Se trata, en definitiva, de evitar los procesos de selección convirtiéndote en el candidato imprescindible sin tener que pasar por el filtro.

El problema es que pocas veces se considera una reunión de este tipo como una negociación entre un profesional-empresa y una empresa propiamente dicha.

Debes tener en cuenta que la gente que contrata tiene dos problemas: la falta de tiempo y el miedo a equivocarse. Tu trabajo como experto consiste en evitarle esos problemas, proporcionándole información que le ahorre tiempo y genere confianza. Vas a vender una solución a un problema y esa solución eres TÚ mismo.

Se supone que las empresas buscan colaboradores con talento, gente que ofrezca sus conocimientos, habilidades y experiencia y sea recompensada por ello. Es decir, estamos hablando de compraventa de servicios.

Durante bastantes años he sido responsable de compras en varias empresas. Algunas de ellas tenían fama de contar con los negociadores más duros. He visto discusiones difíciles, incluso lágrimas de la gente más curtida. Sin embargo, jamás he conocido a nadie que convirtiese una negociación en un interrogatorio unidireccional. En el peor de los casos, uno se levantaba de la mesa y se iba.

En el mundo de la selección de personas, las denominadas entrevistas de trabajo son más parecidas a un interrogatorio policial que a una negociación de ventas.

- Las preguntas sólo las hace uno (o varios), el que contrata-compra. Justo lo contrario de lo que ocurre en una negociación de ventas, en las que se trata de detectar oportunidades. Sólo al final se deja una opción —«¿Quiere hacer usted alguna pregunta?»— que me recuerda a «¿Sabe que tiene usted derecho a hacer una llamada?».
- Se busca la culpabilidad, las mentiras y los fallos en lugar de las fortalezas y el potencial.
- La decisión suele basarse en pruebas circunstanciales. La forma de vestir, de hablar, el aspecto del currículum vitae o un absurdo test de personalidad («¿Le importa que comprobemos sus huellas?»).
- El interrogado es culpable mientras no se demuestre lo contrario. «Todo lo que diga podrá ser utilizado en su contra.»
- Se descartan excelentes candidatos (mujeres, mayores, jóvenes...) sólo porque no encajan en su perfil psicológico o en su ficha policial *job description*.
- El interrogatorio se centra en las especificaciones, en el pasado, en el currículo, en «dónde

estaba la noche en que se produjo el crimen» y no en lo que puede ofrecer el proveedor-candidato.

- Apenas hay posibilidad de detectar necesidades, argumentar o rebatir objeciones como ocurriría en una auténtica entrevista de ventas. «Aquí las preguntas las hago yo.»
- El precio lo pone el «cliente» y no el «proveedor», y suele ser un factor determinante. «No está usted en una situación en la que pueda exigir nada.»
- El interrogador lleva demasiado tiempo en «las calles» y sabe cómo se las gastan sus colegas. Por lo tanto, el responsable de la selección-compra suele ser una persona temerosa y conservadora, que prefiere ir a «lo seguro» antes que correr el más mínimo riesgo. No vayan a quitarle «la pistola y la placa» y tenga que buscarse la vida al otro lado de la mesa.
- Las condiciones ya están establecidas y apenas hay margen para la negociación. «Si no hace tonterías nadie saldrá herido» (preguntando cuál es el horario de trabajo). «No trate de hacerse el héroe» (pidiendo un salario mayor).
- Finalmente pueden ocurrir dos cosas: que te consideren inocente y te contraten pero dejando muy claro que estás en deuda con ellos —«Así que ándate con cuidado»—, o que te envíen a casa y te digan que no salgas del país en los próximos días. Aunque lo más seguro es que no vuelvas a saber nada de ellos.

Recuerda que no eres culpable, eres un proveedor de servicios y debes saber lo que vale tu trabajo y defenderlo. No estás ahí para responder sus preguntas, sino para demostrar lo estupendo que eres.

## **Pero por si acaso**

Pero si aun así tienes que pasar por uno de esos trámites para conseguir un trabajo alimenticio, te sugiero que lo plantees como un proceso de venta. En realidad no es más que otra situación en la que se negocia un servicio a cambio de una remuneración.

Lo que vas a hacer es algo en lo que llevas trabajando desde que empezaste a leer este libro. A estas alturas, seguro que ya sabes hacerlo.

- **Planificación.** Identifica tus objetivos (las razones por las que quieres el puesto).
- **Preparación.** Participa en entrevistas simuladas o de prueba. Prepárate las preguntas típicas de las entrevistas.
- **Producto.** Haz una lista de cinco o diez factores que te hacen valioso para esa empresa.
- **Posicionamiento.** Identifica tus atributos singulares.
- **Evidencias.** Prepara tus logros en términos de beneficios medibles. Utiliza la fórmula RAR (Reto-Acción-Resultado).
- **Marketing.** Investiga la empresa y el sector, y utilízalo en la entrevista.
- **Visibilidad.** Evalúa tu imagen. Presenta buen aspecto.
- **Venta.** Prepara las objeciones.
- **Ejecución.** Relájate, disfruta y sigue trabajando en tu posicionamiento.

## **Trabajando la red (*networking*)**

*«From your first conversation in the morning until your last conversation at night, you are networking.»*

Diane Darling

«Podrás conseguir lo que quieras si ayudas a otros a conseguir lo que quieran.»

Zig Ziglar

¿Cómo influye tu red profesional en tu trabajo? ¿Podrías poner un ejemplo en el que tus contactos te hayan ayudado a alcanzar un objetivo? ¿Cómo estás llegando a la gente que te interesa?

Por encima de todos los avances tecnológicos, más allá de todas las campañas de visibilidad y notoriedad, lo que realmente ha funcionado y seguirá haciéndolo es la creación de una sólida red de personas.

Lo que ahora se denomina *networking* consiste en «tejer» una red de contactos que te permita estar conectado con la gente que puede necesitar lo que ofreces o conectarte con quien pueda necesitarlo.

El *networking* es el arte de construir y mantener relaciones que impliquen un beneficio mutuo para todas las partes. La clave está en crear y mantener abiertos los canales de comunicación con la gente que te interesa. Establecer vínculos entre personas que conoces con otras que te conocen para algún propósito específico.

La estructura y el funcionamiento de una red profesional es similar a la de un cristal de sal. En una red cristalina existen átomos fuertemente unidos entre sí por el intercambio de electrones. En una red profesional, los individuos se mantienen cohesionados por la existencia de intereses comunes.

Cuando te relacionas con otras personas con mentalidad de red, pones en marcha un proceso recíproco y mutuamente beneficioso donde compartes datos, ideas e información. Una gestión eficaz de tus relaciones profesionales te va a ayudar a incrementar el resultado de las acciones para posicionarte como experto.

Pero a veces se confunde crear una red con echar la red. No se trata de «pescar» amigos, lo importante no es la cantidad, sino la calidad de las relaciones basadas en la confianza. El proceso de creación de relaciones profesionales es lento. No esperes un resultado rápido. Es más parecido a sembrar que a cazar.

Si tienes un mensaje claro y un posicionamiento fuerte, todos aquellos que te conocen podrán hablar de ti como la persona más adecuada. Pero no supongas que sólo por ser bueno y valioso la gente va a tomar la iniciativa de dar tus referencias dentro o fuera de su empresa. Tienes que ganarte la confianza y sintonizar con las personas que pueden convertirse en tus prescriptores.

Quizá piensas que esto de la creación de una red de contactos no va contigo. Puede que pienses que eres demasiado tímido o que no es una buena idea sistematizar algo que debería surgir de forma natural. Pero esto no es nada nuevo o que no hayas hecho muchas veces en tu vida. El *networking* es algo que los buenos profesionales hacen todos los días. Es algo que se puede aprender.

Unos hacen *networking* de forma natural y otros lo planifican, unos de forma tradicional y otros mediante nuevas tecnologías. Las personas somos animales sociales. Todos hacemos *networking*, no hay nada malo en ello, pero la mayoría lo hace de forma ineficiente.

El *networking* es barato, divertido y forma parte natural de nuestra vida. Cualquiera puede adoptar de manera sistemática una estrategia individual de construcción de redes sociales. Lo que

pasa es que algunas personas tienen mayor habilidad para relacionarse y sacar partido de las personas que conocen.

Cultivar tus contactos y hacerlos crecer está en tu mano. Sólo tienes que ser consciente de la necesidad de dedicarle tiempo e incorporar ciertos hábitos en tu día a día. Con algo de investigación, filtrado y trabajo puedes construir un grupo de relaciones de alta calidad o una red consistente en la que encuentres personas y recursos de forma eficiente y efectiva.

## **No es tan importante lo que sabes como las personas que conoces**

Lo importante no es a quién conoces, sino quién te conoce a ti. Ésa es la clave del posicionamiento. Quienes te conocen deben tener claro quién eres, qué quieres, cómo eres y lo que haces. Los resultados pueden venir de la persona con la que te relacionas o de personas a las que conoce el contacto. En todo caso, se trata de crear un efecto de mancha de aceite en la que consigas que la gente hable de ti y te recomiende.

Todas las redes te definen como persona y son claves a la hora de influir en tus decisiones y en la capacidad que tienes de acceder a personas que pueden contribuir en la consecución de tus metas personales o profesionales. Puedes interpretar todas tus interrelaciones como intercambios entre personas que pertenecen a alguna de tus redes sociales.

Las personas que gestionan mejor su red tienen unas cualidades especiales (que se pueden aprender). Su carácter, su personalidad y su actitud les facilitan el contacto con otras personas. Deben ser hábiles organizando y diseñando estrategias. Y, por supuesto, deben manejar bien la comunicación y ser capaces de alimentar la red con aportaciones útiles para sus miembros.

## **El *networking* es la herramienta fundamental de los buenos profesionales**

La economía está cambiando y, a pesar de la tecnología (o quizás últimamente gracias a ella), lo que realmente funciona son las relaciones personales. En el entorno laboral las habilidades para establecer relaciones son cada día más importantes. Pero en muchas ocasiones no sabemos gestionarlas porque no nos han explicado las reglas.

El *networking* se basa en la creencia de que lo importante en los negocios son las relaciones con los clientes. La red es un sistema de seguridad que protege a los profesionales. Si desaparece la empresa, siempre queda la red y es posible levantarse con su ayuda.

A medida que progresan, los profesionales establecen asociaciones entre ellos creando estructuras que son más fuertes que la suma de cada uno de sus miembros. Las relaciones, las conexiones, son fundamentales para un profesional como medio para conseguir ser conocido y reconocido. Piensa que las buenas relaciones pueden mejorar tu calidad de vida y las malas pueden convertirla en un infierno.

Tu posicionamiento es el resultado de la multiplicación de dos factores: lo que sabes x las personas a las que conoces.

Los profesionales que tienen más éxito son quienes sirven de puente entre diferentes grupos y no los líderes en grupos cerrados. Trabajar en ampliar tu red y adquirir visibilidad para las personas con las que puedes contactar es suficiente para dar un giro a tu profesión.

El reconocimiento profesional no depende sólo de ti, sino también de la forma de relacionarte

con los demás y de la posición que ocupas dentro de este conjunto de relaciones. Cuando eres accesible, cuando formas parte de una red de contactos amplia estás consiguiendo que mucha gente pueda llegar a ti. Cuando se te conoce como una persona bien conectada es un valioso recurso para otros (y para ti).

## **El buen *networking* es la reciprocidad y compartir**

No se trata de pensar sólo en tus intereses, sino sobre todo en la forma en que puedes ser útil a los demás. Al pensar de este modo consigues que se te asocie con una oferta profesional y una forma especial de hacer las cosas.

El *networking* es un camino de dos vías, no puede ser unidireccional, o lo quemaríamos. En el buen *networking* ambas partes deben dar y recibir. El *networking* no es egoísta, se basa en el intercambio, en las relaciones.

Según la ley de retornos crecientes, cuando una persona tiene un gran número de buenos contactos, el resto del grupo quiere estar conectado también con esta persona. El *networking* funciona como un círculo virtuoso. Te conocen porque conoces gente. De ese modo, consigues más contactos. Te posicionas. Te recomiendan. Se multiplican tus oportunidades. Te conoce más gente. Y vuelta a empezar.

El buen *networking* parte de una actitud positiva. Tienes que estar interesado por todo y por todos. La eficacia del *networking* empieza con una actitud personal positiva. Debes tener una visión abierta del mundo. Actitud de «Puedo hacer que las cosas sucedan o cambien». Si tu motivación es aprender e involucrarte, en lugar de hacer contactos únicamente, acabarás haciendo más contactos.

## **La red tiene una estructura y tu posición es importante**

Una red social es una serie de puntos conectados entre sí. La importancia de nuestra posición en el grupo viene determinada por la proximidad que tenemos a la información y nuestra capacidad de transmitirla al resto del grupo, pero sobre todo por nuestra capacidad de servir de enlace entre diferentes miembros del grupo.

La importancia de una persona en la red está determinada por tres factores. La actividad que ejerce en la red, la proximidad y el tipo de conexión que tiene contigo. Hay un número relativamente pequeño de personas que están muy bien relacionadas y el resto de nosotros estamos conectados con el resto del mundo a través de estas personas. Estas personas son definidas como conectores (*connectors*).

De forma gráfica, hablamos de nodos que nos unen a la red que forman nuestros contactos. Los grados de separación indican el número de personas a través de las cuales estamos conectados con otra persona. Cualquier relación que se base en una distancia superior a dos grados es equivalente al anonimato. Nuestra vida se define por el conjunto de grupos a los que pertenecemos y por la posición que ocupamos dentro de ellos.

Los clásicos organigramas de las empresas no facilitan una visión del poder real que pueden tener ciertas personas aparentemente con menos peso en la organización.

## **Costes e inversión**

Una buena red de contactos o la gestión adecuada de las relaciones profesionales es la herramienta de marketing más eficaz en costes y una tremenda fuente de recursos disponibles e información útil. Invertir en tu red social es una de las inversiones más rentables (y con menor riesgo) que puedes hacer de cara al futuro.

Una red activa puede ayudarte a conseguir un número de objetivos que de otro modo serían inalcanzables. A un vendedor, las referencias de *networking* normalmente le generan un 80% más de resultados que una llamada fría.

Piensa que cada persona que te encuentras conoce a otras 200-250 que pueden ponerte en contacto con quien puede ayudarte. Eso te va a ayudar a potenciar tu visibilidad, generar nuevas oportunidades profesionales. El *networking* te permite ampliar el círculo de personas que conoces, fortalecer las relaciones y ayudar para ser ayudado.

El *networking* facilita el 70-80% de los trabajos para un profesional en transición.

## **Barreras y prejuicios para establecer tu red de contactos**

Es normal que exista miedo y timidez, pero se pueden gestionar. La razón por la que solemos ser reacios a entablar conversaciones con desconocidos es el miedo al rechazo. Piensa que sólo un 10% de las personas se sienten cómodas estableciendo relaciones con alguien a quien no conocen.

La mayoría de la gente tiene sus propias dudas, temores y recelos que obstaculizan el establecimiento de relaciones. Normalmente el bloqueo viene de una falta de planificación. A menudo no tenemos definido el objetivo de la creación de la red. Tampoco solemos dedicar demasiado tiempo a pensar en cómo son nuestras relaciones.

La creación de la red implica tiempo, y es fácil pensar que no lo tienes o consideras que tienes otras prioridades. También puede ocurrir que no obtengas lo que esperas o que consigas resultados imprevistos. Pero no puedes esperar resultados inmediatos de tu red.

No obstante cualquier bloqueo que te frene a la hora de desarrollar tus contactos puede superarse.

Si crees que no tienes tiempo puedes diseñar un plan para optimizar tu agenda y establecer prioridades. Si lo que te bloquea es la timidez, la mejor forma de superarla es actuando, lanzándote a la piscina. Verás que no sólo no pasa nada malo, sino que encima empezarás a conseguir resultados e incluso a divertirte. Si piensas que no vas a saber qué decir, puedes prepararte y practicar.

## **Tipos de situaciones de *networking***

Siempre hay ocasiones en las que puedes empezar a crear tu red.

- Preséntate en una reunión de trabajo o a algún desconocido en un acontecimiento familiar o en una reunión de amigos.
- Aprovecha cualquier oportunidad para hablar en público. Presentaciones, charlas, cursos. Cualquier situación en la que se reúna gente con intereses similares a los tuyos.
- Organiza programas en tu empresa para acercarla a los estudiantes. Organiza reuniones de amigos y conocidos.
- Asiste a actos específicos de *networking* para establecer contactos.

- Establece contacto directo. Llama o escribe a amigos o compañeros con los que hace tiempo que no hablas.
- Hay entornos que facilitan las relaciones: asociaciones de antiguos alumnos, ONG, iniciativas empresariales y sectoriales, asociaciones especializadas, asociaciones de padres, clubes privados...

## Tarea. Identifica situaciones para crear tu red

Haz una lista de las formas que se te ocurran para crear tu red.

Haz una lista de lugares, personas, situaciones en las que puedas establecer contactos profesionalmente eficaces.

### Etapas del *networking*

Estamos de acuerdo en que el *networking* es una forma sistematizada de establecer y mantener el contacto con los profesionales que influyen en tu proyecto. Salvo que hayas estado abandonado en una selva durante toda tu vida, lo normal es que conozcas gente. Sin embargo, en el colegio no nos han enseñado a hacerlo de una forma metódica. Como cualquier otro proceso de tu proyecto, puedes dividirlo en etapas para facilitarte el trabajo: aprendizaje, inversión, desarrollo y mantenimiento.

**Aprendizaje y preparación.** En primer lugar debes entender y conocer los dos elementos clave de las relaciones: los otros y tú. En esta etapa debes entender tu propio estilo personal a la hora de establecer contacto con otras personas. El *networking* tiene que tener un propósito. Es ineficaz si no tienes claro lo que estás buscando. Es el momento de definir tus metas relacionadas con tu red.

Aprende todo lo que puedas sobre la forma de actuar y comportarte. Y conoce todo lo que puedas sobre las personas con las que quieres colaborar.

**Inversión.** Debes empezar a sembrar, a poner en marcha tu red, a desarrollar relaciones antes de que necesites algo de los demás. Se parece a abrir una cuenta en un banco en el que vas a hacer depósitos de tiempo, información y apoyo para construir relaciones de calidad.

Debes crear una imagen profesional correcta, hacer tus tarjetas de visita, definir tu aspecto exterior. Empieza a construir relaciones, no a coleccionar personas. Desarrolla habilidades de escucha y aprende a hacer las preguntas correctas.

**Desarrollo.** En esta etapa debes alimentar, construir y desarrollar las relaciones con los miembros de la red. Generalmente consiste en encontrar formas de ofrecer tu apoyo y ayuda y mantener la red de manera sistemática y con regularidad. Se trata de encontrar el mejor modo de crear un espíritu mutuo para compartir recursos.

Encuentra y utiliza formas originales y poco comunes de establecer contacto. Organiza tu agenda y referencias. Desarrolla un sistema de seguimiento y conviértelo en un hábito. Crea una lista de actividades, de forma que puedas controlar las desviaciones. Utiliza un sistema de seguimiento de acontecimientos.

**Mantenimiento.** En esta última etapa se trata de consolidar tus esfuerzos de todas las etapas anteriores y de mantener el impulso.



## Tipos de contactos

Una vez que pongas en marcha tu estrategia de *networking* te vas a encontrar con perfiles de profesionales de todo tipo. Por su forma de utilizar la red, verás que la gama va desde el individualista hasta el *networker* profesional.

**Solitario.** Le gusta hacer la mayoría de las cosas por sí solo. No quiere molestar o preocupar a otras personas. Cree que sus conocimientos o habilidades son superiores a los de la mayoría de la gente. Sólo pide ayuda como último recurso.

**Socializador.** Quiere ser amigo de todo el que conoce. Intenta conocer los nombres y las caras pero no lo que hacen. No es sistemático u ordenado en el seguimiento de contactos. Puede que no escuche demasiado y es rápido moviéndose.

**Utilizador.** Suele coleccionar tarjetas de visita pero sin conectar realmente con la gente. Intenta vender o convencer en el primer encuentro. Se centra en sus propios intereses en lugar de compartir información. Tiene relaciones superficiales. Mantiene la cuenta de los favores proporcionados. En una cena te pedirá el favor antes de que el camarero haya servido el primer plato. Si te invita a comer... puede que la comida te salga cara. Te llamará sin motivo aparente tras un largo lapso de tiempo y sin contacto alguno.

**Constructor de relaciones.** Tiene una predisposición a dar o una mentalidad de abundancia. Se siente a gusto pidiendo ayuda o consejo a otros. Escucha y aprende de la gente. Es constante en el seguimiento de información que también puede beneficiar a otros. Tiene un buen y organizado sistema de *networking*.

También tienes que tener en cuenta el modo en que pueden serte de ayuda. Hay personas con muchos contactos que pueden conocer a alguien interesante para ti y hay otras que conocen a mucha menos gente pero que pueden abrirte las puertas que necesitas.

Normalmente el primer grupo de personas a las que solemos recurrir son las de nuestro entorno más cercano. Familia, amigos, compañeros. Te dan apoyo pero no suelen tener los contactos ni los recursos que necesitas como profesional.

Otro grupo es el de la gente importante que conoces en tu entorno o empresa. En algún momento pueden proporcionarte la información o los contactos precisos.

Seguramente en tu trayectoria profesional te has encontrado con gente que ha hablado bien de ti sin tener que pedirselo, son tus prescriptores, tus relaciones públicas. Cúdalos, son muy valiosos. Piensa que el posicionamiento es más sólido si son otros los que hablan bien de ti.

En tu red no debe faltar tu propio consejo de sabios o expertos, tu *think tank* particular. Son esos mentores o profesores que te conocen bien y a los que puedes pedir consejo.

Por último, también están los «enlaces débiles». Se trata de gente a la que no conoces mucho, pero pueden ayudarte en algún momento. No los ignores, en ocasiones son la mejor ayuda.

Por el número de personas con las que se relacionan, hay gente que conoce a muchas personas. Se les denomina conectores. Suele ser gente capaz de pertenecer a diferentes grupos y que puede poner en contacto a personas que forman parte de ellos a través del nexo de unión que él representa para ambos grupos.

Los superconectores son personas con una gran capacidad para relacionarse con diferentes grupos sociales. Pueden tener una web o un blog que siguen miles de personas, o ser responsables de comunidades virtuales con potencial para transmitir información a gran velocidad.

El *networking* no es unilateral. Todos esos perfiles puedes aplicártelos a ti mismo. Un día estás pidiendo ayuda y al día siguiente puedes ser tú el que se la brinde a otros.

## Organizar la agenda de contactos y actos

Las redes, como casi todos los elementos de tu proyecto profesional, requieren tiempo, esfuerzo, trabajo y persistencia. No puedes esperar que las cosas ocurran solas o que la gente interesante para tu proyecto acuda a ti por arte de magia. Debes empezar a seleccionar y organizar actividades para «tejer» tu red antes de que puedas necesitarla.

Al principio puede que te cueste encontrar actos o sitios a los que acudir. Pero a medida que te vas metiendo «en el circuito», te irán invitando a más sitios y encontrarás nuevas oportunidades para conocer gente.

No pierdas el tiempo en actividades improductivas. Asistir a estos actos requiere tiempo y no es posible ni conveniente acudir a todos.

Puedes quedar para comer una vez a la semana con alguien a quien quieras ver. Dedicar tiempo a participar en charlas o actos que te interesen.

Utiliza tus aficiones (deporte, cultura, gastronomía...) para quedar con gente interesante.

Ejerce de anfitrión. Puedes organizar reuniones o cenas de fin de semana en las que reúnas a amigos y personas con las que colaborar.

Localiza grupos y organizaciones profesionales con las que puedas establecer contactos en tu zona y organiza reuniones.

Clasifica y ordena todos los contactos para que sean fáciles de seguir y gestionar.

Planifica. Prepara y prioriza listas de personas con las que te gustaría contactar.

## Tarea. Tu mapa de red

La mejor forma de crear una red es empezar a establecer contactos. Para establecer contactos, lo mejor es comenzar con aquellos que ya conoces, en lugar de empezar a buscar a gente desconocida, y debes tenerlos identificados.

Dibuja tu mapa de red. Crea un gráfico en el que identifiques a los miembros de tu red. Coge un folio y dibuja un monigote que te represente en el centro. Desde ahí, empieza a dibujar círculos que representen a los diferentes grupos con los que te relacionas y personas con las que has tenido contacto.

Amigos, familia, compañeros de estudio (colegio, universidad), compañeros de trabajo, clientes/proveedores, personas con las que compartes intereses y aficiones comunes, personas en organizaciones a las que perteneces, vecinos, jefes... La lista puede ser tan extensa como tu memoria.

Una vez que lo hayas hecho, puedes utilizar alguna de las herramientas de *networking* de las que han surgido en Internet para facilitar la localización de las personas con las que has perdido el contacto. O con aquellas con las que no lo tienes pero te gustaría conocer.

## Actos de *networking*

En los últimos años, se ha desarrollado toda una industria para poner en contacto a unas personas con otras. Ahora es muy fácil encontrar y acudir a algún acontecimiento de *networking* relacionado con tu especialidad. Especialmente si estás pendiente de lo que ocurre en algunas redes sociales *online*.

Unos son de pago y otros son gratuitos. Unos son abiertos y otros necesitan invitación. Unos son genéricos y otros especializados. Pero es relativamente fácil encontrar alguno que se ajuste a tus objetivos.

## **Seleccionar el acto**

Para escoger el acto más adecuado para ti, empieza haciendo una lista de posibilidades. Busca en Internet, lee las convocatorias que aparecen en la prensa, pregunta en la Cámara de Comercio, en las asociaciones de tu sector, pregunta a la gente que conoces...

Cuando lo tengas, debes conocer la finalidad del acto. Pregúntate si es el sitio adecuado para tus objetivos. Este tipo de acciones requieren tiempo, esfuerzo y trabajo, así que trata de centrarte en los resultados deseados. Por experiencia te diré que en muchas ocasiones, actos potencialmente muy interesantes se quedan en nada mientras que encuentros informales pueden ser muy enriquecedores.

Una vez que hayas escogido el sitio y la ocasión adecuados, no te lo pienses, acude. Pero tenlo todo preparado. Tarjetas de visita, aspecto adecuado, información, agenda...

Ha llegado el momento de aprovechar todas las oportunidades para contactar con la gente. Debes involucrarte en reuniones de forma activa en lugar de sólo asistir. No significa que tengas que convertirte en el alma de todas las fiestas y actos sociales. Se trata de que asistas y aproveches las reuniones de forma activa y conozcas gente que te permita ir haciendo crecer tu red. Los resultados pueden venir del contacto o de personas a las que conoce el contacto.

En cualquier caso, se trata de ir creando un efecto de mancha de aceite en la que consigas que la gente hable de ti y te recomiende. Todos estamos en el mismo barco. No sólo vamos a conseguir o a pedir, también debemos ofrecer. Busca acontecimientos interesantes. Puedes crear tus propios actos. Haz lo posible por asistir. Sé una parte activa en el grupo.

Asistir a estos actos requiere tiempo y no es posible ni conveniente acudir a todos. No basta con acudir. También hay que ser activo. Esos actos son principalmente para intercambiar tarjetas y decir «Aquí estoy yo». No suele haber un tablón de anuncios en el que aparezcan los actos. Hay que estar pendiente de lo que dice la prensa especializada o las asociaciones sectoriales.

Una vez que entras en «el circuito» ocurre algo curioso y casi mágico, las invitaciones van llegando por sí solas. El objetivo es aparecer por aquellos lugares en los que estén las personas que van a tomar las decisiones de contratar nuestros servicios.

## **Comportarte en el acto**

Llega pronto. Debes conseguir que sea fácil que otros transmitan tu mensaje y puedan hablar de tu proyecto.

Ten preparada tu tarjeta de visita y piensa en media docena de características valiosas. Cuanto más específico seas, más fácil será que te ayuden y hablen de ti.

No dudes en decir que estás buscando empleo o realizar un cambio. Cuantas más personas sepan lo que buscas, más probabilidades tendrás.

Prepara una lista de preguntas de apertura, o para romper el hielo, que puedas utilizar cuando te presentan a alguien: ¿eres miembro de esta organización? ¿Cuál es el mayor reto de tu empresa en este momento? ¿Cómo ves los cambios de tu ciudad?

## **Pedir favores**

Puedes pedir favores, pero no abuses. Pide un contacto, algo específico, un consejo o un punto de vista. Explica que lo tienes todo excepto algo que crees que te puede proporcionar tu interlocutor.

Da las gracias inmediatamente. Mantén a la gente informada de los resultados. Mantén el contacto. Y en cuanto puedas, devuelve el favor y envía notas de agradecimiento.

## **Controlar tu red y mantenerte conectado**

De todas las formas de conseguir que te tengan en cuenta como profesional de referencia, posiblemente tu red de contactos es la más eficaz e importante. El *networking* es una pérdida de tiempo a menos que hagas un seguimiento y desarrolles negocios o nuevos clientes. Por eso debes gestionarlo eficazmente.

- Actualiza los datos. Una red pierde gran parte de su valor si la información deja de ser útil.
- Acude a los actos con una estrategia.
- Busca todas las oportunidades para ampliar tu círculo social y profesional. Envía cartas, tarjetas, faxes y e-mails. Tiende puentes en todas las ocasiones que puedas.
- Establece contactos en todo momento, lugar y con cualquiera. Nunca sabes quién puede ayudarte.
- Habla de tu negocio y tus ideas siempre que puedas.
- Utiliza los datos de las personas que conoces para ponerte en contacto unos días después. Ofréceles tu ayuda, queda para charlar o simplemente para enviarles un artículo o una página de Internet que consideras que puede serles útil.
- Mantén la red aunque creas que puedes dejar de necesitarla. Sostén el contacto de forma regular y sistemática. Mantén vivos los contactos.
- Participa en organizaciones o asociaciones profesionales.
- Preséntate voluntario a actos, acontecimientos y organizaciones que te gusten.
- Localiza gente bien posicionada y contacta con ellos por Internet.
- Sé persistente. Una de las claves para que el *networking* funcione es mantenerte activo.
- Si hay un acto que no existe y crees que podría ser interesante, créalo. Socializa, organiza reuniones, comidas...
- Utiliza el teléfono, es una de las mejores formas de mantener los contactos. Llama a alguien para tomarte un café.
- Envía una nota o un e-mail a todos los que hayas conocido. Analiza y revisa la relación con tus contactos.
- Crea una base de datos en la que incluyas el tiempo desde el último contacto, aficiones comunes, intereses profesionales, cuestiones personales (hijos, cambios de trabajo), lo que puedes ofrecerles (contactos, invitaciones, información)...

### **DESARROLLAR LA RED**

## **Busca nuevas oportunidades**

Participa activamente en asociaciones. Busca oportunidades para escribir. Colabora con la universidad dando clases. Busca conocer gente nueva. Haz una lista de las personas adecuadas más importantes que hay en tu vida, en la empresa y en el trabajo. Elabora un plan para ayudar a cada una de ellas de alguna manera.

Haz una lista de las personas más importantes de tu comunidad o tu campo y establece un plan para conocerlas personalmente. Haz una lista de las personas más importantes de tu vida personal.

Determina la clase de relación que quieres tener con ellas y lo que tendrás que hacer para lograrla. Identifica los grupos y organizaciones de tu comunidad y tu campo a los que te sería útil pertenecer. Infórmate por teléfono y asiste a la próxima reunión.

Contacta con gente desconocida. Durante el próximo mes haz el esfuerzo de sentarte con gente que no conoces (reuniones, comidas, lo que sea...). Escribe lo que has sentido y aprendido.

## Gestionar las relaciones

Ten una filosofía de abundancia. Piensa siempre en cómo puedes ayudar. Trabaja con disciplina. La claridad y la consistencia son claves. Asiste a actos con regularidad. Tener una visibilidad constante es importante. Planifica el *networking* en tu agenda. Acepta los consejos de un mentor. Aprende a contar historias. Ten una base de datos para ayudar a otros. Debes asegurar el derecho a pedir un favor sin compromisos. Mantén una mentalidad abierta. Te sorprenderás de las posibilidades. Convierte las relaciones en parte de tu vida.

Y, sobre todo, es muy importante que tengas en cuenta que la red se mantiene unida por la forma en que sus miembros pueden ayudarse. Es fundamental que siempre pienses en la manera en que puedes ayudar a otras personas. Pero esto debe ser bilateral. Si sólo te dedicas a pedir, vas a «quemar» tu red. Y si sólo te dedicas a dar, te vas a «quemar» tú.

## Errores que debes evitar

No pongas a nadie en un compromiso. Da a la gente la posibilidad de decir que NO. No pongas en evidencia. No demuestres estar desesperado. No te olvides de la persona que te ayudó. No prometas algo que no puedes ofrecer. No hagas sentir a nadie que no es importante. No seas impaciente. Los resultados y beneficios pueden llegar cuando menos lo esperas, y llevan tiempo.

No pierdas de vista tu objetivo o meta. No esperes demasiado de los demás. No tengas intereses ocultos, ni seas deshonesto. No seas insensible a los valores, creencias y diferencias culturales. No falles cuando te recomienden o te pidan recomendaciones. No contactes con la gente sólo cuando la necesites.

No busques la cantidad sobre la calidad en las relaciones. No trates de hacer demasiado y de mostrarte superficial. No intentes crear una red que no se ajuste a tu estilo. No se puede ir con una mentalidad de venta agresiva.

Se trata sobre todo de escuchar, detectar necesidades y ofrecerse para hablar de todo eso en un momento posterior.

## Tarea. Evaluar tu red

Para diseñar tu estrategia de red te propongo algunas ideas para que reflexiones.

Descripción	Preguntas
Ámbito de aplicación	¿En qué contexto vas a aplicar tu estrategia de creación de tu red?
	¿Qué situaciones puedes utilizar para establecer contacto con gente que pueda formar parte de tu red?
Objetivos	¿Tienes objetivos claros cuando acudes a un acto?
	¿Cuál es tu objetivo en la creación de tu red?
	¿Qué quieres conseguir con la creación de una red de contactos?

	¿Qué esperas obtener asistiendo a un acto concreto?
	¿A cuántos actos acudes a la semana, mes o año?
<b>Cantidad</b>	¿Cuántos contactos estableces al día, semana o mes?
	¿Cuántos contactos tienes?
	¿De qué modos contactas con la gente que puede formar parte de tu red?
	¿Qué importancia tienen las distintas redes sociales o grupos a los que perteneces?
<b>Calidad</b>	¿Tus contactos actuales tienen la capacidad de hacer que las cosas ocurran?
	¿Qué problemas estás encontrando a la hora de establecer y desarrollar tu red de contactos?
	¿Cuál es la fortaleza de tu posición en tu red de contactos?
	¿Cómo te sientes en un acto social?
<b>Actitud</b>	¿Tienes alguna creencia o actitud contraria al <i>networking</i> ?
	¿Cómo podrías superar los bloqueos que te impiden gestionar y desarrollar eficazmente tu red?
	¿Tienes la actitud adecuada al acudir a un acto?
<b>Estrategia</b>	¿Qué puedes hacer para gestionar y optimizar tu red?
	¿Qué puedes hacer para aportar valor a tu red de contactos?
	¿Con qué perfil de elemento de la red te sientes más identificado?
<b>Planificación</b>	¿Podrías asociar a las personas que conoces con los diferentes tipos de perfil?
	¿Cuál es el tipo de perfil de contactos más adecuado para tu posicionamiento profesional?
	¿De qué forma estableces contacto con las personas adecuadas para los objetivos de tu proyecto?
	¿Cómo te comportas en un acto social?
	¿Cómo te presentarías a ti y a lo que haces en una reunión social?
<b>Ejecución</b>	¿Conoces las reglas para comportarte adecuadamente en un acto social?
	¿De qué es el acto y para qué? ¿Quién va a estar? ¿Cuánto dura? ¿Dónde va a ser? ¿Por qué vas?
	¿Tienes preparadas tus tarjetas de visita?
	¿Tienes preguntas para iniciar una conversación?
<b>Mantenimiento</b>	¿Cómo gestionas tu red de contactos?
	¿Cómo puedes mejorar tu influencia en los grupos a los que perteneces o con los que te relacionas?

## Redes sociales *online*

¿En qué redes virtuales estás? ¿Cómo pueden las nuevas herramientas y tecnologías ayudarte para sacar mayor partido de ellas al establecer tu red?

Con la llegada de las redes sociales virtuales, se están creando rápidamente comunidades con intereses comunes que se parecen mucho a nuevas tribus.

Las redes sociales *online* son plataformas de Internet que sirven para organizar y compartir las experiencias de sus usuarios. Son formas de interacción social, definidas por el intercambio de contenidos entre personas. Sistemas abiertos, dinámicos y en construcción permanente que involucran a grupos de usuarios que comparten determinadas necesidades.

La mayoría de esas redes ofrecen servicios gratuitos, pero puedes acceder a otras opciones de pago. Las hay enfocadas hacia la creación de redes profesionales, como LinkedIn, y otras mucho más enfocadas hacia el ocio y en las relaciones privadas entre personas, como Facebook. Tu propósito es establecer tu posicionamiento como especialista, así que me centraré en darte algunas claves para utilizar las primeras.

La principal fuerza de las redes profesionales más importantes es la enorme cantidad de usuarios en todo el mundo. Piensa que tu objetivo es conocer y ser conocido. Por eso es conveniente que te centres en aquellas en las que se reúnen los profesionales y directivos con los

que puedes colaborar o intercambiar información y recursos. Eso es aplicable a todos los estados profesionales.

Las redes sociales virtuales son un soporte excelente para gestionar tus relaciones. Ahorran tiempo. Permiten ampliar tu red de conocidos, recuperar contactos perdidos y fortalecer las relaciones. Permiten compartir contenidos. Hacen visible quién eres, qué te interesa, dónde estás. Definen claramente el círculo social que te rodea.

Las redes sociales profesionales generan confianza porque al poder cruzar informaciones es muy difícil mentir. Son la tarjeta de visita ideal para tu posicionamiento de experto. Aumentan la visibilidad de tu marca. Estrechan las relaciones y permiten la creación de grupos de sectores o especialidades profesionales.

En algunas redes sociales como LinkedIn, existe un sistema de recomendaciones en el que las personas que te conocen profesionalmente pueden dar argumentos positivos de tu trabajo. Eso fortalece tu credibilidad.

Una actitud proactiva y el cuidado de los contactos pueden ayudarte mucho en tu estrategia.

## **Preferencias y utilidades en las redes profesionales *online***

Al pertenecer a esas redes, puedes dar a conocer tu currículum o crear una carta de presentación que quizá sea interesante para un potencial empleador y te permita generar oportunidades laborales. Eso no significa que aceptes todas las ofertas, simplemente te ayuda a multiplicar tus opciones.

Tanto si trabajas para otros como por cuenta propia, puedes encontrar proveedores, clientes, colaboradores, socios o expertos en tu sector.

Es fácil encontrar gente que te ayude a resolver dudas concretas para sectores concretos y compartir conocimientos con otros profesionales en foros de discusión.

Puedes encontrar antiguos colegas de trabajo o universidad.

Tanto si estás en un lado de la mesa como si estás en el otro, este tipo de redes son una herramienta habitual para firmas de cazatalentos y reclutamiento.

## **Algunas recomendaciones**

Cada vez es más fácil hacer *networking* con las nuevas herramientas que nos proporciona Internet, pero deberás tener en cuenta algunas claves y reglas no escritas.

Si hablas de tu trabajo en Twitter, añades tu último proyecto en LinkedIn o hablas de una experiencia reciente en Facebook, no debería sorprenderte que alguien te contacte. De hecho, eso sería lo lógico. Pero para que eso se produzca, debes tratar de hacer un trabajo consistente y reflejarlo adecuadamente en la Red.

Aprende cosas de la gente a la que conoces. Mantente al día de la gente con la que te relacionas. Antes de quedar con ellos en «el mundo real», deberías echar un vistazo a lo que han estado haciendo últimamente. Eso te va a proporcionar temas de conversación o la posibilidad de profundizar en asuntos sobre los que te gustaría saber más.

No pienses sólo en ti y en tus intereses. Haz preguntas, participa en foros, establece conversaciones, haz aportaciones valiosas.

Escribe comentarios en blogs que te interesen y que estén relacionados con tu especialidad.

Sé consistente y trata de mantener un posicionamiento profesional que te haga ser percibido

como único o al menos diferente.

Mantén actualizados tus perfiles.

Si vas a invitar a gente a tu red, utiliza invitaciones personalizadas.

No esperes que todo el mundo le dé el mismo uso que tú. Cada uno tiene sus propios intereses y formas de actuar.

Facilita el contacto entre personas que conoces.

No confundas calidad con cantidad. Lo importante no es la cantidad de «amigos», seguidores, fans o contactos que tengas, sino la capacidad de establecer relaciones fructíferas.

## **Cómo utilizar las redes sociales *online* para la búsqueda de empleo**

Busca a alguien en la empresa que te interesa, o a alguien que la pueda conocer, que pueda darte información que no es pública.

Busca a la persona que contrata o al responsable de RR. HH. y ponte en contacto con ella o con alguien de su departamento.

Busca gente con tu perfil que esté trabajando, así te será más fácil saber qué empresas buscan gente como tú.

Busca empresas que están empezando y a las que puedas unirte.

Comprueba la sección de empresas en las que se anuncian nuevas contrataciones; ahí puede haber una oportunidad. Dirígete a ellas.

Consigue recomendaciones de tus colegas. De esa forma generas confianza a tus potenciales empleadores.

Controla los cambios profesionales de la gente de tu red. Si alguien de tu perfil deja una empresa, quizás ahí hay una oportunidad.

Mira los historiales de la gente que está trabajando y te será más fácil saber lo que buscan las empresas.

Utiliza correctamente las referencias. La gente toma sus decisiones guiada por las opiniones de otras personas.

## **Tarea**

Crea tu cuenta en LinkedIn ([www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)).

Busca contactos que te interesan para alcanzar los objetivos de tu estrategia de posicionamiento.

Busca mi perfil en LinkedIn y contáctame..., si te apetece.



## **¿QUIERES SUBIRTE A UN ESCENARIO?**

### **Cuando eres el protagonista de la obra**

¿Cómo puedes utilizar lo que sabes sobre la presentación eficaz para reforzar tu posicionamiento? ¿Sabes cómo crear presentaciones convincentes, diferentes y memorables? ¿Sabes cómo dirigirte a un grupo de personas? ¿Sabes vender tus ideas ante una audiencia? ¿Te da miedo dar una conferencia? ¿Hablas en público con facilidad y con frecuencia? ¿Has pensado ganar dinero como ponente?

En el apartado anterior te he hablado de dirigirte a personas individualmente o en reuniones de trabajo. Ahora te voy a hablar del potencial que tiene el poder llegar a un grupo de personas para dejar una impresión profunda en su memoria.

Hablar en público es una herramienta de visibilidad y notoriedad muy potente para reforzar tu posicionamiento. Es una forma excelente de divulgar tu mensaje. Las ponencias, charlas y conferencias te pueden proporcionar unos beneficios similares a escribir un libro en términos de posicionamiento como autoridad. Si tienes algo sobre lo que escribir, tienes algo sobre lo que hablar, y viceversa.

Cuando te invitan a participar en un acto en el que tienes que hablar sobre tu especialidad, te conviertes en el experto en el tema. En ese momento eres la persona que sabe sobre el asunto en cuestión.

Por eso, es muy importante que incorpores a tu caja de herramientas de visibilidad las conferencias, cursos, seminarios, ponencias y presentaciones públicas. Si lo haces bien, apareces en el radar y te posicionas inmediatamente como alguien fiable en la mente de algunas personas.

Haz memoria. Piensa en la última vez que fuiste al cine. Estabas sentado en tu butaca y tuviste que tragarte algunos anuncios antes de ver la película. No podías hacer mucho. Sólo quedarte sentado y esperar. Eras un espectador cautivo. Aunque sin llegar a ese nivel, profesionalmente somos «víctimas» y a veces ejecutores de situaciones parecidas. Cuando asistimos a una conferencia o a un seminario somos también espectadores-receptores de lo que alguien nos está comunicando.

Debes respetar la atención que te prestan proporcionando información de valor si quieres que te tengan en cuenta, pero está generalmente aceptado concluir tu charla con un comentario sobre tu producto o servicio.

Muchas de las charlas a las que he asistido en los últimos tiempos se parecían bastante a publinreportajes en los que se hablaba más de la empresa del ponente que de lo que realmente podía ser interesante. Pero si, en lugar de estar entre el público, estás en el escenario, atril o púlpito te conviertes en el protagonista, y lo que dices tiene un efecto mucho mayor que si estuvieses hablando cara a cara.

Hablar en público requiere alguna forma de promoción, pero es una oportunidad única de marketing de permiso donde tu audiencia va a escuchar lo que tienes que decir.

A diferencia de las herramientas más tecnológicas, este tipo de encuentros cercanos deja una huella más profunda. Una charla te sitúa a un palmo de distancia de tu público, mientras que un artículo o una web son más impersonales. Si el acto tiene lugar en un entorno en el que eres la principal autoridad, refuerza tremendamente tu posicionamiento. Es la mejor elección cuando

pretendes llegar a un nicho concreto cuyos miembros pertenecen a alguna asociación de ese sector.

Hablar en público es una forma de llegar a tus clientes (contactos) o una herramienta de visibilidad (apariciones en medios y en la Red). El lado negativo es que tiene una vida corta a menos que se convierta en otro medio, como vídeo o audio.

También puede ser una fuente de ingresos. Algunos profesionales ganan dinero tanto por los contratos derivados de estas acciones como por impartir conferencias.

Muchos conferenciantes renuncian a cobrar por hablar si tienen la oportunidad de captar la atención del mercado, los medios o vender productos. Crea una oportunidad excelente para consolidar las ventas.

Pero aquí no se trata de utilizar las conferencias para vender, sino para posicionarte como especialista. Debes dar consejos y recetas. No hay mejor forma de que te inviten a dar conferencias que posicionándote como experto.

Hay muchas razones para dar charlas gratuitas. La mayoría lo son. Tu objetivo es proporcionar una charla informativa que te ayude a promocionar lo que haces. Vas a conseguir prestigio, publicidad y relaciones públicas. Puedes estar agradecido de que te dejen hablar sin tener que pagar u organizar un acto. Tu tiempo es valioso, pero ¿cuánto vale la reputación que vas a conseguir?

## **Seminarios, cursos, talleres**

Casi todos los expertos dan seminarios. Tanto para conseguir nuevos clientes como para mantener la posición de especialista. Cualquiera que pretenda posicionarse como experto debe dar seminarios a sus clientes actuales y potenciales.

Los seminarios son una forma muy eficaz de marketing y lo son porque están en un punto medio entre el vendedor puro y duro y el cliente. Por eso es importante el papel de experto, porque genera credibilidad y no se dedica a la venta agresiva. Los seminarios son, básicamente, pedagógicos y satisfacen la necesidad del consumidor de estar más formado.

La gente está más informada cada día y prefiere comprar a expertos que saben de lo que hablan y pueden explicarlo con claridad. Para eso están los seminarios. Te ayudan a promocionarte a ti y a tus servicios, y para demostrar e introducir nuevos conceptos, ideas y proyectos. Es un buen modo de formar a clientes potenciales.

Asistir a un seminario puede ser caro (tarifa, hotel, viajes, gastos...) y eso se justifica siempre que lo que ofrezcas tenga un alto valor que compense la inversión. Los asistentes saben que no van a aprenderlo todo en un par de horas, pero si pueden llevarse dos o tres ideas o consejos pueden quedar alucinados y te seguirán.

La clave para que un seminario tenga éxito y te posicione es que sea bueno (útil, práctico, interesante y que cumpla con las expectativas). Si es así, habrás conseguido tu objetivo: crear seguidores.

Si proporcionas una información valiosa, los asistentes van a hablar bien de ti y de lo que haces, aunque no te dediques a vender. Si vas a vender en tu seminario hazlo de forma suave, educada y sin presionar o insistir cada dos minutos.

Un seminario es un buen lugar para reactivar viejos contactos. Es recomendable que les entregues un documento útil que se puedan llevar y guardar para que puedan contactarte.

Si quieres utilizar un seminario para reforzar tu posicionamiento, pide opiniones y testimonios que puedas utilizar como respaldo a tus ideas.

Muchas veces se contrata a expertos para hablar a un grupo de profesionales de una empresa o sector. Pero si lo que quieres es organizar un seminario abierto por tu cuenta, al que pueda acudir cualquier persona interesada, deberías considerar algunas cuestiones:

- Los temas que trates deben ser relevantes para tu audiencia. No es lo mismo dirigirse a emprendedores que a directivos.
- Ten en cuenta los factores geográficos o regionales. Puede que un seminario sobre empleo no tenga mucho sentido en una región rica.
- La sensibilidad al precio. Hay muchos seminarios gratuitos y barreras de precio psicológicas.
- Lugar. Debe ser accesible, cómodo y sin interrupciones. Tienes muchas opciones, centros de negocios, hoteles, zonas privadas de restaurantes, locales municipales, empresas, colegios, bibliotecas...
- Hora, día, semana y mes. Mucho ojo con que coincida con un partido de fútbol o un acontecimiento importante.
- Duración del programa. Mucha gente no puede estar dos días fuera de su trabajo.
- Promoción y publicidad.
- No te olvides de que tu objetivo es reforzar tu posicionamiento y reputación. Escoge bien el acto y la audiencia.

## **Establece el objetivo**

Como todo lo que te estoy contando, todo lo que hagas tiene que tener un propósito. De no ser así, estarás perdiendo tiempo, dinero y posiblemente estarás debilitando tu posicionamiento. A la hora de preparar tu intervención debes decidir lo que quieres conseguir. Podría ser alguna de estas razones o una combinación de varias de ellas:

- Informar o instruir
- Persuadir o vender
- Hacer recomendaciones y propuestas
- Despertar interés
- Inspirar o mover a la acción
- Evaluar, interpretar, clarificar
- Sentar las bases para una acción posterior
- Recopilar ideas y explorarlas
- Entretener
- Generar credibilidad

## **Tarea. Ponencias imponentes**

Piensa en tres tipos de conferencias, charlas o ponencias que podrías preparar para hacerte visible como experto. Ponles un título atractivo. Explica en pocas palabras (no más de una docena) por qué no deben perderselas.

## TIPOS Y FORMATOS

### **Seminarios tutoriales gratuitos**

Es un seminario breve (mañana, tarde, una o dos horas) en el que se presenta un servicio útil, sugerencias, recomendaciones o consejos sobre un tema. El asunto que se va a tratar debería interesar a clientes potenciales del que lo organiza.

Es gratuito porque no se trata de ganar dinero con él, sino de atraer al máximo número de clientes potenciales. Lo principal es proporcionar información útil y objetiva (o al menos que se perciba así). Se puede dar un sesgo que se incline más por una determinada opción. Están dirigidos a profesionales, consultores, expertos, especialistas...

### **Seminarios promocionales o de «producto»**

Están diseñados para vender un producto o servicio más que para ganar dinero con el propio seminario. La duración es de dos o tres horas. Proporciona la suficiente información como para que el asistente sienta que necesita tomar una decisión de compra inteligente. En este tipo de seminario prima el discurso de venta más que lo puramente informativo.

El inicio, el final y las pausas para el café suelen utilizarse para hacer algo relacionado con lo que se cuenta o una demostración. Puede enfocarse de tres formas: lo imparte una autoridad o experto, se hace una demostración de producto o se explican sus características.

Aunque no lo utilices para promocionar un producto, el hecho de organizarlo ya te posiciona como una autoridad en tu campo. Para muchos productos o servicios, la mejor forma de venderlos es haciendo una demostración. Este tipo de seminario reúne una audiencia cautiva que escuchará lo que cuentas con más atención que en otro lugar. Cuanto más enseñas, más vendes.

Cuando explicas las características de lo que ofreces, estás educando a los asistentes para que sepan lo que tienen que buscar o lo que deben pedir a otras ofertas similares. Lo cuentas de tal manera que lo que ofreces es lo que mejor se ajusta a lo que necesita el cliente. Cuando lo cuentas así, tu oferta es la elección lógica.

Este tipo de seminarios es gratuito. Los asistentes saben que vas a demostrar y vender algo, y no puedes pedir que encima te paguen. Pero no vas a defraudar sus expectativas.

### **Seminarios abiertos o gratuitos**

Son seminarios de uno o dos días con los que se trata de ganar dinero pero, sobre todo, de promocionar algo. La teoría es que si hay alguien dispuesto a asistir y pagar un seminario de este tipo, en el que se habla de resolver un problema o satisfacer una necesidad, podemos deducir que son potenciales clientes óptimos.

Ofrece mucha información y formación sin centrarse en la venta. Puedes incluir información sobre quién eres y lo que haces en el e-mail del seminario o en el folleto. Lo malo es que si la gente paga, no es apropiado utilizarlo para vender. Debes dejar que el seminario venda por sí mismo, ganes credibilidad y generes interés sólo por organizar e impartir el seminario.

La organización del seminario ya es un negocio por sí solo, requiere tiempo, organización y logística, y puedes invertir un esfuerzo importante para no obtener respuesta. Es un riesgo.

### **Seminarios organizados por empresas de formación**

Puedes ser un formador sin tener que organizar los seminarios. Esto elimina el riesgo, tiempo y esfuerzo de preparar y promocionar el seminario. Pero al mismo tiempo te posiciona como especialista.

Hay empresas que se encargan de patrocinar y promover seminarios sobre temas de todo tipo. Puedes dirigirte a ellas y explicarles quién eres, lo que haces y los temas en que estás especializado. Pueden ser algunos de los que ya ofreces u otros nuevos, pero trata de que estén relacionados con los campos en los que trabajan.

La ventaja es que estas empresas se encargan del marketing y la organización. Sólo tienes que impartirlo. Si no se llena el cupo, no pierdes nada. Lo malo es que no tienes mucho margen para vender lo que haces. Otra pega es que no hay demasiadas empresas de este tipo y todavía menos que estén centradas en tu sector.

## **Seminarios en reuniones de asociaciones sectoriales o colegios profesionales**

Es una forma de encontrar un patrocinador y olvidarte de las complicaciones de la organización.

## **Seminarios en escuelas de negocios y universidades**

Tiene varios inconvenientes. Implica un compromiso grande en tiempo. Muchas horas seguidas durante varias semanas. Poca capacidad de posicionamiento. Sólo te vas a dirigir a un grupo de estudiantes pequeño durante muchas horas. Público poco adecuado. Aunque puedes encontrar algún cliente potencial, la mayoría no lo son. No es un lugar para vender.

El lado positivo es que obtienes cierto prestigio. Aunque se cobra poco, tienes asegurados unos ingresos durante un tiempo.

## **Duración**

La duración la fijará el tipo de acto y el organizador.

Hablar en público puede ir desde los diez minutos de una presentación empresarial hasta un seminario intensivo de dos días.

Las presentaciones a asociaciones o grupos sectoriales pueden ser de veinte o treinta minutos, más cinco o diez minutos de preguntas.

Sesiones técnicas en conferencias o actos grandes pueden ser de cuarenta y cinco a setenta y cinco minutos.

Para una ponencia de una hora, prepárala de cuarenta y cinco minutos. Seguramente empezará cinco minutos tarde y debes dejar diez minutos para preguntas.

Te pueden invitar a mesas redondas en las que hay varios participantes y un moderador que hace preguntas.

Para hacerte una idea, un documento de ocho páginas a doble espacio, con unas dos mil palabras, puede contarse en unos veinte minutos (cien palabras por minuto).

Es importante no superar el tiempo permitido. Puedes pedir a alguien que te avise del tiempo que llevas y te queda. Eso es mejor que ir mirando tu reloj. Lo mejor es tener un reloj de pared a la vista.

## **Tarifas**

Debes decidir si vas a hacerlos gratis o si vas a cobrar y cuánto. Si vas a vender o a posicionarte como experto, debería ser gratis. Eso te va a permitir llegar al mayor número de personas y quizás hacer alguna venta. Si la gente ha pagado, quiere obtener algo a cambio.

Si el seminario es gratuito, corres el riesgo de que se perciba como poco valioso. Por eso debes destacar lo que se puede obtener de él.

Algunas veces se cobra una cantidad simbólica (veinte y cincuenta euros) para hacer una criba de asistentes. Lo malo es que eso no va a impresionar o a hacer más valioso el seminario, más bien al contrario.

## **Lo que consigues poniéndote bajo los focos**

Cuando entras en el circuito de las conferencias, ponencias y seminarios consigues reforzar tu posicionamiento de experto. Hablar en público en reuniones y convenciones genera con rapidez una reputación como «el que sabe del asunto». Te posiciona como autoridad, comunica valor, construye confianza. Desde pequeños nos han enseñado a escuchar y a aprender de los profesores. Los expertos son profesores para adultos.

Crea oportunidades de venta, es un excelente vehículo de marketing y puede convertirse en una buena forma de generar ingresos. Impartir un seminario te posiciona como la fuente de información experta. Te permite dar una charla comercial sin ser percibido como un vendedor. Si tienes un producto, puedes hacer una demostración. Y las demostraciones son unas herramientas de venta poderosas.

Un grupo de clientes potenciales se convierte en una sala, antes y después del seminario y durante los cafés, en un público cautivo para hacer charlas de venta y publicitar lo que haces. Te permite llegar a más clientes potenciales que a los que llegarías mediante anuncios, correo o actos a los que asistes. Los seminarios te proporcionan una exposición prolongada, cercana y personal a una audiencia que ni Internet ni otros medios de comunicación consiguen.

Si se hacen bien, los seminarios proporcionan mucha información a los asistentes. Eso lo agradecen y genera receptividad, sintonía y seguimiento de tu trabajo, en persona o a distancia. Un seminario capta la atención y la escucha más tiempo de lo que suele ocurrir en una presentación de ventas.

En los sectores en los que los seminarios no son herramientas de visibilidad habituales, te permiten sobresalir y son más memorables que los anuncios tradicionales, catálogos o correo electrónico. Los seminarios demuestran el dominio que tienes de tu materia y tu habilidad para comunicar el conocimiento de forma ordenada. Justo lo que se espera de un experto.

Como los seminarios suelen ser actos locales, es frecuente que tengan repercusión en los medios de la zona.

Algunos asistentes solicitarán tus servicios. Podrás vender algunos productos. Encadenar otros seminarios. Incluso ganar dinero con ellos.

## **Documentación básica**

Si te gusta difundir ideas, hablar de tendencias y explicar lo que haces, deberías tener preparado tu «equipo de ponente». Cada sitio en el que intervengas va a ser distinto, pero éstas son las cosas

que te van a pedir o que vas a necesitar:

## **Perfil profesional**

- Nombre. Foto. Historial.
- Temas en los que estás especializado con algunas ideas generales en cada uno de ellos. No pongas más de cuatro o cinco porque parecerá que eres «aprendiz de todo, maestro de nada».
- Lista de clientes y algunos testimonios.
- Atributos y cualidades que te diferencian.

## **Perfil de prensa**

Aunque te parezca raro, si te invitan a participar en algunos sitios de prestigio es posible que te hagan una entrevista y te pidan información para documentarse. Deberías preparar:

- Artículos que has escrito.
- Artículos que han escrito sobre ti.
- Cartas con testimonios.
- Copia de tu libro.
- Todas y cada una de las cosas que refuerzan tu reputación y posicionamiento.

## **Vídeos**

Algunas empresas de conferenciantes suelen pedir algún vídeo en el que se te vea en acción.

También puedes utilizarlos para subirlos a tu página de Internet o incluso para obtener ingresos.

Aprovecha cada ocasión para grabarte. En el peor de los casos siempre puedes utilizarlo para mejorar.

Si los organizadores del acto han utilizado un buen equipo, pídeles una copia de la grabación.

## **Página web**

Debería ser el centro neurálgico en el que reúnas mucha información útil y que transmita confianza.

Incluye vídeos, documentos, presentaciones, programas, catálogos, fotos, premios...

Debería facilitar el contacto y el acceso a ti, y siempre tendría que estar actualizada.

## **Documentación sobre la ponencia**

Es aconsejable entregar un documento cuando des una conferencia. De esta manera tienen tus datos de contacto. Si no lo haces, la respuesta y la difusión son casi nulas y se olvidarán de ti. En cada documento debe aparecer tu nombre, dirección, teléfono y correo electrónico. Y si es posible, un resumen que explique quién eres y qué haces. Eso debería aparecer en todo material de marketing

que crees.

Si dejas un catálogo o un folleto comercial en una mesa, sólo unos pocos cogerán uno. Pero si entregas un documento con un resumen de tu charla casi todos lo cogerán. El folleto puede ser una versión impresa de tu charla, una reimpresión de un artículo o de la propia ponencia (con algunas imágenes, si es posible).

Puede ser el texto completo de tu charla, un resumen, sólo las imágenes o un informe o artículo relacionado con el tema de la presentación o que desarrolle uno de los subtemas tratados. Puede ser un documento con imágenes o con puntos clave para que tomen apuntes.

Si el documento tiene toda la presentación, puedes decirlo al principio y evitar que tomen notas y así se concentren en ti. Si es muy extenso, es mejor dejarlo para el final, porque si lo das antes, van a estar hojeándolo mientras hablas.

Puedes ponerlos en la mesa con otros documentos, en la mesa de acreditaciones o en cada asiento de la sala media hora antes de empezar.

Puedes preparar un folleto que amplíe o complemente tu presentación y decir que lo entregarás a quien lo pida.

Puede ser una guía de recursos para ampliar la información. Libros, páginas de Internet, glosario, ejemplos...

Puedes utilizar un color de papel distinto al blanco para que parezca más especial.

Puedes utilizar tu folleto para que los asistentes te den datos si no te los da la organización.

Puedes pedir a los que estén interesados que escriban detrás el título de la ponencia y que te den su tarjeta para enviarles el documento.

## **Cómo ser invitado como ponente**

A menos que crees tu propio seminario, vas a necesitar encontrar foros apropiados en los que hablar. Investiga en la Red o en medios de tu sector qué actos van a realizarse. Apúntate a las listas de información para próximos actos.

Piensa que muchos de los actos de *networking* suelen estar relacionados con conferencias o mesas redondas que giran alrededor de un asunto. Suele invitarse a un experto sobre el tema.

La clave está en llegar a estar entre los ponentes. No es difícil, normalmente lo más complicado es encontrar a gente que quiera hablar de un asunto específico.

La forma de acceder a ese lugar de privilegio es ofreciéndose. Es algo tan sencillo como decir que pueden contar contigo para que expliques tu visión sobre un asunto concreto. Te aseguro que te llamarán, antes o después. Pero no esperes cobrar nada.

Siempre que lllames a alguno de los sitios en los que traten asuntos relacionados con tus conocimientos y experiencia, ofrécete para hablar o participar en mesas redondas. Puedes reciclar ponencias y utilizarlas en varias ocasiones.

Debes tener media docena de temas que puedas ofrecer y que estén relacionados con todo lo que buscan los organizadores. No puedes aparecer como experto en todo. Cuanto más cercanos y emocionales sean los títulos, más interés vas a generar. No trates de ser demasiado académico.

Posiblemente la forma de conseguir meterte en «casa» del cliente es cuando le has conocido previamente en persona. Por eso es importante hacerte ver, o como ponente o como asistente a actos.

Quienes aparecen como ponentes se convierten inmediatamente en los expertos. Todo el mundo da por supuesto que tú eres la persona que más sabes sobre el tema. Al bajar del atril, vas a tener



a un grupo de personas tratando de charlar contigo. Te lo digo por experiencia.

Todo lo que implique el contacto directo con las personas es posiblemente la mejor forma de vender.

Preséntate voluntario para hablar en tu empresa o en organizaciones profesionales. Participa en reuniones informales. No tienes que estar en un estrado para hablar en público o expresarte.

## **Cómo escoger una invitación para hablar**

¿Cuál es la naturaleza del grupo? ¿Quiénes son los miembros? ¿Qué puestos ocupan? ¿Para quién trabajan? ¿Cuál es el número habitual de asistentes a ese tipo de actos? ¿Cuánta gente se espera que pueda acudir a tu sesión? ¿Te van a pagar unos honorarios o sólo vas a cubrir gastos? ¿Qué otros ponentes han participado últimamente? ¿Les han pagado? ¿Por qué a ti no?

Si las respuestas indican que no es el acto adecuado o no te merece la pena, rechaza amablemente la invitación.

No todas las oportunidades merecen la pena. En algunas ocasiones, los organizadores sólo quieren a alguien que hable.

## **Cómo amortizar una charla en la que no te paguen**

Puedes pedir una lista con la información de los invitados.

Puedes pedir que te dejen poner tu material en la mesa de acreditaciones o en otro lugar.

Puedes conseguir que hablen de ti o que publiquen algún artículo tuyo en la documentación o el material publicitario y de relaciones públicas.

Puedes dar al organizador algo de material sobre tu ponencia y pedirle que lo incluya en la información posterior al acto.

Puedes pedir que pongan algún anuncio tuyo en el acto o en los materiales informativos posteriores.

Puedes pedir que te den algunos folletos sobrantes del acto e incluirlos en tu documentación para la prensa.

Puedes grabar audio o vídeo de tu ponencia y utilizarlo o venderlo. Si te van a grabar, pide una copia de tu intervención.

## **Organización**

Aunque tu objetivo es posicionarte y lo más importante es lo que puedes transmitir para generar un impacto, hay algunas cuestiones «logísticas» que debes tener en cuenta. A veces, algunos errores en este sentido pueden debilitar mucho tu mensaje.

## **Al principio del seminario**

Saluda, da la bienvenida y da la mano a los asistentes. Conversa con ellos. Deja información en la mesa donde se registran. Distribuye algún artículo o información interesante para leer antes de que empiece. Así mientras llegan todos, tienen algo que leer. Entrega algún premio inesperado para crear más interés. Por ejemplo, una copia de tu libro.

Entrégales una encuesta o cuestionario para completar antes de empezar. En los cuestionarios

puedes incluir algo de lo que se comenta en tu charla. Utiliza etiquetas para identificar a los asistentes y, si es un número razonable de personas, fomenta que se presenten entre ellos. Facilita el *networking*.

## **Durante el seminario**

Menciona tu oferta brevemente dos o tres veces cada hora. Pero sólo una frase o dos. No te pases. Sigue tu sentido común. Al finalizar la presentación, da las gracias e identifica a quienes pueden hablar de lo que haces para que les pregunten. Deja que la gente se acerque a ti. No vayas a la caza. Asegúrate de que se llevan información tuya antes de irse.

## **Después del seminario**

Envía una nota de agradecimiento con un formulario para contratar tus servicios o solicitar información. Haz un seguimiento de las cuestiones comerciales que surgieron. Incluye a los clientes potenciales en tu base de datos. No olvides entregar los regalos que prometiste si no lo hiciste en el seminario. Cuando entregues algún folleto o informe, incluye ofertas y descuentos para tus servicios.

Analiza los resultados previstos y los reales, y saca conclusiones. ¿Ha ido la gente esperada? ¿Es la base de datos apropiada? ¿Han mostrado entusiasmo los asistentes? ¿Ha ido la gente correcta por los motivos correctos? ¿Ha ido la gente sólo por los canapés? ¿Has generado interés comercial? ¿Qué porcentaje de clientes potenciales ha asistido? ¿Qué porcentaje ha mostrado interés real por lo que haces? ¿Qué porcentaje va a convertirse en cliente?

Si los resultados no son satisfactorios, ¿qué puedes hacer para mejorar la asistencia o la calidad de la presentación? ¿Es posible que los seminarios gratuitos no sean adecuados para lo que ofreces?

## **Ejecución**

Hay muchos cursos, libros y material relacionados con la forma de hacer presentaciones. Pero quédate con algunas ideas que pueden ayudarte a reforzar tu imagen de experto.

## **Antes**

Llega pronto para contactar y saludar a los organizadores, familiarizarte con el equipo, preparar la presentación. Nunca sabes si puede fallar el micrófono, el fichero con tu presentación (lleva varios) o el mando para pasar las transparencias (siempre es mejor que lleves el tuyo).

Es bueno que conozcas la sala para saber cómo puedes moverte o interactuar con los asistentes.

Ten preparada la forma en que quieres que te presenten. Si se lo das preparado, quedará menos frío y académico.

## **Presentación**

Es el momento de saludar a los asistentes y romper el hielo con alguna noticia o anécdota del día para captar la atención hacia el asunto.

En la parte inicial debes captar la atención y sintonizar con la audiencia. No sólo debes interesarles sino también gustarles.

Empieza rápido. No presentes excusas del estilo, «normalmente tengo más tiempo para prepararme».

Preséntate. Ríete de ti mismo. Sintonizarás con facilidad, podrás bromear con algún punto «sensible» y te perdonarán las meteduras de pata.

Si hay tiempo y es un grupo pequeño, es interesante que los asistentes se presenten y manifiesten sus expectativas.

Explica las normas que hay que seguir (cuándo se hacen las preguntas, las pausas...) y los objetivos que quieres conseguir.

Una buena forma de empezar es haciendo preguntas relacionadas con el tema. Eso tiene dos ventajas. Primero, te da una idea de lo que piensan e interesa a los asistentes. En segundo lugar, les obliga a involucrarse desde el principio.

## **Desarrollo**

Es el momento de que describas y establezcas la tesis inicial. De identificar problemas y oportunidades no aprovechadas.

Compórtate de un modo natural. Mi experiencia me dice que si actúas tal y como eres y lo sientes, vas a obtener mejores resultados que siendo excesivamente formal. Muévete si te apetece.

Si tu charla es informativa, asegúrate de dar información sobre tendencias, técnicas y desarrollos de producto.

Si tu charla es motivacional, sé entusiasta y convence a los asistentes de que PUEDEN conseguirlo.

Si tu charla es sobre cómo hacer algo, asegúrate de dar montones de ideas prácticas y consejos.

Adapta el contenido a la experiencia de los asistentes. Ser muy complejo puede aburrir. Ser demasiado simplista puede ofender.

Debes plantear opciones para convertir los problemas en oportunidades.

De todas las posibilidades, escoge la que propones y desarróllala. Explica de dónde surge. Cuáles son sus ventajas. Prepara respuestas a objeciones y excusas que puedan surgir. Busca datos y cifras que refuercen tu teoría.

Una vez aceptada tu propuesta, explica el modo de aplicarla.

## **Conclusión**

Es una parte especialmente importante si no sólo quieres agradar a la audiencia, sino también promocionar lo que ofreces.

Solicita preguntas y comentarios. Si quieres que ocurra algo al final, pídelo. Nunca ocurre nada si no lo haces.

Diles lo que quieres que hagan. Concluye con una llamada a la acción. Da las gracias.

## **Últimas recomendaciones**

**Conoce tu tema.** Cuanto mejor conozcas el material, mejor lo harás. Algunos dicen que es necesario un día de preparación para una charla de veinte o treinta minutos. Otros hablan de una

hora por cada minuto de charla. El truco para reducir la preparación es tener dos o tres presentaciones preparadas y adaptarlas para ofrecerlas a varias audiencias.

**Conoce a tu audiencia.** Saber qué tipo de personas te va a escuchar te permitirá guiar tu presentación y sentirte cómodo. Aprende lo que puedas sobre ellos antes de empezar.

**Sé tú mismo.** Si tratas de hablar siguiendo las reglas de hablar en público o tratas de ser otro, no estarás centrado en lo importante, la audiencia. Las mejores presentaciones son las que son auténticas. Las que expresan lo que sientes. Para conseguir dejar una huella profunda, debes ser capaz de transmitir tu visión mental del mundo, el conjunto de tus valores.

**Utiliza la energía.** Sentir los nervios en el escenario puede ser estresante. Pero si piensas en esa energía como el combustible que necesitas, te servirá para tener un comienzo excelente. Una vez que estás en marcha continuarás brillando.

**No es algo personal.** Si piensas en lo importante que puede ser esta presentación para ti, vas a estar sometido a una presión innecesaria. Si piensas en hacer la presentación con el objetivo de servir a tu audiencia, lo harás de tal modo que serás capaz de tener éxito.

**Calienta.** Toma aliento y estírate mientras esperas para empezar. Igual que un atleta que calienta antes de competir, necesitas estar en una forma física y mental adecuada antes de la presentación.

**Sé positivo.** No subestimes el poder del pensamiento positivo. Convéncete a ti mismo de que vas a hacerlo bien. Si haces la presentación con tu estilo y con el objetivo de dar apoyo a tu audiencia, tendrás éxito. Convéncete de todo esto antes de empezar.

**Siéntete en casa.** Pasa todo el tiempo que puedas en el escenario antes del acto, de forma que te sientas en una posición cómoda y familiar cuando des la presentación.

**Practica.** Siempre que puedas, haz un ensayo real. Con esto te asegurarás de que cada parte de la presentación, los medios y los altavoces hayan sido probados y estás cómodo con su funcionamiento.

**Recompénsate.** Cuando acabes, felicítate y da las gracias por ser un conferenciante de éxito. Con cada nueva presentación, te sentirás más cómodo y con más control.

**Dialoga, no evangelices.** La parte importante en las presentaciones es la audiencia, no el orador. Los mejores ponentes son los que tienen conversaciones con su audiencia. Si necesitas un ordenador para dar la charla, puede que algo falle.

**Sorprende.** Pon un título interesante. Que la gente piense que no quiere perderselo. Debe captar la imaginación y la atención. Utiliza el humor relacionando tu tema con experiencias recientes. Proporciona datos que no hayan oído antes. Asómbrales con nuevos hechos. Utiliza historias que no sean fáciles de olvidar. No te centres en los problemas. Hazlo en las soluciones.

**Convierte al público en clientes.** Es fácil que algunos de los asistentes se interesen por tus servicios. Menciona a otros clientes. Cuanto más hables, mejores serán tus habilidades y serás mejor identificando clientes objetivos.

**Reutiliza.** Graba tus seminarios y conviértelos en manuales o capítulos de libros.

**Repite.** No te olvides de repetir e insistir. Aunque tengas claro tu asunto, puede que sea la primera vez que la audiencia lo escucha.

## Transparencias, ¿sí o no?

### Cómo usar transparencias

- No te sientas obligado a usar imágenes. Utilízalas para potenciar tu mensaje, no como apoyo.
- No pongas una palabra o texto que diga lo mismo que tus palabras.
- Mucho texto y transparencias con datos no facilitan la claridad.
- Crea un estilo propio para tus transparencias.
- Evita la trampa del folleto-presentación. Es fácil crear un folleto con transparencias, pero sin el ponente, suelen no tener sentido.
- No tengas el proyector encendido todo el tiempo. Si hay algo que mostrar, muéstralo pero apaga el proyector cuando no lo necesites.
- Utiliza otros medios o alternativas a las imágenes. Sonidos, objetos, juegos...
- Diseña tu presentación de forma que aunque falle el equipo puedas seguir sin él.

### **Razones para no usar transparencias**

- Impone un formato que te aleja de tu objetivo (mensaje, contenido, audiencia) y te centra en la tecnología.
- Obliga a los ponentes a sacrificar su individualidad.
- Las presentaciones tienden a ser iguales. Son aburridas. Hay demasiadas malas presentaciones hechas con transparencias.
- Reduce la eficacia del ponente.
- Muchas veces nos comunicamos perfectamente sin gráficos, tablas...
- Hay que estar pendiente del teclado, puntero o pantalla en lugar de centrarse en la audiencia.
- Bloquea al ponente con transparencias preparadas, reduce la espontaneidad y la capacidad de adaptación.
- Consigue que la gente se duerma. Al apagar las luces induces al sueño.

Haz que tu mensaje sea la estrella, no las transparencias.

## **¿QUIERES SER EL REY DEL MUNDO?**

### **Medios y herramientas de largo alcance**

¿Cuál es la diferencia entre un buen profesional como tú y un experto conocido a escala internacional? Tenemos la mala costumbre de pensar que cuando un profesional tiene cierta fama, es mejor que nosotros. Si todo el mundo le cita, algo habrá hecho, ¿no? Si encima esa persona viene de otro país y tiene un nombre extraño, le atribuimos una capacidad fuera de lo normal.

Durante los últimos años he podido conocer a unos cuantos expertos de los que aparecen en los medios especializados y a los que se cita en la Red. En casi todos los casos, me han parecido gente agradable y buenos profesionales. Pero casi ninguno me ha parecido que esté a años luz de muchos otros que me he encontrado en mi entorno más cercano.

Lo que convierte a estos profesionales en expertos mediáticos es, sobre todo, su capacidad de aparecer citados en los medios como las personas que dominan su materia. Por lo tanto, en tu proyecto de posicionamiento no puedes dejar de incluir algunas tácticas de visibilidad de largo alcance.

¿Sabes leer, hablar y escribir? Pues ya tienes todo lo que necesitas para esta fase de tu proyecto de posicionamiento. Todo lo que tienes que hacer es sintetizar eficazmente lo que ofreces para que cualquiera sea capaz de entenderlo y utilizarlo.

Para profesionales independientes o empresarios es evidente que cuanto más gente les reconozca, más oportunidades surgirán. Pero quizá pienses que para alguien que trabaja como empleado, no tiene mucho sentido dedicar tiempo y esfuerzo a darse a conocer a escala global.

Esa es una forma muy miope de ver las cosas. En primer lugar, ningún profesional por cuenta ajena está a salvo de ser «retirado» en cualquier momento; por consiguiente, debe mantenerse visible por si algún día sucede lo peor.

En segundo lugar, tendemos a valorar más a las personas que tenemos cerca cuando son otros los que nos hablan bien de ellas. Si empiezas a ser citado y conocido por personas y medios ajenos a tu empresa, puedes estar seguro de que los de dentro empezarán a verte de otro modo.

Hasta ahora te he hablado de las formas de darte a conocer en las situaciones en que tienes un contacto directo con otras personas. Existe la posibilidad de interaccionar y de recibir opinión de quienes se relacionan contigo. Eso te permite hacer ajustes en tu forma de actuar para influir en tu posicionamiento.

Ahora te voy a dar a conocer herramientas de notoriedad muy potentes y con las que puedes dejar tu huella en la mente de todo el mundo, literalmente. A cambio, es posible que pierdas gran parte del control de lo que ocurre después.

Tanto en el contacto personal, como cuando te diriges a un grupo de gente en una conferencia, parte del mensaje eres tú mismo. Pero cuando utilizas algún intermediario para llegar a mucha más gente, vas a depender de que éstos sean capaces de transmitir eficazmente tus ideas. Es lo más parecido a meter un mensaje en una botella y tirarla al mar.

Cualquier fichero o documento impreso, grabado o creado electrónicamente que contenga información útil va a convertirse en tu arma de visibilidad global. En realidad, gran parte de tu trabajo aquí va a ser el de escribir y documentar lo que haces para comunicárselo al mundo.

Ya tienes claro que un experto es un referente en conocimiento e información sobre un determinado tema. Por lo tanto, la forma de reforzar su posicionamiento y reputación es mediante la creación y divulgación de contenidos sobre su especialidad.

Pero no todo va a ser coser y cantar. Aunque tengas un material escrito o audiovisual excelente, en este momento hay mucha gente compitiendo para conseguir atraer la atención. Vas a tener que dedicar un tiempo y esfuerzo adicional para «colocar» tus ideas y contenidos. Cada día hay más información y muy poco tiempo para asimilarla. Esa mezcla de información e intoxicación se denomina «*infoxicación*».

Ya sabes que mi intención en este libro es proporcionarte herramientas que estén a tu alcance y tengan coste bajo o nulo. Así que todo lo que te expliqué puedes empezar a aplicarlo ahora mismo. Te adelanto que vas a meter la pata y que cometerás errores. A mí me sucede continuamente. Pero la única forma de conseguir algo es tirándote a la piscina.

Para divulgar los contenidos que vas a utilizar para alcanzar el estatus de especialista te voy a hablar de:

- Artículos y contenidos
- Prensa y medios
- Libros
- Multimedia
- Internet

No te asustes ni te eches las manos a la cabeza. Todo eso está a tu alcance y te va a dar muchos puntos para conseguir el posicionamiento que deseas. Al hacerlo vas a comunicar tu mensaje a mucha gente y a generar un efecto mucho más intenso que una acción más directa y personal.

No te olvides de que para que te asocien con una solución debes estar centrado, enfocado. Esto es especialmente importante cuando vas a generar contenidos que verá mucha gente y que tienen que explicarse por sí mismos. No vas a estar al lado de cada persona que acceda a ellos.

Tu posicionamiento se basa en la asociación con una especialidad. Tu éxito como profesional consistirá en conectar la información que ofreces con la que necesitan los que te rodean.

Debes ser capaz de apoderarte de un tema, de conseguir que te reconozcan como la persona que más sabe sobre un asunto y hacerlo tuyo. Debes generar información y contenidos que se ajusten a las necesidades de los que buscan ese conocimiento. De ese modo, no sólo vas a reforzar tu posicionamiento como experto y autoridad en tu campo, sino que también vas a ganar dinero.

## ARTÍCULOS Y CONTENIDOS

### Generar contenidos para posicionarte

¿Cuántos artículos has escrito este año? ¿Cuántos artículos has publicado este año? Si la respuesta a ambas preguntas es que no has escrito ni publicado nada, no te preocupes, seguramente estás en la media. Y ahí está tu oportunidad. Cuando nadie está haciendo nada para posicionarse, cualquier acción tendrá resultados positivos.

Cuando empecé a trabajar en el campo del posicionamiento profesional no tenía clientes, pero me sobraba tiempo. Así que decidí que sería interesante escribir algunos artículos que podría colgar en mi página de Internet. Diseñé un formato muy sencillo en el que incluía mis datos de contacto. Pensé que nadie los leería, pero me ayudaban a poner en orden mis ideas.

A medida que me he ido dando a conocer y han aumentado las visitas a mi página, la gente se ha bajado los artículos y los ha difundido en sus propias webs y blogs. En algunos casos me piden permiso para publicarlos en alguna revista en papel o en la Red. El trabajo ya está hecho y el propósito siempre ha sido llegar al mayor número de personas, así que, a todos digo que sí. Esto no ha ocurrido de la noche a la mañana, pero lo que debes tener claro es que nada de lo que hagas cae en saco roto.

Escribir sobre tu especialidad no es algo reservado para agentes libres, empresarios o expertos independientes. Seguramente en empresas medianas o grandes se publican boletines de noticias en los que siempre piden colaboraciones.

Pero aunque trabajes para una compañía o estés en un momento de transición profesional siempre es conveniente generar documentos útiles que refuercen y refresquen el recuerdo que tienen de ti.

Un artículo o un documento escrito sobre tu especialidad es una poderosa herramienta de influencia interna y externa. Si es suficientemente útil e interesante mucha gente lo guardará, lo reutilizará y lo divulgará. De ese modo mantienes vivo tu recuerdo y consigues llegar a mucha gente desconocida a la que no llegarías de otro modo.

Escribir artículos es posiblemente el primer paso y uno de los métodos más rápidos y fáciles para construir tu reputación de experto. No importa que utilices información existente. La gente lee artículos para reforzar lo que sabe. Una de tus funciones como experto es recopilar, digerir y divulgar conocimientos existentes dándoles tu propio enfoque.

Tu mayor enemigo para ponerte a escribir eres tú. Piensa que escribir y publicar es un 95% mental, de actitud. Está bien planificar tu artículo, pero planear no es escribir. Puedes dedicarte a reflexionar sobre lo que vas a contar, pero pensar sobre escribir no es escribir. Hablar sobre escribir no es escribir. Investigar para tu artículo no es escribir. El único modo de escribir es escribir.

Los artículos pueden tener una vida muy larga. Puedes reutilizar tus artículos publicados en otros medios. Puedes enviar artículos a webs que enlacen a tu sitio. Puedes escribir artículos para tu empresa o para los boletines informativos de tus clientes. Los puedes tener en tu web. Puedes conseguir que se publiquen en un medio. Puedes entregarlos en un seminario. Puedes enviarlos a un colega que conociste en un acto de *networking*... Y en todos los casos, cada artículo va reforzando tu posicionamiento.



## Por qué debes escribir

Cuando generas un flujo continuo de nuevas ideas, conocimiento e información útil, mantienes o elevas tu estatus de especialista o autoridad en tu materia. Generas credibilidad porque vas reforzando la percepción que se tiene de ti como autoridad y obtienes ventaja sobre tu competencia. Sólo por el hecho de aparecer en un papel, mucha gente asume que eres el experto en tu campo.

Para un profesional en transición, que está buscando clientes o un empleo, un artículo, un documento o un informe escrito, sirve como «muestra» de su trabajo antes de contratarle. Como no lo hace casi nadie, les ayuda a sobresalir y a destacar.

A profesionales independientes les permite mantenerse al día y despiertos, a organizar la información y a fortalecer su experiencia y conocimiento.

## Tipos de contenidos

Las posibilidades de generar documentos útiles para darte a conocer o reforzar tu posicionamiento son múltiples. Mi intención con este libro es abrirte los ojos y ofrecerte opciones para convertirte en un profesional que hay que tener en cuenta. Pero no descartes la posibilidad de obtener un rendimiento económico mediante la venta de algunos de estos documentos.

- **Recetas o listas de consejos.** Son documentos cortos, que van al grano con consejos sobre un determinado asunto. Suelen estar impresos en tamaño folio y presentarse como una serie de consejos numerados.
- **Folletos informativos.** Son como las listas de consejos pero más extensas. Contienen una información similar pero en un folleto, hay más espacio para desarrollar cada punto.
- **Informes especiales.** Es más extenso y detallado que un folleto. Tamaño folio. Puedes incluir ilustraciones, gráficos y tablas. Desde cinco a cien páginas o más. Normalmente son de seis a doce páginas. También pueden venderse o descargarse gratuitamente por la Red.
- **Monografías.** Es un ensayo o artículo sobre un tema concreto. Es parecido a un informe especial pero suele ser más largo (veinte a treinta páginas) y escrito en un lenguaje más formal o profesional. Acostumbra ser utilizado en el mundo de la medicina. Es una buena alternativa antes de escribir un libro. Suelen ser más específicos del sector que un libro. Puedes publicar varios al año. Cuando tengas varios puedes convertirlos en un libro.
- **Guías de recursos o directorios.** Son directorios breves (cinco o seis páginas) de fuentes de información en un determinado campo (por ejemplo, páginas web para profesionales del control de calidad).
- **Fichas.** Resúmenes en fichas en los que se sintetizan algunas ideas.
- **Manuales.** Los manuales de referencia son informes exhaustivos, normalmente en una carpeta o cuaderno y organizados en secciones. Pueden tener entre treinta y ciento cincuenta páginas o más.
- **Boletines (newsletters).** Algunos expertos producen un boletín trimestral promocional de cuatro a ocho páginas, que distribuyen de forma gratuita a clientes actuales y potenciales. Proporciona consejos y estrategias más útiles y prácticos que los que aparecen en medios más generales. Debe proporcionar un valor único y valioso, útil, informativo, nuevo y especial. En resumen, debe ser un contenido que no sea fácil de encontrar en otro sitio. Este

boletín debe convertirse en una fuente de información interesante para el sector.

Una manera poderosa de construir tu reputación ante una audiencia concreta es enviarles regularmente alguno de esos documentos. El objetivo es establecer tu imagen y construir tu credibilidad ante una audiencia específica a lo largo de un período de tiempo. Es una forma de mantener el contacto (en lugar del impacto) con los clientes actuales y potenciales. Incluso con aquellos a los que, por falta de tiempo, no puedes ver con la frecuencia necesaria.

Sirve para recordar a los clientes, que siempre andan ocupados, que existes y sigues haciendo cosas. Es una excusa para mantener el contacto sin que parezca que estás mendigando un negocio. Mantiene tu nombre y tus actividades en la mente de clientes y mercado. Les recuerda que estás ahí tanto tú como tus productos y servicios. Ya no necesitas una excusa para establecer el contacto porque el destinatario ESPERA recibir tu boletín periódicamente.

No siempre es posible generar contenidos para escribir artículos muy frecuentes y se puede correr el peligro de meter humo sólo para «rellenar». Si tus lectores perciben una falta de calidad en los contenidos, esto puede perjudicarte.

Deberías enviar estos documentos a cualquiera que mantenga relaciones regulares contigo. Clientes actuales, clientes del pasado, potenciales clientes, suscriptores antiguos, empleados, comerciales, colegas, consultores, expertos o gente importante del sector, gente influyente que pueda dar referencias, editores de medios, columnistas o gente de los medios que puedan utilizar el material del boletín para sus propios artículos.

Puedes utilizar contenidos de este tipo como un incentivo a quien responda a un anuncio o se registre en tu página, o para mantener el contacto con la gente que acuda a tus actos. Puedes ponerlos en tu web para que la gente vea lo que ofreces.

No tienes que crear documentos muy sofisticados, pero el diseño debe ser consistente para generar reconocimiento y notoriedad. A los lectores les gusta la consistencia en el formato porque de ese modo saben qué buscar en cada número. Debe proporcionar información útil pero también se acepta algo de contenido comercial. No te olvides de que el objetivo final de este tipo de materiales no es la formación sino reforzar tu posicionamiento y generar negocio.

Si te piden que escribas tus contenidos en algún medio de prestigio, no lo dudes y acepta. Si en unos meses no te compensa, lo puedes dejar. Si has estado escribiendo una columna en un medio durante algún tiempo, puedes agruparlas y convertirlas en un boletín.

No pienses que no sabes escribir o que «no es para ti». Piensa en mí, soy de ciencias y poco dado a coger un bolígrafo. Sin embargo, una vez que empiezas y le pierdes el miedo, luego es mucho más fácil.

Escribe sobre formas de mejorar o hacer las cosas mejor. El artículo debe incluir información, consejos, cómo hacer las cosas, estrategias o ideas útiles e inmediatas, o también puede ser conceptual y provocador.

No importa utilizar información que ya existe. La gente lee artículos para reforzar lo que sabe. Eso te ayuda a que sintonicen contigo. No te sientas obligado a presentar una o dos ideas nuevas en cada artículo. El posicionamiento de experto se consigue «reenvasando» y presentando la información existente de una forma clara.

## **¿Qué puedo contar?**

A estas alturas, espero que ya hayas empezado a seleccionar tu formato favorito para divulgar las

ideas que te van a convertir en un experto reconocido, tanto si trabajas en una empresa como si eres un profesional independiente o en transición. Pero quizá te preguntes qué es lo que puedes escribir para llenar esos documentos. No te preocupes, que aquí tienes unas cuantas sugerencias:

- **Columnas de opinión.** Tu versión sobre un hecho o una tendencia relacionada con tu especialidad.
- **Casos prácticos e historias de éxito.** Ventas, récords, aniversarios, hitos alcanzados. Historias de productos y de clientes, entrevistas, fotos, perfiles.
- **Productos y servicios.** Mejoras, nuevos modelos, opciones, aplicaciones.
- **Noticias.** Reportajes sobre actos, ferias, conferencias, seminarios, presentaciones, premios, nuevos clientes, ofertas aceptadas, contratos renovados, noticias financieras, informes anuales, beneficios.
- **Consejos y decálogos.** Cómo funciona un producto. Cómo ahorrar dinero, «X pasos para tener éxito», «X razones para...». Errores que hay que evitar, «X formas seguras de...». «Todo lo que necesitas para...» Reglas inmutables. Tendencias que no puedes olvidar.
- **Personas.** Promociones, nuevas contrataciones, premios.
- **Decálogos.** Preguntas y respuestas. Mitos y realidades. Cuestionarios.

## ¿Qué pasos tengo que dar?

- **Haz una lista de posibles ideas.** El material no tiene por qué ser original, ni tiene por qué ser creado sólo para un artículo. De hecho, un artículo es un medio excelente para reciclar otro material promocional, publicitario o charlas, artículos, notas de prensa, informes, presentaciones... De este modo optimizas el uso de los contenidos que has creado y minimizas el tiempo de escribir y crear.
- **Revisa y selecciona tus ideas.** Si no sabes cuánto espacio vas a tener, es mejor que te excedas eligiendo que quedarte corto. Siempre podrás utilizar lo que te ha sobrado para otro número.
- **Crea una carpeta.** Crea un fichero o una carpeta para cada artículo y recopila la información que va a servir como material de respaldo. Incluye folletos comerciales (para temas relacionados con productos y servicios), notas de prensa (reconvertidas en pequeñas noticias) y reimpressiones de artículos sobre un tema específico (que, a menudo, se combinan y recopilan en un nuevo artículo sobre un tema parecido).
- **Escribe la historia.** Lo normal es que la escribas tú, pero siempre puedes contratar a un escritor *freelance*. En ese caso debes proporcionarle toda la información y la forma de contactar con quien la posea.
- **Revisa.** Repasa, edita y haz los cambios finales.
- **Crea la imagen final.** Incluye los gráficos, las imágenes...
- **Imprime el documento y distribúyelo o cuélgalo en la Red.**

## ¿Puedo reutilizar mis artículos?

Envía tus artículos a clientes, potenciales y actuales, y a todo aquel que quieres que te tenga en cuenta. Inclúyelos en tu dossier o portfolio profesional. Si hay alguno especialmente reconocido, puedes enmarcarlo y ponerlo en tu despacho. Envíalos a cámaras de comercio y a asociaciones que publiquen un boletín. Convierte varios artículos en un informe especial o en un documento temático que pueda descargarse en la Red.

## ¿Debo subir mis contenidos a la Red?

Una parte importante de tu estrategia de visibilidad pasa por Internet. Al generar contenidos, lo puedes convertir en uno de tus principales canales. Eso tiene ventajas e inconvenientes.

**Lo bueno.** Es relativamente fácil generar documentos atractivos en formato html o pdf. El coste de impresión para ti es cero, lo que te permite distribuirlo con la frecuencia que desees. No hay gastos de envío. La entrega es instantánea. Para los lectores es fácil de responder, están a sólo un clic y puede animarles a buscar más información en tu web y conseguir que te den información a cambio del documento.

**Lo malo.** Es muy fácil no leer lo que ofreces. Sólo hay que dar a la tecla «suprimir». Hay muchísima información creada y distribuida que reduce tus posibilidades de éxito. El formato electrónico es menos atractivo que el de papel, que puedes tocar y sentir. Hay tanta información que apenas queda paciencia para leer un mensaje que no sea personal.

## Tarea. Tu primer artículo

- Piensa en un tema relacionado con tu especialidad. Escoge uno que sea atractivo para ti.
- Puedes echar un vistazo a la prensa para inspirarte. Haz una búsqueda en Internet o acércate a una biblioteca para buscar información.
- Piensa en un título atractivo.
- Escribe un artículo de unas mil doscientas palabras.
- Dale formato, incluye alguna foto y tus datos de contacto.
- Súbelo a tu blog o a tu página web o envíalo por correo a personas de confianza.
- Ya tienes tu primer artículo. Ahora todo será más fácil.

## **PRENSA Y MEDIOS**

### **¿De verdad puedo aparecer en la prensa sin haber cometido un delito?**

¿Colaboras con algún medio de comunicación? ¿Utilizas la prensa o los medios de comunicación para darte a conocer?

Seguramente no sólo no colaboras con ningún medio, sino que quizá piensas que es algo a lo que únicamente pueden acceder algunos privilegiados. Pues ve quitándote esas ideas de la cabeza. La prensa no sólo no es para algunos gurús mediáticos, sino que puede convertirse en una herramienta muy poderosa para que te tengan en cuenta.

Cuando hablo de prensa y medios, me estoy refiriendo a la prensa escrita, periódicos y revistas, pero también a la radio y la televisión. Todos son accesibles aunque unos lo son más que otros. Piensa que aquí suele funcionar un efecto acumulativo. Cuanto más visible eres, más probable es que te citen como experto en un medio escrito. Cuando eso ocurre varias veces, aumentan las posibilidades de que te llamen para hablar en radio o televisión, especialmente en un momento como el actual en el que el número de cadenas se ha multiplicado.

Una profesional como mi amiga Nisa Ortega puede utilizar sus conocimientos fiscales en su especialidad para convertirse en la embajadora mediática de su empresa, o al menos de su departamento.

Otra amiga empresaria como Sabela Iglesias, experta en la teoría de las limitaciones, puede ser una excelente fuente de información para un periodista que necesite cubrir una noticia sobre nuevas formas de gestión.

Si sabes tratar con los medios, puedes conseguir una visibilidad enorme, además de la credibilidad que implica ser citado en un medio de comunicación. Utilizar los medios como herramienta de marketing es una forma de ampliar tu estatus como profesional de referencia.

Puedes ser referenciado como especialista, pero también puedes llegar a colaborar de forma periódica con alguno de ellos. Piensa que muchos de los artículos publicados en revistas están escritos por autores independientes. Siempre hay que llenar de contenidos los medios y sólo dependes de tu habilidad para introducirlos. Aunque no te paguen, puedes obtener una promoción beneficiosa.

### **¿Cómo consigo que me hagan caso?**

¿Has levantado alguna vez el teléfono para hablar con un periodista que escribe sobre temas de tu especialidad? Pues ése es el primer paso, y con suerte, es el que te va a abrir las puertas de un medio.

A la gente le gusta el papel y sigue pensando que si alguien aparece en las páginas salmón es que es un experto. Llegar a aparecer en medios de comunicación sigue siendo un elemento que genera credibilidad.

Conseguir que hablen de ti en un medio es más fácil de lo que parece. No es necesario gastar dinero en publicidad o anuncios cuando puedes hacerlo sin coste. Cuanto más estrecho es tu nicho,

más fácil es que te den cobertura.

Si te posicionas como un experto en un nicho, es recomendable que te centres en medios especializados. No los va a leer el gran público, pero van a ser «devorados» por los profesionales del sector. Es bueno que te especialices lo máximo posible. Es más fácil ser experto en un nicho pequeño que en un sector grande.

Conseguir cobertura mediática está relacionado con la oferta y la demanda. Los medios necesitan ideas para llenar páginas y programas. Por otra parte, están bombardeados por montones de ideas similares que envían las agencias de relaciones públicas. Están hartos de recibir siempre lo mismo. Para que te tengan en cuenta, debes tener un gancho, un punto de vista diferente, inusual, fresco.

No creas que por ir por libre van a hacerte menos caso. Cuando eres tú mismo quien está hablando de lo que hace en lugar de una agencia es más fácil que te escuchen. Al fin y al cabo, los periodistas son personas a las que les gusta relacionarse con personas.

A los medios les atrae lo nuevo. Los editores se quedan con las cosas que creen que van a leer los lectores.

Escribe artículos y envíalos a revistas seleccionadas y boletines que lea tu mercado. Contacta con los clientes actuales y envía artículos a los medios de comunicación de sus asociaciones, revistas corporativas, intranets...

Ofrécete para ser citado como experto para artículos, especialmente si no te gusta escribir. Algunas veces los medios están buscando sólo una cita o dos. Posiciónate como el experto que contactar en tu especialidad.

Envía artículos y consigue que te reseñen en sitios de Internet, páginas de expertos y sitios de conferenciantes. Consigue que te inviten a programas de televisión para hablar de un tema específico o sobre tu nuevo libro. Incluso aunque sea una cadena pequeña, nunca sabes quién puede estar escuchando o mirando.

La mayor parte de las cosas que ves, lees y escuchas en los medios han llegado ahí a través de una empresa de relaciones públicas. Los periodistas aceptan estos materiales porque no tienen tiempo, están ocupados, carecen de recursos para llenar los programas y las publicaciones con material interesante y que merezca la pena para sus lectores, espectadores y oyentes. Tu objetivo es proporcionarles información con esas características.

Los medios más importantes son bombardeados con materiales de publicistas debido a su gran audiencia. Si empiezas dirigiéndote a medios más locales, pequeños o especializados vas a tener menos competencia y es más probable que te escuchen.

Puedes llamar a los periodistas especializados de cada medio y pedirles que te reciban unos minutos. Trata de tener una buena presencia e intenta impresionar al editor como profesional brillante, experto y capaz. Puede que al editor no le interese, pero quizá te dé contactos a los que sí. Puedes pedir los contactos y las referencias si él no te los da. Escribe directamente al editor en lugar de hacer envíos impersonales. Además, los medios tienen muchas secciones y tu carta puede traspapelarse.

A medida que vayas apareciendo en medios te irán llamando de otros porque serás percibido como experto. Ayuda a enfocar el artículo describiendo cómo debería ser ejecutado. Propón diferentes ángulos.

Sé breve. Los periodistas van siempre a toda prisa. Es importante que les des la información muy clara, de forma sencilla y casi con el texto escrito. Facíltales el trabajo. Ajusta el mensaje en función de la receptividad del periodista.

Haz una lista de medios especializados o sectoriales que te interesen y, simplemente, ¡llama! La forma de acceder a ellos es tan sencilla como levantar el teléfono y contactar con ellos. Cuando leas una noticia, en cualquier medio, que esté relacionada con tu especialidad, apunta el nombre del autor, busca el número de teléfono y llámale.

La regla general es que si tienes una idea interesante y la sabes comunicar, sólo tienes que coger el número de teléfono del medio que te interese y llamar. Una buena forma de entrarles es haciendo referencia a algo que el autor haya escrito recientemente. «He leído tu artículo/reportaje y me parece muy interesante y acertado porque soy especialista en el asunto y blablablá...»

Intenta que aparezca tu web o el nombre de tu empresa, pero siempre debes aparecer tú en lo publicado.

No descartes ningún medio. Una revista para profesionales o los diarios gratuitos pueden tener más repercusión que un diario económico o uno generalista. Te lo digo por experiencia.

Si tu idea es interesante habrá medios dispuestos a hacerle un sitio para artículos y reportajes. Cuando esto ocurre, hay que esforzarse mucho para que lo que escribas sea coherente, atractivo, interesante y convincente.

Te harán más caso si te presentas como una persona que como una empresa. Todos los días reciben miles de notas de prensa que no son más que publicidad encubierta. Debes hacerlo personal y ofrecerles algo atractivo.

## **¿Qué temas son más atractivos para que me citen?**

Debes tener unos temas concretos en los que quieras aparecer como especialista, que te hagan ser percibido como la persona idónea para este artículo.

Es habitual que un periodista pida el punto de vista a varios expertos sobre un asunto que está investigando. Si tú eres uno de los elegidos, puedes resumir tus ideas en forma de decálogos, claves, reglas o recetas sencillas. Eso facilita su labor y destaca tu opinión.

Una forma de conseguir que te tengan en cuenta es hacer previsiones de tendencias. Si aciertas, podrás hablar de lo inteligente que eres. Si fallas, podrás echar la culpa a los cambios en el mercado. Es broma..., o no.

Es mejor escribir sobre los problemas que estás solucionando. Si la gente percibe que eres parte de la solución a un gran problema, te considerarán más importante. Además, los medios de comunicación suelen preferir escribir sobre problemas que sobre éxitos. Las malas noticias venden más.

Da ejemplos, testimonios o historias de éxito que ilustren tu idea.

## **Conoce el medio**

Si hay algo en lo que vas a basar tu posicionamiento es en tu especialización. No puedes ir a todos los medios y hablar de cualquier cosa sólo para que te citen. Debes presentar ideas y temas que encajen con la publicación. Piensa que cada medio es diferente, incluso medios que tratan temas similares. El estilo, el tono, el contenido y la calidad deben ser tenidos en cuenta.

Lo peor que puedes hacer para que te publiquen es ofrecer una idea o tema que no tenga nada que ver con el medio. El redactor puede sugerirte temas que les interesan. También puedes ser tú quien proponga los temas, con tacto. No seas demasiado pesado o insistente («Es importante para tus lectores...», «Deberías publicar esto...»).

Recuerda que cada medio es diferente y debes adaptar tu mensaje y tu lenguaje a cada interlocutor. Eso no significa que debas mentir o manipular, sino simplemente que tienes que ofrecer aquella información que más se ajuste a las características del medio. Por ejemplo, el mensaje para un medio empresarial estará más relacionado con la empresa, mientras que el que des a una revista de una compañía aérea (que ojean muchos profesionales) tocará más temas de actos o viajes.

## **Establece el contacto inicial**

Debes decidir si es mejor llamar o escribir. Cada periodista tiene una preferencia. Si no la conoces, llama y pregunta: «Hola soy XXX XXXX y tengo una idea que podría interesarle. ¿Tiene unos minutos ahora, o podríamos encontrarnos un rato esta semana?». Así te dirán que llames o escribas.

Puedes llamar al medio y preguntar por el editor más adecuado a tu tema y conocer algunas cosas sobre él (nombre, e-mail...) para poder contactar más tarde o vía correo electrónico. Puedes hacer llamadas de seguimiento, pero si el periodista rechaza la idea, inténtalo en otra publicación.

Cuanto más específico y concreto seas con datos, hechos, ejemplos, más fácilmente acapararás la atención del editor. Cuanto más útil o interesante sea para los lectores, más probabilidades tendrás de que te tengan en cuenta. Ponte en los zapatos de los lectores, analiza sus problemas y comprenderás mejor lo que quiere el editor. Para eso debes conocer el medio.

Si te dicen que la idea es buena pero que necesita más información o un enfoque diferente, debes ser capaz de seguir adelante respondiendo las preguntas del editor o sugiriendo un nuevo enfoque por teléfono. Mencionar algunas claves o elementos en tu solicitud inicial (por teléfono o por escrito) puede ayudar a que la escojan.

Si tienes varias ideas que contar, lo mejor es escoger dos o tres y no saturar al editor. Cada idea debe ser desarrollada por completo antes de pasar a la siguiente y no mezclarlas. Lo mejor es preguntar al editor por sus preferencias y escoger la que mejor se adapte.

Si eres un experto, un gurú o un profesional reconocido o visible es más probable que te tengan en cuenta. Aunque esto es un círculo virtuoso, si eres conocido te citan, y si te citan, vas siendo cada vez más conocido.

La imparcialidad es otro factor importante para algunos editores. Sé objetivo y no trates mejor a tus productos o servicios que al resto. Habla de diferentes opciones, no sólo de la tuya. Por eso, se tiene más cuidado con artículos enviados por los departamentos de comunicación. De todos modos, los profesionales de relaciones públicas saben cómo tratar a los medios y lo que deben darles, y eso les da una ventaja con respecto a ti.

Si crees que no puedes dar una información adecuada, veraz y fiable, facilita al periodista contactos de personas que puedan hacerlo. De este modo ayudarás a dicho periodista y a las personas a las que recomiendas.

Lo mejor es dar facilidades para quedar con el periodista para tomar un café o reunirse en su oficina. El contacto directo siempre funciona. Debes estar disponible para cuando se pongan en contacto contigo. Si te piden un artículo, sigue sus instrucciones y ten preparada la información en la fecha que te indiquen. Si vas a escribir un artículo largo para una revista, debes tener en cuenta si quieren o no ilustraciones, imágenes o gráficos, y en caso afirmativo de qué tipo.

No envíes artículos no solicitados, no suelen ser tenidos en cuenta. Los editores prefieren ser consultados sobre los temas que quieren ver publicados antes de que el autor escriba el artículo.



Eso ahorra tiempo al redactor (no tiene que leer cosas que no le interesan) y al autor (no tiene que investigar ni escribir algo que nunca será aceptado). Enviar un artículo no solicitado puede hacer pensar que se lo has enviado a varios al mismo tiempo, y eso no gusta al editor. Es mejor preguntar primero y enviar después.

Si te piden un artículo, debes conocer la extensión que desean y la fecha de entrega. Si no te la proporcionan, pregunta y evitarás confusiones. Más vale que te pases de largo que de corto. Incluye todo lo que consideres relevante. El editor siempre puede recortar. La extensión típica de los artículos es de 800 o 1.500 palabras, una o dos páginas, respectivamente. Además, un artículo de una página es fácil de imprimir y se puede convertir sin dificultad en un folleto que puedes entregar en tus charlas.

No pongas a prueba la paciencia del editor o podrás perder tus oportunidades de aparecer en medios. Si te ganas el respeto y la amistad del editor estarás bien situado para que te soliciten más información en el futuro o tengan una actitud receptiva. Proporciona a los editores información que pueda serles útil. En realidad, lo que quieres conseguir es posicionarte como «su experto de cabecera». Por lo tanto, debes considerarlo como un «cliente» más que te va a recompensar tus aportaciones y conocimientos con algo que no tiene precio, visibilidad.

Exclusividad. Nunca envíes la misma idea o historia a más de un medio del sector a la vez. Sólo si te la rechazan, puedes enviársela a otro. Quieren material exclusivo. No quieren encontrarse el mismo artículo que han publicado ellos en varios medios.

#### ALGUNAS OPCIONES

### Notas de prensa

Es un documento de una o dos páginas con noticias e información sobre lo que haces. Puedes anunciar la publicación de un nuevo manual o folleto. Puedes describir la información útil que contiene. Puedes ofrecerlo gratis a los lectores o audiencia del medio. La nota de prensa debería destacar alguna de las ideas principales del documento.

Una nota de prensa es un anuncio de un acontecimiento, actuación o cualquier otra noticia que sea atractiva para los medios. Si tienes algo que anunciar, tómate tu tiempo para escribir una nota y distribuirla. Debes ver la noticia con los ojos del periodista y pensar de qué modo puede ser interesante para sus lectores.

No seas humilde ni modesto. No te pongas en el papel del redactor jefe, deja que ellos decidan si lo publican o no.

### Columnas

Un logro importante para un experto es tener una columna en la que hable de su tema. No es fácil de conseguir si no eres una autoridad en tu campo, pero no es imposible. Puedes escribir tú mismo tus columnas y enviarlas a los medios. Si consigues generar una imagen de profesional serio y además tienes un blog o subes artículos con frecuencia a tu web, pueden ofrecerte la oportunidad de escribir una columna periódica.

Los editores quieren asegurarse de que puedes escribir varias columnas sin problema. Los editores quieren tener varias columnas con antelación para evitar problemas de retrasos, salud, comunicaciones... Empieza por los editores de revistas porque suelen tener más tiempo y son más accesibles.

Ten varias columnas preparadas aunque no te las publiquen para que, cuando te pidan ejemplos

de lo que escribes, puedas entregar algo. También puedes enviarlas a varios editores como prueba de lo que eres capaz de hacer.

Anima a los lectores a que te escriban. Es una forma de demostrar que la columna tiene interés. Una columna que mueve a los lectores es interesante. Ten paciencia y aguante. Esto es cuestión de tiempo y probabilidades. Una vez que empiezas, es cada vez más fácil.

Ten cuidado de no escribir columnas en medios que se hagan la competencia. Busca y escoge revistas y publicaciones de tu sector y analiza lo que se escribe antes de contactar con el editor. Debes conocer los requerimientos de los artículos (extensión, número de palabras, tipo de contenido...).

Aunque los artículos son para promocionarte, no los utilices como herramienta de autobombo o venta. No los quieren ni los editores ni los lectores. La parte publicitaria del artículo es el párrafo de presentación o de tu biografía o de lo que haces. En tu biografía para el artículo debe aparecer tu nombre, empresa, breve descripción de lo que haces (producto o servicio) y forma de contacto. Si tus artículos son interesantes y no te pagan por ellos, puedes pedir un espacio publicitario.

## Revistas

Si bien es interesante aparecer en cualquier medio, lo importante es tener en cuenta la relación esfuerzo-rendimiento. No te engañes, hay revistas conocidas que apenas generan repercusión y no las leen tus potenciales clientes. Sin embargo, el hecho de aparecer en ellas te puede proporcionar un prestigio y una credibilidad importante.

Hay revistas especializadas con las que puedes ponerte en contacto y que normalmente necesitan artículos extensos cuya preparación requiere tiempo.

Lo bueno de las revistas de «calidad» es que sin llegar a darte el *glamour* de un libro, te permiten ir creando un historial de publicaciones que puedes ir entregando a los clientes. Y te digo por experiencia que les encanta recibir un documento escrito que acompañe una presentación del autor.

Puedes dirigirte a otras revistas que no están dedicadas a los negocios pero que llegan a los clientes potenciales. No descartaría ninguna, pero evita aquellas que distorsionen el mensaje.

## Radio

Hay muchos programas de radio. Deberías dirigirte a los productores de esos programas. Una ventaja de la radio es que no tienes que ir al estudio, puedes hablar por teléfono desde tu casa.

Prepárate. Escribe las quince preguntas que crees más probable que te hagan. Desarrolla y practica las respuestas. Replantea la pregunta antes de contestar. Sé breve. Más de veinte o treinta segundos ya empieza a ser excesivo. Si es más extensa, resume.

Utiliza el humor. Pero no cuentes chistes. Las anécdotas están bien. Demuestra que eres un experto. Proporciona hechos. Utiliza datos, estadísticas y resultados llamativos. Desarrolla las respuestas más allá del sí o no. Utiliza temas específicos y ejemplos que los acompañen. Da razones.

Hazlo personal, concreto y vistoso. Mira al entrevistador mientras hablas. Dirígete a él por su nombre. Sé positivo y enérgico, muestra entusiasmo y convicción. No repitas o parafrasees una pregunta perjudicial de un oyente. Es correcto interrumpir una pregunta que se basa en datos o premisas falsos. Termina cada parte resumiendo un beneficio positivo.

Si vas a hablar desde tu casa o despacho, asegúrate de que no te molesten ni que haya ruidos mientras estás en la entrevista.

## **Televisión**

Cuando hace algunos años leía a los expertos norteamericanos en posicionamiento personal, siempre me llamaba la atención que incluyesen un apartado para la televisión. Sólo el hecho de pensar en aparecer en una cadena de televisión me parecía algo lejano e imposible. Quizás era posible que un especialista en coches de Detroit apareciese en un programa de una cadena local, pero aquí lo veía muy difícil.

Sin embargo, el tiempo me ha demostrado que también en esto me equivocaba. Aquí convergen dos fenómenos. El primero es que a medida que refuerzas tu posicionamiento y vas siendo conocido por ser experto en algo, vas acaparando el interés de diferentes medios y personas. Primero de ámbito local y de medios poco importantes, pero poco a poco vas llamando la atención de medios más importantes.

Si participas en un acto importante organizado por una multinacional, puedes ser entrevistado por una cadena de primer nivel. Si se produce una noticia inesperada sobre algo relacionado con tu especialidad y estás bien posicionado en la Red o te conocen las personas adecuadas, es probable que te llamen para dar tu opinión. Así que no lo descartes.

Si no te llaman, puedes ser tú quien dé el primer paso. La forma de actuar es similar a las que ya hemos visto antes, tanto para contactar con clientes como con periodistas.

- Localiza al productor y llámale. Sé breve. En la llamada debes decir concisamente quién eres, por qué llamas, da razones por las que deberían escucharte y llevarte al programa.
- No intentes ser un publicista. Si llamas para hablar de ti, dilo. No trates de impresionar y ni se te ocurra mentir. Si el productor no está interesado, dale las gracias por su tiempo. Ellos saben lo que buscan.
- Si están interesados, te pedirán información sobre tu tema. Notas de prensa, biografía, testimonios, artículos, muestras, preguntas que podrían hacerte, un vídeo con alguna intervención reciente...
- Si te invitan, llega pronto.

Es importante que consigas la grabación en la que apareces. Puedes pedirselo a la cadena o grabarlo tú mismo cuando se emita. Muchas cadenas cuelgan algunos programas en Internet, y si uno de ellos es en el que apareces, puedes bajártelo.

Lo que pretendes es que te consideren como un profesional de referencia, y si encuentran en tu web que has sido entrevistado para hablar de tu especialidad, estarás aprovechando la confianza que genera la aparición en estos medios.

## **Medios *online* y digitales**

Los medios digitales especializados son herramientas muy útiles para darte visibilidad. Igual que el blog, te ayudan a posicionarte en buscadores y como especialista. Intenta llegar primero a las versiones *offline* de los medios *online* si existen.

Al estar a sólo un clic, facilitan mucho el acceso a tu web si alguien está interesado en lo que dices. Debes asegurarte de que el medio *online* está en un nicho de mercado claro y apropiado para tu objetivo. Asegúrate de que va a llegar a una porción importante de gente de tu nicho.

Lo malo es que es difícil saber a cuánta gente estás llegando. Los artículos son fácilmente replicables y copiables. Si te piden permiso para utilizar tus artículos en varios sitios, di que sí, pero que pongan al autor, tu biografía y tu web. La idea es conseguir la máxima distribución de tus contenidos. Si alguien utiliza tus artículos sin tu permiso, no organices un follón. Puedes facilitar el acceso poniendo un sitio en tu web en el que aparezcan tus artículos para descargar.

La idea es que si el artículo está escrito, el trabajo está hecho y cuanto más visibilidad tenga, pues mejor. No parece una buena idea dedicar tiempo a que publiquen tus artículos en algunas webs. Si los cuelgan, perfecto, pero no merece la pena esforzarse por que ocurra. Sólo si en tu sector hay una o dos webs de referencia puede merecer la pena hacer una aproximación.

## ¿Qué información debes tener disponible?

Una forma de conseguir cobertura es que te entrevisten como experto para hablar sobre un tema que el periodista esté preparando. La forma de conseguir que te entreviste es presentarte como experto. Debes decir en qué temas eres especialista, proporcionar pruebas y dejar claro que estás disponible.

Es importante que tengas preparadas tus «credenciales» por si en algún momento te piden que colabores con un medio o simplemente quieren saber quién eres o cómo presentarte ante los lectores o audiencia.

- Nombre del negocio, tu nombre, dirección, teléfonos, direcciones de correo electrónico y páginas web.
- Lista de productos y servicios.
- Experiencia en el negocio. Asociaciones, certificados...
- Historia de tu negocio.
- Por qué y cómo entraste en este negocio.
- Qué te diferencia de la competencia.
- Quiénes son tus clientes, cuál es tu mercado.
- Premios y reconocimientos recibidos.
- Misión y visión del negocio.

## ¿Qué puedo hacer con mis apariciones en los medios?

Lo importante de aparecer en un medio es lo que puedes hacer con el artículo. Cuando lo tengas, debes colgarlo en tu web y enviarlo a quienes consideres que puede interesar, especialmente a tus clientes.

## Tarea. Consigue que tu nombre aparezca en grandes titulares

Haz una lista de medios que estén especializados en tu materia o que tengan una sección relacionada con ella. Busca a los periodistas o redactores que suelen escribir sobre tu tema.

Si aparece su correo electrónico, escríbeles, explícales de qué modo puedes serles útil, presenta tus credenciales y ponte a su disposición.

No hace falta que lo hagas con todos los medios de golpe. Empieza probando con alguno y ve puliendo tu mensaje.

## LIBROS

### **Escribir, publicar y utilizar un libro como vehículo de posicionamiento**

«Un libro es un folleto que nunca se tira.»

Jeffrey Lant

¿Por qué deberías escribir un libro? Pues muy sencillo, porque escribir (y publicar) uno o más libros es el último paso para alcanzar el estatus de experto. Es el camino más seguro para obtener el reconocimiento definitivo como profesional de referencia.

Antes de escribir un libro, eres un especialista en un tema, después de escribirlo eres EL ESPECIALISTA, o al menos el que está más al alcance. Es el método definitivo de promoción porque te asocia con una posición de experto, referente, autoridad. Los libros son el arma definitiva de publicidad y credibilidad.

Los libros no sólo generan confianza sino también ingresos. Un libro de doscientas páginas puede venderse a entre diez y treinta euros, de los que te llevas aproximadamente un 10%. Cuanto más especializado sea el libro, más alto puede ser el precio. Pero salvo que alcances un estatus de experto global y mediático, los ingresos por ventas no deberían ser tu principal motivación.

Lo de menos es que escribas un libro o un manual de treinta páginas. En ambos casos te van a percibir como una autoridad en lo tuyo. Puedes publicar libros en una editorial reconocida, autopublicar, publicar bajo demanda, crear tus propios *e-books*... Todas las opciones son válidas, pero no todas tienen el mismo valor de cara al posicionamiento.

Aunque requiere un esfuerzo importante de tiempo, un libro te promociona en varias direcciones (giras de conferencias, cobertura de medios, posicionamiento como experto...). Piensa que la mayoría de los expertos y gurús conocidos al menos han escrito un libro.

Escribir un libro de gran éxito te posiciona automáticamente como gurú. Pero eso sólo ocurre con el 1% de los libros publicados. Aunque tu libro no sea un gran éxito, es un paso importante para tu plan de posicionamiento profesional.

Aunque escribas sobre un tema del que otros han escrito, tus experiencias y perspectiva son únicas. Nadie ha hecho exactamente lo que tú o ha vivido la vida que has vivido tú, y eso tiene un gran valor. Tu singularidad personal y profesional convierte a tu libro en algo único, y eso hace que merezca la pena ser leído aunque sea sobre un tema que ha sido tratado muchas veces antes. Las anécdotas que cuentas y los métodos que compartes proporcionan ideas y ejemplos inéditos.

Un libro genera credibilidad instantánea. La gente puede deshacerse de papeles y folletos, pero pocas veces de un libro. No tienes que ser un gran escritor para publicar un buen libro de gestión. Tu objetivo es conseguir un material impreso y utilizar el canal de distribución adecuado para llegar a tu nicho.

No tienes que saberlo todo sobre tu especialidad para escribir un buen libro. Sólo tienes que saber más que la mayoría de la gente. Tienes que saber algo que otros quieren conocer y ser capaz de organizar lo que escribes de forma que otros puedan seguirlo. Cuando hayas terminado de escribir tu libro, habrás aprendido tanto que serás más experto que al empezar.

Puedes pensar que si cuentas lo que sabes no te van a contratar o a necesitar, o incluso que otros se van a aprovechar de lo que sabes y venderlo. Pero lo cierto es que no puedes asesorar a todos los que comprarían tu libro. Tus clientes y tus lectores son dos nichos de mercado diferentes.

Quizá tus lectores no puedan contratar tus servicios, pero pueden comprar otros productos más asequibles (cursos, documentos...). Los clientes que pueden contratarte van a ver que eres capaz de satisfacer sus necesidades y resolver sus problemas mejor, más rápido y más eficazmente que otros.

Los libros son una ganga (¿veinte euros?) comparado con lo que alguien pagaría por tu consultoría o por un seminario (¿dos mil euros por día?). Aunque el 99% del libro repita ideas conocidas, estás reforzando el conocimiento del lector sobre el tema y eso hace que merezca la pena pagar por ello. Si el 1% restante les proporciona una idea nueva, habrá merecido la pena.

No hay un tiempo establecido para escribir un libro (*Dr. Jekyll y Mr. Hyde*, de R. L. Stevenson, tres días; *El jugador*, de Dostoievski, veintiséis días). Este que estás leyendo, un par de meses (y unos cuantos de investigación).

Puedes crear un libro con entrevistas a otros expertos. Aunque sólo seas el que entrevista, vas a posicionarte y generar credibilidad porque te van a asociar con el otro experto.

La mala noticia es que cada año se publican miles de libros compitiendo por la atención de los lectores. La buena noticia es que las editoriales tienen que encontrar autores para publicar miles de libros cada año. Uno de ellos puedes ser tú.

## **¿Cómo puedo publicar un libro?**

Hay varias opciones y cada una de ellas es apropiada para personas y situaciones diferentes.

### **Publicar tu libro en una editorial de prestigio**

Es más difícil de conseguir que te publiquen en una editorial grande, pero precisamente por eso es la más adecuada para quien esté buscando generar credibilidad. Si quieres posicionarte como un gurú debes ser capaz de impresionar a otros. Y la mejor forma de conseguirlo es publicando en una de las editoriales de referencia. Al asociarte con una de esas editoriales, te considerarán con facilidad como un «autor de verdad».

### **Publicar tu libro en una editorial más pequeña**

No te proporciona el prestigio ni la distribución de una editorial grande pero es un buen primer paso y te puede abrir las puertas de editoriales más grandes. Además, piensa que tu posicionamiento no debe depender de una sola herramienta de visibilidad. Si combinas tu libro con tu blog y con algunas conferencias, podrás conseguir muchos más resultados que con cada una de ellas por separado.

### **Autopublicación**

Un libro que publiques tú mismo puede estar bien. Incluso puede que ganes algún dinero con él. Pero la autopublicación, en papel o en formato electrónico, genera menos credibilidad, confianza y estatus que un libro publicado en una editorial tradicional.

Desde el momento en que cualquiera puede pagar de su bolsillo una edición propia, es más difícil que la gente quede impresionada por ello.

En mi opinión, la autopublicación es adecuada para publicar informes, manuales, vídeos, audios, pero mi experiencia me dice que no lo es tanto para un libro normal. La razón es que escribir libros es una forma de generar credibilidad y hacerlo en una gran editorial es un factor fundamental para construirla.

Sin embargo, puede que escribas y autopubliques un libro en papel o en digital que se convierta en una referencia. Cada día es más probable, especialmente ahora que la publicación *online* apenas requiere recursos económicos y el riesgo es menor.

La principal ventaja es que si optas por la autopublicación tienes asegurado tu libro, mientras que si lo intentas con una editorial puedes invertir mucho tiempo y, al final, no conseguir nada. Otra ventaja es que los beneficios que proporcione tu libro no los tienes que repartir con nadie.

Lo malo es que tienes que poner dinero, mientras que con la publicación en una editorial te adelantan el dinero. Otra desventaja es la distribución. Es imposible para un autor visitar las tiendas de libros o presentar su obra salvo en pocos puntos de venta. Podrías utilizar como canal de venta los cursos, seminarios, asociaciones..., en los que intervengas.

De todos modos, aunque no tenga el mismo prestigio que un libro de una editorial importante, la gente se sigue impresionando de ver tu nombre en una portada.

## **Publicar tu libro como un *e-book* o en formato electrónico**

Un *e-book* es un libro publicado en formato electrónico. Ojo, aquí me refiero a un *e-book* como a un libro electrónico escrito, editado y distribuido por ti a través de tus propios medios en la Red. En este momento nos encontramos en una situación de cambio en el mundo editorial y pronto todos los libros se venderán en formato electrónico.

Los libros normales generan credibilidad pero poco dinero. Los *e-books* creados por ti pueden proporcionar dinero (si los vendes) pero menos credibilidad para tu posicionamiento que un libro en papel publicado por una editorial de prestigio. Un *e-book* puede ser una buena fuente de ingresos, pero en lo que respecta a credibilidad no es de lo mejor. No suele entrar en la misma categoría que un «libro real», aunque las cosas pueden estar cambiando con los nuevos formatos que están apareciendo y que están eliminando las fronteras.

Si tienes intención de producir tu propio *e-book*, preocúpate principalmente por los ingresos que vas a obtener. Ten en cuenta que puede que contribuya a tu cuenta de resultados, pero sólo mínimamente a tu reputación como experto. Es lo que hay.

Pero publicar un *e-book* de calidad puede ser una buena forma de generar confianza para que los editores te publiquen un libro «de verdad».

## **¿Qué consigo escribiendo un libro?**

«Un libro te sitúa entre el 10% de los profesionales en términos de prestigio.»

Jean Strouse

Un libro da un impulso importante a tu prestigio profesional y es algo que nadie puede arrebatarte, especialmente si eres el primer autor que escribe sobre un asunto. Pero también proporciona valor



a tus lectores y ocupará un lugar importante en su memoria. Presentarte como el autor de un libro es una credencial importante en tu web, folleto y en otros materiales de marketing. Eleva tu estatus.

Al escribir un libro sobre un tema, te obligas a investigar, resolver dudas y a informarte para refrescar tus conocimientos. De ese modo refuerzas lo que sabes y aumentas tu autoridad ante los clientes.

Debes organizar el material en una secuencia lógica. Eso facilita la claridad de la presentación en toda tu comunicación, incluida la de la consultoría con clientes. Un libro te sirve de base para preparar un seminario o taller. Los capítulos pueden ser los módulos del seminario. Puedes dar copias de tu libro a clientes potenciales para que se familiaricen con tu metodología y se convenzan de que eres el experto en tu campo.

Los clientes potenciales que lean tu libro solicitarán tus servicios y estarán predispuestos a contratarte. Las organizaciones y asociaciones te pedirán que hables en sus actos y reuniones, y te pagarán por ello si eres autor de un libro de un tema que interese a sus miembros.

Pueden facilitarte el que te contraten como especialista a cambio de unos honorarios. Los editores de medios de comunicación pueden pedirte que contribuyas en sus publicaciones. Los medios pueden querer entrevistarte como experto en tu campo y esto te puede llevar a aparecer como invitado en radio y televisión.

Te abre las puertas de personas a las que conocer y entrevistar mientras preparas tu libro.

Genera confianza sobre tu capacidad en tu sector. Escribir un libro no sólo ayuda a que te perciban como un experto, también es un paso importante para que también te veas así.

## ¿Cómo preparo mi libro?

«No hay mejor forma de aprender sobre cualquier cosa que escribir un libro sobre ello.»

Martin Gardner

¿Has escrito un libro? ¿Has publicado algún libro? Puede que tengas una idea interesante a priori pero que no aguante un examen profundo. Que cuando te pongas a prepararlo te des cuenta de que no da para tanto.

Un libro típico tiene entre ocho y quince capítulos. Si tu propuesta tiene menos, el editor puede pensar que no tienes suficiente materia como para llenarlo de contenido.

Trata de adquirir toda la experiencia que necesites para poder escribir sobre el tema. Lee y estudia todo lo que puedas. Entrevista a profesionales y usuarios relacionados con el tema del que vas a escribir.

Organiza tu material recopilado en cada capítulo. Luego incluye los asuntos más importantes como puntos dentro de cada capítulo del borrador para crear una tabla de contenidos de tu propuesta.

Cuando tengas una idea para escribir un libro, crea un fichero con el título y mete todo lo que encuentres en papel y en formato electrónico que esté relacionado con el tema. De este modo, el día en que te pongas a escribir lo tendrás todo a mano.

Una parte importante de la preparación del libro (y la propuesta) es detallar en cada capítulo las ideas generales que quieres incluir.

Limita el tema. No vas a escribir una enciclopedia, ni vas a contar todo lo que has aprendido en

tu vida. Escoge un campo del que sepas más que el resto de la gente.

Empieza organizando tus ideas. Comienza creando una estructura.

Escribe una declaración con la tesis del libro. Una frase que incluya la clave de tu libro. Lo que quieres que los demás conozcan. Compáralo con el título y comprueba que no sea incoherente.

Al principio del libro explica lo que vas a contar. Puedes contar tu historia personal.

En cada capítulo incluye el problema y la solución que respalda tu tesis.

Empieza a escribir. Siéntate delante del ordenador o el papel y empieza. Si no te sientes capaz de escribir, puedes contratar a alguien que transcriba tu conocimiento.

Empieza en cualquier parte. No tienes que comenzar a escribir por el principio. Ya decidirás más tarde qué es lo que va primero. Simplemente escribe.

No te preocupes por la gramática y déjate llevar. Tú y tu editor lo podréis pulir más tarde.

Los borradores y esquemas están bien. Escribe con libertad, ya lo podrás cambiar más tarde.

Una vez que has empezado, sigue. Cuando te quieras dar cuenta, habrás terminado.

Al final, recomienda libros, webs, seminarios, etc.

## **¿Voy a escribir un libro o un artículo?**

Debes tener en cuenta que un libro puede tardar meses en ser publicado. No escribas algo que pueda quedar caduco rápidamente por muy interesante que parezca en este momento. Elimina del título las referencias a la coyuntura (por ejemplo, «en tiempos de crisis»).

Quizás algo que puede ser atractivo para un artículo largo no tenga suficiente sustancia para un libro entero. Puede que al final tengas un artículo demasiado largo o un libro demasiado corto. Lo que puedes hacer es publicarlo por ti mismo como un documento en formato electrónico. Un manual breve, no un libro, es el medio correcto para este material.

## **¿Cómo puedo saber si mi idea es mejor plasmarla en un libro, un artículo o en un manual breve?**

Investiga si hay otros libros sobre el tema. Si hay más cosas publicadas, puedes pensar que la idea es suficientemente buena como para merecer un libro.

Vete a una biblioteca o navega en la Red y busca todo lo que se ha publicado sobre el tema. Si te asusta la cantidad de noticias de prensa, artículos, reportajes, informes, estadísticas y documentos es un buen indicador de que el asunto tiene «chicha» suficiente que justifique un libro.

Debe ser suficientemente amplio como para garantizar que el libro puede organizarse en capítulos. Piensa de qué modo podrías explicar de una manera lógica tu idea o presentar tu información y organizarlo en categorías más grandes. Éstas se convertirán en los títulos de tus capítulos.

## **¿Qué diferencia a mi libro del resto de lo que se ha publicado?**

Tu propuesta debe indicar de qué va el libro, a quién está dirigido y lo que contiene. Debe indicar en los dos primeros párrafos (para captar la atención del editor), por qué y cómo el libro es diferente, único o mejor que otros libros publicados sobre el tema.

El «gancho» (lo que hace que tu libro sea distinto) puede ser de varios tipos. Puede plantear un enfoque para una audiencia diferente, una nueva forma de organizar el material o abordar temas que no aparecen en otros libros.

## **¿Por qué razón el editor debería elegirme a mí y no a otro?**

Debes demostrar que eres la persona más adecuada para escribir el libro. Para eso hay dos vías, demostrar que eres un buen escritor y un experto.

Para demostrar que eres un buen escritor debes incluir un pequeño historial en el que incluyas:

- Títulos, editoriales y fechas de publicación de los libros que has escrito.
- Número total de libros y artículos escritos (si el número es suficiente).
- Nombres de las revistas y periódicos en los que ha aparecido tu trabajo.
- Reseñas de comentarios favorables a tu trabajo.
- Cifras de venta de tus libros más vendidos (si el número es interesante).

Para demostrar que estás posicionado como experto o como autoridad en tu materia lo importante no es tanto que lo seas como que lo perciba el editor. Tus credenciales de experto no tienen que ser muy extensas. Se supone que puedes investigar sobre el tema y no es necesario que lo sepas todo sobre el asunto. Sólo debes convencer a la editorial de que sabes de qué estás hablando.

Aunque publicar un libro te ayuda a reforzar tu posicionamiento de experto, ser un experto no es una razón suficiente como para que una editorial publique tu libro. Por muy bueno y por muy interesante que sea lo que escribes, los libros son también un negocio.

Por lo tanto, debes considerar a un editor como un cliente más al que debes venderle tu «producto». Y para ello debes ser capaz de preparar una lista de argumentos que le convenzan de que tu libro va a venderse bien.

Piensa en los contactos que tienes en los medios, en escuelas de negocios, en empresas, seguidores en las redes sociales, lectores de tu blog. Hazte visible en conferencias, seminarios, actos de todo tipo. Explícale cómo puedes conseguir que tus amigos influyentes en Internet hablen de tu libro.

Como ves, todo gira alrededor de la misma idea. Crea algo interesante y utiliza todos los canales posibles para que se conozca.

## ¿Cómo publico mi libro?

Tienes una gran idea para tu libro. Todos los que te rodean piensan que es una gran idea. Pero ¿es una idea tan buena como para que un editor pague un adelanto, unos derechos, lo publique y lo venda?

Puedes vender tu libro directamente al editor o tener un agente. Pero si no eres un autor reconocido o de gran éxito, empieza por ser tú mismo quien mueva tu texto.

Debes preparar una propuesta de libro atractiva y persuasiva. A veces, que la propuesta de idea para el libro sea buena y sólida no garantiza el éxito, pero puede inclinar la balanza a tu favor. Pero si es mala o débil, tus probabilidades de éxito son cercanas a cero.

En la propuesta debes indicar dónde se sitúa tu libro con relación a otros del mismo tema, tu competencia. Debes describir los libros relacionados con el tuyo y explicar lo que le diferencia. Si incluyes unos cuantos (dos a seis) darás a entender que hay mercado para este tipo de libro y que hay espacio para uno más. Si incluyes más de siete, el editor puede pensar que el tema está agotado o saturado y será difícil venderlo.

## ¿Hay un mercado suficientemente grande interesado en lo que quiero contar?

Las grandes editoriales no quieren libros hiperespecializados escritos para un público minoritario. Si quieres escribir algo sobre un tema muy técnico, busca una editorial especializada en esos temas.

Los grandes editores quieren libros de librería para un público general o para grandes grupos (padres, empresarios, directivos, cinéfilos, *frikies*, adolescentes...). Debes ser capaz de demostrar al editor que existe una audiencia suficientemente grande para tu libro. Consigue datos o argumentos que lo justifiquen.

## ¿Merece la pena pagar por tu libro?

Tu libro debe ser suficientemente interesante o valioso como para que los lectores potenciales no sólo gasten su dinero, sino también parte de su tiempo. Tu libro debe entretenerles o proporcionarles información o conocimientos.

Una propuesta de libro que explique cómo hacer algo debería indicar los beneficios que obtendría el lector si comprara el libro. ¿Va a ahorrar tiempo y dinero? ¿Generar ingresos? ¿Ser más atractivo? ¿Sentirse bien? ¿Vivir más? Si tu libro va a proporcionar un beneficio, explícalo.

## Tarea. Escribe una propuesta para un editor

¿De qué trata el libro?

¿A quién se dirige?

¿Qué otros libros existen sobre el mismo tema?

¿Qué aporta de diferente?

## MULTIMEDIA

### Luces, cámara, audio y acción

¿Por qué deberías utilizar el vídeo y el audio para posicionarte? Porque puedes.

Más adelante te voy a dar más razones, pero ésa me parece la mejor. Puede parecer una respuesta tonta y obvia, pero en realidad es un buen motivo para convertir estas herramientas en instrumentos para llegar a ser un profesional reconocido y valorado.

Ya hace mucho tiempo que el vídeo y los sistemas de grabación de audio están al alcance de cualquiera. Desde hace algunos años, existen programas baratos o muy sencillos que están incluidos en los sistemas operativos de los ordenadores con los que se pueden editar esos contenidos audiovisuales.

Seguramente tienes en tu bolsillo un teléfono móvil con una cámara más que decente para crear un vídeo corto en el que des algunos consejos o expliques algunas claves de tu trabajo.

Sin embargo, muy poca gente está creando y difundiendo lo que hace de esta forma. El problema no está en el *hardware* sino en el *software*..., el tuyo. Lo que impide a muchos profesionales utilizar estos medios está en la cabeza, en la mente. La vergüenza, el miedo, el «qué dirán», el pudor, la falsa modestia, el complejo de inferioridad, la presión social para no llamar la atención..., la lista de barreras mentales es inmensa.

Mientras tanto, estás desaprovechando una oportunidad enorme para diferenciarte al tiempo que te das a conocer o refuerzas la percepción que generas en tu entorno.

### Vídeo

¿Utilizas el vídeo para hablar de tu profesión? ¿Te sientes cómodo delante de una cámara?

Hace tres o cuatro años, mi amigo Eduardo Collado estaba empezando a experimentar con vídeos para subir a la Red. Se le ocurrió que sería interesante hacer una web con entrevistas a personas de ese mundillo y me invitó a participar. Sólo había que hablar durante unos minutos sobre tu trabajo. Parecía sencillo. Pero lo que al final se convirtió en un pequeño vídeo de diez minutos, nos llevó casi dos horas.

No es que hubiese problemas técnicos o que nos estuviesen interrumpiendo. El problema es que, incluso para una persona extrovertida y acostumbrada a hablar con gente, dirigirse a un objetivo es algo artificial y extraño. Más adelante pensé que sería interesante empezar a probar (siempre hay que probar) y a practicar haciendo vídeos sencillos.

Desde entonces he adquirido la costumbre de crear vídeos sencillos en los que explico lo que hago. Pero lo mejor es que poco a poco vas adquiriendo naturalidad y te sientes cómodo al hablar a una cámara. Cuando posteriormente he sido invitado a hablar a algún programa o a hacer algún vídeo, todo ha sido mucho más natural que la primera vez.

La práctica de hacer vídeos es algo que vas a ir mejorando con el tiempo, pero eso sólo ocurrirá si empiezas. Recuerda que nadie te obliga a subir un vídeo a YouTube o a tu página web. Puedes hacer todas las pruebas que te apetezcan. Considéralo como una forma de probar, innovar. Sin más pretensiones.

Yo suelo improvisar. No preparo un guión. Prefiero tener media docena de ideas para comentar

y luego me dejo llevar. Creo que queda más natural. Pero es sólo una opción personal. Si te sientes más cómodo haciéndolo de otra manera, adelante.

El vídeo te hace vulnerable, pero también cercano, humano y accesible. Eso facilita la sintonía con quienes te ven y escuchan. No eres un ente extraño, sino un profesional con cara y ojos. Puedes transmitir emociones, motivación y entusiasmo. Si ofreces contenidos interesantes sobre tu especialidad, generas confianza y sintonía, y si te haces visible de un modo diferente estarás fortaleciendo tu posicionamiento.

Los medios técnicos los tienes a tu alcance. Antes te hablaba de utilizar la cámara de tu teléfono móvil, pero lo más habitual es que emplees una webcam o una cámara de vídeo normal. Y para editar y subir los vídeos a la Red necesitas un ordenador y una conexión a la Red.

Tus vídeos en Internet te ayudan a posicionarte veinticuatro horas al día, siete días a la semana y generan notoriedad a tu trabajo. Hay poca gente que esté utilizándolos, así que, de momento, es una excelente forma de diferenciación. Da una visión más completa de quién eres. Ahorra tiempo y elimina barreras en la comunicación. Si te atreves, incluso puedes mostrar en otros idiomas lo que eres capaz de ofrecer.

Ten cuidado con la duración de los vídeos. Es difícil captar la atención en la Red durante más de unos pocos minutos o segundos. Mi experiencia me dice que los vídeos con recomendaciones y consejos deberían tener una duración de entre tres y diez minutos. A diferencia de un texto, un vídeo no se puede leer «en diagonal», hay que verlo entero.

Hacer vídeos te da «tablas» para comportarte y practicar tu discurso. Puedes grabar tus intervenciones y venderlas. Se pueden añadir gráficos, efectos, diagramas y otro tipo de imágenes que enriquezcan tus palabras.

Hagas lo que hagas, siempre habrá alguien que critique, pero no te cortes. Hacer vídeos es sencillo y lo mejor es que empieces cuanto antes. Piensa que siempre es mejor hacer algo mejorable que te dé a conocer que no hacer nada porque no va a quedar perfecto. Todos tenemos algo que decir.

## **El videocurrículo**

Para profesionales en transición, un vídeo puede ser una buena herramienta para explicar de una forma personal y directa quiénes son y lo que pueden ofrecer. Aunque tengo que reconocer que tengo mis reservas sobre la utilización del currículo en general y del vídeo en particular como formas de presentación.

Los responsables de recursos humanos tienen tendencia a encontrar los puntos débiles y a descartar a excelentes profesionales por las cuestiones más peregrinas y subjetivas.

Salvo que tengas unos medios y una experiencia en iluminación, fotografía o sonido dignos de un profesional, es muy probable que la imagen que transmitas quede muy por debajo de lo que realmente puedes ofrecer.

Incluso los actores profesionales tienen que hacer varias tomas. Para una persona que se pone delante de una cámara por primera vez, es difícil parecer natural. Si el videocurrículo es tu primera experiencia delante de un objetivo, seguramente vas a obtener un resultado mediocre que no va a ayudarte a ser tenido en cuenta. Es posible que llames la atención... pero no como desearías.

Recuerda que tu objetivo es ser percibido como un profesional de referencia independientemente del estado profesional en que te encuentres. Un videocurrículo es más

parecido a un anuncio publicitario de ti mismo que a una demostración de tu oferta.

Por lo tanto, es preferible que prepares pequeñas píldoras de información sobre tu especialidad que ponerte delante de una cámara para desglosar algo que puede leerse en un currículum tradicional de dos hojas.

## **Algunos consejos**

- Crea una cuenta en YouTube o en alguna de las páginas en las que se suben vídeos.
- Trata de ser profesional pero sin parecer estirado.
- Siéntete cómodo, recuerda que siempre tienes la última palabra.
- Puedes utilizar un guión si te sientes más seguro, pero no es obligatorio. Puedes poner unas notas debajo del objetivo de la cámara.
- No hagas vídeos muy extensos. En muchos casos, las páginas en las que se alojan tienen limitaciones en cuanto a duración.
- Cuanto más practiques, mejor te vas a sentir y eso se va a notar.
- Si puedes, edítalos e incluye alguna imagen, subtítulo o algún efecto visual que agilice la visión.
- Cambia la cámara de posición de vez en cuando, eso hace el vídeo más ágil.
- No es imprescindible que publiques con mucha frecuencia, pero sí que lo hagas con regularidad. Así la gente esperará tus vídeos en intervalos de tiempo.
- Ofrece tus vídeos gratuitamente y facilita el que la gente los comparta y los incluya en sus propias páginas y redes sociales. Eso crea una comunidad alrededor de ti.
- No seas demasiado académico. Intenta ser real, natural y auténtico. Habla de las cosas que te interesen.
- Facilita la conversación. Tanto si incluyes vídeos en tu página como si lo haces en una red social, es aconsejable pedir y agradecer la opinión de tus seguidores.

## **Audio (*podcast*)**

El *podcasting* es simplemente la utilización de grabaciones de audio que puedes subir a Internet. Es otra forma de divulgar información y reforzar tu posicionamiento. Puedes utilizarlos para crear un blog con pequeñas píldoras de contenido grabado.

A diferencia del vídeo, estas grabaciones pueden ser más largas porque pueden descargarse y ser escuchadas en diferentes situaciones. Cuando vas en el coche, dando un paseo, mientras corres o en un momento tranquilo en casa.

Puedes grabarlos tú solo con un micrófono y algún dispositivo que tenga una calidad decente o acudir a un estudio de grabación profesional.

Puedes hablar tú. Puedes hacer una entrevista o ser entrevistado. Puedes grabar un seminario, una conferencia.

En algunas situaciones es un buen medio para hablar de asuntos empresariales o explicar la forma de hacer las cosas. Antes se utilizaban casetes o CD pero ahora puede divulgarse de forma más sencilla en formato mp3. Puedes grabar tus charlas y venderlas. Una vez que has creado varios ficheros de audio con distintos temas, puedes agruparlos y venderlos juntos o utilizarlos

como material promocional.

Si te gusta este formato, puedes incluir una sección en tu web a la que puedan acceder quienes estén interesados en tu trabajo. Esto refuerza la imagen que tu entorno tiene de tu capacidad profesional.

## **Tareas. Ponte delante de una cámara o un micrófono**

Haz una presentación personal en vídeo o crea un podcast.

Escoge un tema del que puedas hablar entre tres y diez minutos. Grábate en vídeo o en audio con tu móvil o con una webcam sencilla.

Familiarízate con algún programa de edición de tu ordenador.

Crema una cuenta en alguno de los sitios de Internet en los que puedas subir tus vídeos.

Si no estás convencido del resultado puedes restringir las visitas a quienes consideres conveniente.

Pide la opinión de personas de confianza pero no te obsesiones. Sigue adelante.



## INTERNET

### **Convertir la Red en tu medio de comunicación global**

¿Tienes un blog o una página web con los que puedas crear una red de personas con intereses comunes y estar en contacto con tu entorno? ¿Tu blog/web te ayuda a alcanzar tus objetivos o sólo a conocer gente y hacer amigos? ¿Qué dice la Red sobre ti? ¿Qué uso haces de la Red?

En mayo del año 2004, dos meses después de ser despedido de mi último empleo por cuenta ajena, creé mi primera página web. La hice con unos medios muy precarios. Utilicé el pequeño espacio virtual que me proporcionaba mi compañía telefónica. Aprendí las nociones básicas, muy básicas, para crear páginas web y empecé a generar contenidos.

A finales de ese mismo año, empecé a escribir mi blog. En aquel año todavía no había mucha gente que supiese lo que era aquello y aún había menos personas que tuviesen uno. Desde entonces no he dejado de escribir.

Poco después explotó el fenómeno de las redes sociales y el *networking* profesional *online*, el microblogging, la fusión entre la telefonía móvil e Internet, y muchísimas cosas más que han multiplicado las posibilidades de generar notoriedad personal con pocos medios.

Aunque creo que gran parte de lo que he conseguido ha sido gracias a algunas de estas herramientas, pienso que no hay que obsesionarse con ellas. No podemos convertir un medio en un fin. No debes olvidar que el objetivo final es conseguir que te recuerden y te tengan en cuenta las personas que consideras apropiadas. Estar bien posicionado en un buscador de Internet puede ayudarte, pero no debe convertirse en tu único objetivo.

Navegar en la Red es divertido, muy entretenido... y también un gran ladrón de tiempo. Es muy fácil hacer clic en un enlace, pero es mucho más complicado conseguir que las personas que llegan a tus sitios en la Red se conviertan en clientes o te puedan aportar los recursos que necesitas.

Te digo todo esto porque el mundo *online* es muy atractivo y hay mucha gente hablando de sus bondades, pero es muy peligroso dejarte llevar por los cantos de sirena.

Una vez advertido, te voy a explicar las nociones básicas y las opciones que tienes para utilizar la Red como herramienta, como medio para incorporar a tu estrategia de posicionamiento.

No pretendo, ni mucho menos, convertir esta sección en un manual de utilización de instrumentos *online* o herramientas 2.0. En primer lugar, porque las posibilidades, opciones y formas de utilización son innumerables. En segundo lugar, porque el cambio es constante y en cuestión de meses, algunas herramientas de moda hoy pueden parecer reliquias.

Mi consejo es el mismo que te he ido dando a lo largo del libro: prueba, investiga, equivócate, actúa. Es la mejor forma de aprender. Con el tiempo, casi todo lo que puedes utilizar en Internet se ha ido haciendo más fácil, más agradable e intuitivo. Así que, de nuevo, tu enemigo no está fuera, no son las máquinas ni las herramientas. La principal barrera para introducirte en este mundillo y sacarle partido eres tú mismo, tus miedos, tus complejos y tus prejuicios.

Decía Warhol que todos tendríamos nuestros quince minutos de fama. Supongo que si viviese hoy, hablaría más bien de quince megabites de fama. El mundo en el que vivió Andy Warhol estaba controlado por multinacionales de comunicación y de marketing. Hoy en día, el control lo puedes tener tú. Si quieres darte a conocer no tienes que esperar a que alguien importante hable de

ti o te patrocine. Simplemente tienes que actuar.

Internet es un excelente medio para adquirir conocimientos e información, pero también para divulgarlos. Cuando dejas de ser un receptor o recopilador y te conviertes en un generador de contenidos, tu influencia aumenta. Si tienes algo interesante que decir y consigues que te conozcan por ello, estarás dando un paso de gigante para posicionarte a escala global.

Si trabajas por cuenta ajena, como Nisa, de la que te hablaba antes, puedes pensar que no necesitas o no te conviene darte a conocer fuera de tu empresa. Pero te equivocas. En primer lugar porque nunca sabes cuánto tiempo vas a estar en esa compañía y, en segundo lugar, porque si eres valorado por gente ajena a tu empresa, es muy probable que te tomen más en serio dentro de ella.

Si eres un profesional por cuenta propia o estás en transición, llegar a ocupar un lugar privilegiado en el mundo *online* es una especie de seguro de vida laboral. Cuando apareces citado y referenciado en el mundo *online*, estás diferenciándote y destacando como un profesional relevante más allá de fronteras y compañías. Ése es el mejor currículum o tarjeta de visita que se puede ver sobre ti.

Webs, blogs, LinkedIn, Twitter, Facebook, plataformas de vídeo, comunidades profesionales, redes sociales personales, redes profesionales, sitios de fotos, mensajería instantánea, portales de contactos personales..., las posibilidades para introducirte en la Red son inmensas, quizá demasiadas. No puedes pretender estar en todas. Es más, posiblemente en algunos casos no sea conveniente ni acercarte a algunas de ellas.

Si eres un abogado penalista, quizá no te interese ser visto en una red social en la que la gente cuelga sus fotos divirtiéndose sin complejos. Puede que seas un asesor financiero que maneja información delicada y quizá no quieras correr el riesgo de hablar más de la cuenta en un blog profesional.

No hay reglas generales ni aplicables a todo el mundo. A estas alturas, una vez que tienes claros tus objetivos, el alcance de tu proyecto y las personas a las que quieres influir ya deberías ser capaz de escoger las herramientas que mejor se ajusten a tu estrategia.

Estar en la web o en redes sociales no es suficiente. Es «sólo» otra forma de reforzar tu posicionamiento de una manera constante y consistente. Ser un profesional *online* te va a permitir llegar a otras personas de tu sector y encontrar oportunidades, pero no implica que tengas un posicionamiento fuerte si no has diseñado una buena estrategia.

Lo fundamental es que tu identidad digital sea coherente con tu identidad «real». El mundo *online* debería ser una extensión, un altavoz de lo que eres, no crear un personaje ficticio. Lo que haces *online* debe ser un reflejo directo de lo que haces *offline*. Tu YO *online* y tu YO *offline* no son dos personas distintas. Una web debería ser un espejo, no sólo un escaparate.

## **Lo malo**

En el mundo de Internet, el mayor peligro no es quedarse corto, sino pasarte. Si multiplicas tus apariciones en todas las plataformas, foros, comunidades y redes de Internet es muy probable que cometas algún error debido a tu alta visibilidad.

Hay cosas que no harías, dirías o mostrarías en una relación personal directa, pero que debido a una falsa sensación de seguridad, puedes acabar comunicando en la Red.

Pero no te olvides de que desde el momento en que algo entra en Internet, deja de estar bajo tu control. Puede ser utilizado, manipulado, entendido erróneamente, divulgado o distorsionado.

Incluso imágenes o contenidos que no has creado tú pero en los que apareces o se te cita,

pueden circular fuera de control y destrozar un trabajo de posicionamiento que te ha costado años conseguir.

## **Lo bueno**

Pero no todo son peligros. La Red ha supuesto el fin de muchos intermediarios. Los profesionales podemos llegar directamente a quienes nos interesa, y viceversa.

Una web o un blog bien diseñados pueden valer más que mil folletos. Se pueden actualizar con facilidad, son mucho más baratos. Pueden incluir imágenes, demostraciones, pruebas, muestras, evidencias... para generar algo fundamental en tu posicionamiento, confianza.

Quienes están interesados en ti, pueden conocerte mejor y saber lo que puedes ofrecer en todo momento, sin molestarte a ti ni molestarse ellos.

Eso sí, la Red está muy bien para que la gente te conozca, pero no es una buena herramienta de venta. Cuando se trata de personas y no de productos, el contacto y el cierre suele pasar por el contacto personal.

## **Preparar, escribir, publicar y promocionar tus herramientas *online* para posicionarte**

Si están bien diseñadas, tus herramientas *online* son excelentes escaparates que van a conseguir que te escriban o te llamen para obtener más información. Por eso, debes esforzarte en dejar bien claro lo que haces y, sobre todo, los beneficios que proporcionas a los clientes.

Debes brindar la información justa. Demasiados datos hacen que la gente presuponga cosas y haga deducciones erróneas. Pero también debes aportar la información que necesitan los clientes y que quieres que asocien a tu posicionamiento. La gente busca esa información y si no la encuentra pronto, se va. La clave del éxito está en el contenido que generes y que incluyas en tu web. No es una cuestión de cantidad sino de calidad.

Una web profesional es un historial de tu trayectoria y una fuente de recursos de tu especialidad. Internet se ha convertido en un elemento integral de comunicación y distribución de información. Como experto debes estar constantemente divulgando información relevante sobre tu especialidad a uno o más nichos de mercado.

Cuando alguien necesita algo, va a ir a la Red. Los buscadores indican hasta qué punto eres visible y de qué modo. Cada vez más, cuando alguien quiere saber algo sobre ti, investiga en los buscadores. Los buscadores son mucho más objetivos que las referencias personales. Tu resultado en un buscador puede ser decisivo para obtener financiación, encontrar el trabajo de tu vida o ser invitado a participar en algún acontecimiento interesante.

De un experto se espera que esté al día. Si no tienes una web, vas a parecer pasado de moda. Dicen que si no estás en la Red, no existes. Creo que es algo exagerado, pero es cierto que entre dos profesionales similares, aquel que esté más accesible y visible tendrá más opciones de ser escogido.

## **La Web 2.0**

Hace pocos años empezó a hablarse de la Web 2.0. Ese nombre tan extraño no se refiere a ningún

cacharro o tecnología concreta, sino más bien a una forma de plantear las relaciones personales en la Red. Esta filosofía define una nueva generación de sitios en Internet en los que el contenido es dependiente de los usuarios, los cuales fomentan la interacción, participación y creación de redes sociales o comunidades.

La filosofía 2.0 está basada en las comunidades abiertas en las que los usuarios, utilizando Internet como herramienta participativa y de colaboración, comparten experiencias. Es un fenómeno social con repercusiones culturales y económicas a escala global, que está cambiando no sólo la forma de comunicarnos, sino incluso la forma de hacer negocios.

El potencial de comunicación que nos brinda el fenómeno 2.0 es el aliado ideal para la comunicación, expansión y fortalecimiento de tu posicionamiento. Pero nunca te olvides de que son las personas y no las filosofías, instrumentos o herramientas las que ofrecen oportunidades.

El lado negativo del mundo 2.0 es que requiere una atención continua de tiempo, a veces excesiva, y hay poco o ningún control sobre las personas con las que te relacionas. Con las herramientas 2.0 corremos el peligro de convertir las estrategias de posicionamiento en algo mecánico y rutinario. Cuando en realidad no hay reglas ni mapas, todo depende de la persona que hay detrás.

## **Webs**

A la hora de diseñar tu estrategia de visibilidad *online*, debes decidir si vas a crear una web centrada en ti como experto o especialista o, por el contrario, quieres centrarte en tu especialidad.

### **Web de experto**

Es una buena opción crear la web centrada en la persona si ya tienes un reconocimiento. Además nadie puede ser igual que tú. El objetivo de una web de este tipo es proporcionar suficiente información para permitirles tomar una decisión sobre ti y sobre lo que ofreces.

Por otro lado, tu objetivo es impresionar a tus visitantes con tu historial, tus logros y tu amplia experiencia para convencerles de que eres la persona apropiada.

La gente quiere ver la cara del experto. Debes tener una o varias fotos que vas a utilizar con frecuencia. Los vídeos y las grabaciones de audio en las que hablas de tu especialidad también ayudan a reducir la desconfianza y a generar sintonía y cercanía.

Una página en la que te presentes como profesional debería incluir, al menos, lo siguiente:

- Una página de inicio explicando quién eres, tu experiencia, historial, clientes, servicios ofrecidos, resultados conseguidos.
- Perfil de la empresa y lista de clientes.
- Testimonios.
- Seminarios, conferencias, presentaciones. Agenda de próximos actos.
- Libros (propios y recomendados) y artículos (descargables).
- Archivo de apariciones en medios.

### **Web de concepto**

Se centra en el tema del que eres especialista. Deberás incluir mucha información, recursos y contenido gratuito sobre la materia en la que eres experto. La idea es atraer gente con el «gancho» del contenido gratuito.

Te recomiendo este tipo de web si eres un empresario o profesional independiente que quieres posicionarte como experto en tu sector pero no lo eres todavía.

Cuanto más páginas incluyas con artículos sobre tu especialidad, es más probable que te encuentren en los buscadores. De ese modo no sólo llegan visitas, sino que también generas credibilidad.

Puede que no estés especialmente interesado en generar un tráfico masivo de internautas, sino sólo en llegar a clientes potenciales y actuales. Pero si te conviertes en la principal fuente de información sobre tu tema, habrás conseguido la reputación que buscas.

Son fáciles y baratas de crear y mantener. Son como una tarjeta de visita en la que combinas los datos con las imágenes para hacerla atractiva. Son los parientes *online* de los folletos impresos.

Puedes incluir artículos en varios formatos (html, pdf, Word...). Si tienes muchos, debes elegir un criterio, los más recientes, los mejores, los más cortos, los más especializados... También puedes crear y poner a disposición de las visitas algunos documentos informativos útiles, monográficos o incluso libros para descargar. Si estás escribiendo un libro, puedes subir algún capítulo y recibir *feedback*.

## Algunas recomendaciones

Busca en la Red lo que se dice sobre ti y sobre tu especialidad para hacer ajustes en tu web. Te he hablado de herramientas, como Google Alerts ([www.google.com/alerts](http://www.google.com/alerts)), que hacen búsquedas de las palabras claves que escojas y que te mantienen informado sobre todo lo que sucede con relación a lo que te interesa.

- Anticípate a las necesidades de tu audiencia y haz fácil la navegación. Evita diseños de navegación complicados.
- Trata de ser claro y directo, un mensaje vago o difuso no captará la atención de tus potenciales clientes. El contenido es la clave para mantener «pegados» a tus visitantes. Mantenlo fresco y renovado.
- Tu web debería ser un reflejo de tu posicionamiento y de tu personalidad. Pon enlaces sólo a sitios compatibles con la imagen que quieres transmitir.
- Ten un aspecto distintivo. Escoge una combinación de colores en sintonía con tu posicionamiento pero no te agobies por tener la mejor web del mundo, no es una prioridad ni es necesario.
- Facilita la interacción y la comunicación con tus visitantes.
- Ten un enfoque claro y un mensaje diferente.
- Puedes incluir un contador de visitas o un sistema de análisis para saber quién y de dónde viene y cómo ha llegado y navega por tu web.
- Puedes incluir un formulario para que introduzcan su información. Pero para eso suele ser necesario que les des algo (*e-book*, newsletter, demo, descuentos, consulta gratuita o acceso a una parte privada de tu web).
- Vés a necesitar comunicarte con tu mercado más de una vez para generar reconocimiento.

Para eso puedes utilizar el e-mail con los datos que te faciliten y enviarles información periódicamente.

- Puedes enviarles anuncios de próximos actos, nuevos libros, enlaces a artículos (propios o ajenos), artículos tuyos o sobre ti, opiniones sobre tu especialidad o sector, descuentos especiales...
- Puedes crear una tienda en la que vender tus productos.

## Conseguir un dominio

Para crear un sitio en la Red que puedas utilizar como plataforma, debes tener un dominio apropiado. Son baratos y fáciles de obtener.

Consigue un buen nombre de dominio. Si está disponible, compra el dominio con tu nombre. Cuanto más esperes, más posibilidades hay de que otro haya cogido el que quieres.

Un nombre corto es más fácil de recordar que uno largo. Una palabra es mejor que varias. Y se añade el problema de que la última letra de la primera palabra coincida con la primera letra de la segunda palabra.

Evita los dominios con números, guiones y caracteres como «&».

El .com es el más popular.

## Tarea. Elige y compra un dominio con tu nombre

- Elige un nombre de dominio adecuado.
- Busca una empresa que gestione dominios.
- Compra tu dominio.

## Blogs

Un blog es como una página web pero más fácil de crear y mantener, y con muchas más opciones para mantenerte en contacto con tu entorno. Es una publicación frecuente en orden cronológico de pensamientos personales y enlaces.

Normalmente los blogs se actualizan diariamente utilizando un *software* que permite mantener y actualizar el blog a personas sin conocimientos técnicos. Con frecuencia, un blog es una mezcla de cosas que ocurren en la vida de una persona y lo que ocurre en la Red, un tipo de híbrido entre diario y guía, aunque hay tantos tipos de blogs como personas que los escriben.

La gente mantenía blogs mucho antes de que surgiese el término, pero adquirió velocidad cuando se introdujeron sistemas automáticos de publicación como <www.blogger.com>.

El contenido y los propósitos del blog varían enormemente, desde enlaces y comentarios sobre otros sitios a noticias sobre empresas, personas e ideas, diarios, fotos, poesía, miniensayos, actualización de proyectos, incluso ficción.

Atrae a visitantes que desean estar al tanto de lo que haces. Te ayuda a ser percibido como el experto en tu materia y a fortalecer tu posicionamiento de marca.

Casi ninguna empresa lo está haciendo porque hay miedo a que se filtre información. Pero si

trabajas para otros, no deberías permitir que te impidan tener tu propio blog siempre que no choque con los intereses de quienes te pagan el salario. Como profesional independiente tienes un instrumento muy poderoso con el que competir y diferenciarte.

Un blog suele ser algo más personal, más cercano y, por lo tanto, genera más confianza que una web. Suele ser un buen reflejo de la personalidad y la capacidad del autor.

Te permite dar visibilidad y enseñar tu trabajo en tiempo real. Puedes informar sobre tus avances, actos y logros, pero no lo conviertas en una herramienta de autobombo.

Hay muchos sectores en los que nadie o casi nadie tiene un blog, por consiguiente, es algo que puedes utilizar como elemento diferenciador.

Te posiciona bien en los buscadores de Internet y será más fácil que te encuentren. Uno o dos *posts* (artículos) de dos o tres párrafos cortos a la semana es más que suficiente para mantener vivo el blog.

## **Crear y mantener un blog también tiene sus desventajas**

Requiere tiempo, aunque si escribes varias veces al mes, se reduce el esfuerzo.

Puede dar pistas a la competencia.

Proporciona visibilidad y notoriedad, pero no es una buena herramienta de venta.

## **Recomendaciones**

- Sé consistente. Si vas a bloguear, hazlo con frecuencia o, al menos, con una cierta regularidad.
- En lugar de buscar tu mercado, guía a quienes les puede interesar lo que haces. Crea una comunidad, fans, seguidores.
- Céntrate en tu especialidad. Piensa que va a ser una herramienta de posicionamiento. El blog debería ser un reflejo de tu personalidad, pero no una narración de tu vida. Si quieres escribir sobre temas personales, crea otro blog.
- Facilita recursos, contenido e información. Cada post debe tener algo interesante que aporte valor.
- Hazlo atractivo. Utiliza recursos visuales, fotos, esquemas, diagramas...
- No lo conviertas en un anuncio. Puedes vender, pero hazlo de forma sutil.
- En tu blog podrías dar tu opinión sobre sucesos recientes relacionados con tu especialidad.
- Mi consejo es empezar cuanto antes. Aunque es una buena herramienta para posicionarte en buscadores, eso lleva su tiempo.
- No tienes que hacer textos muy largos ni con una frecuencia que te complique la vida.
- Debes pensar que aunque siempre se puede borrar lo que escribes, una vez que lo has lanzado a la Red, va a ser muy difícil que desaparezca.
- Pero no confundas la prudencia con la parálisis. Debes perder el miedo. Lo mejor es empezar poco a poco y ver lo que ocurre.

## **Microblogs**

Un derivado reciente de los blogs es lo que se denominan microblogs. La herramienta más conocida de este tipo es Twitter.

Se trata de herramientas en las que, igual que en un blog, puedes escribir de forma frecuente pero que tienen limitado el espacio (140 caracteres en Twitter). Es una mezcla de mensajes de móvil (SMS) y blog.

Su desarrollo se ha facilitado mucho con el uso de teléfonos de última generación que te permiten mantenerte siempre conectado a la Red.

Facilita considerablemente la conversación y el contacto con personas con intereses comunes de una forma muy ágil y directa. Es una especie de «máquina de café» en la que se establecen relaciones entre personas que no se conocen pero que comparten ideas.

Para un profesional independiente es una manera de sentir que forma parte de un grupo. A una persona en transición, le ayuda a llegar a quienes pueden abrir algunas puertas. Para un profesional de empresa le pone en contacto con otros profesionales que pueden ayudarle en su trabajo.

Por ejemplo, si das una conferencia a la que asisten personas con cuenta en un microblog, es muy probable que difundan tus ideas en tiempo real y además te permitan conocer lo que se opina sobre lo que dices.

Si necesitas una información y lo comentas en tu microblog, es muy probable que alguien de tu red te la proporcione o te dé las pistas para conseguirla.

El problema es que es mucho más difícil generar un posicionamiento sólido mediante frases sueltas, enlaces o citas. Además, la rapidez del medio hace que tus aportaciones se pierdan entre las de los otros millones de personas. Eso te obliga a dedicarle más tiempo para ser mucho más regular, constante e ingenioso que en otros medios *online* más «tranquilos».

De nuevo quiero insistirte en que no se trata de escoger un medio, un instrumento o una herramienta única y concreta, sino aquella que mejor se ajuste a tus objetivos de posicionamiento profesional.



## ¿QUÉ IMAGEN ESTÁS DANDO? Lo que se ve de ti

«¿Qué es una marca sin una fuerte personalidad que la sustente? Sólo un montón de ropa.»

Tom Ford

¿Tu aspecto, tu imagen, tus acciones son coherentes con tu posicionamiento de experto? ¿Cuáles son los accesorios que rodean a tu producto? ¿Cuáles son los elementos que definen tu imagen de marca?

Antes de empezar esta sección quiero decirte una cosa. Tu imagen no es tu posicionamiento. Tu imagen es sólo la parte visible de lo que representas. Es sólo la punta del iceberg.

Aunque es cierto que, a falta de otra información, tendemos a juzgar a las personas por aspectos superficiales y por lo que vemos de ellas, tu posicionamiento no debería basarse en los elementos externos de tu imagen profesional. No compares nunca tu interior con el exterior de otros. Cuanto mejor posicionamiento tiene una persona, menos *atrezo* necesita.

Por lo tanto, aunque eres mucho más que tu imagen, tu aspecto externo va a influir en la percepción que los demás tienen de ti y debes gestionarla. Tu imagen debe transmitir los atributos que quieres destacar.

Cuando hablo de imagen, presentación o diseño, me refiero a la forma visible que tienes de darte a conocer. Es equivalente al envase de tu producto. Es el conjunto de elementos externos de comunicación de los que dispones. Tu currículum, tu logotipo, tus tarjetas de visita, tu forma de vestir, folletos o catálogos, incluso la gente con la que te relacionas.

De nuevo, aquí te insisto en que no tienes que tenerlos todos. Incluso puede que no necesites ninguno. Pero debes conocerlos por si en algún momento los necesitas. Son tentaciones, atractivos, seducciones que se crean para inducir a vender o comunicar.

La imagen que tienen de ti la obtienen a partir de tu comportamiento y de lo que otras personas dicen. No puedes controlar lo que piensan sobre tu imagen pero puedes influir en ella. Una buena imagen no te va a dar el éxito, pero una mala puede complicártelo si es incoherente e inconsistente. Desde el *currículum vitae* a la carta de presentación, desde las entrevistas a la forma de dar la mano, la gente se sabotea en múltiples ocasiones.

Puedes elegir no tener en cuenta los aspectos externos, pero si lo haces debes estar preparado para que te rechacen por no ser capaz de conectar y ponerse a la altura. Creer que tu aspecto es algo que sólo te atañe a ti y a nadie más, y ni te importan las reacciones, es algo que únicamente tú puedes valorar si te compensa.

Cuando llegas al «cuerpo a cuerpo» en las relaciones profesionales tienes cierto margen de maniobra que puedes utilizar. Puedes optar entre no llamar la atención y tener el aspecto que se espera de ti. De ese modo, dejarás que sea tu profesión y no tu aspecto lo que hable por ti. Pero también tienes posibilidades de utilizar tu aspecto para diferenciarte, sobresalir y destacar en el entorno siempre que te ayude a comunicar algo.

De todos modos, mi recomendación es que pongas antes tu profesionalidad que tu imagen. Es importante que te asocien con aquello que haces y no por lo que pareces.

En cualquier caso, hay algunas personas que tienen un elemento identificativo externo. Puede que lo hagan de manera inconsciente o deliberada. Puede tratarse de un cordón para llevar las

gafas, un color característico que utiliza en su forma de vestir o el último juguete tecnológico que ha aparecido.

Hay personas que tienen una presencia fuerte. Por su forma de andar o de mantener la cabeza alta, hay quienes parecen llenar una habitación al entrar en ella. Detalles como éste son los que van dejando una impresión en la mente de quienes los perciben.

Es importante que te mantengas actualizado. Hay personas que parecen haberse quedado en los ochenta o noventa. Y eso no es malo si es coherente con tu estrategia o si disfrutas con ello. Pero puede debilitar tu imagen si estás tratando de posicionarte como un profesional innovador y conocedor de tendencias.

Ante la duda, sé conservador. Lo tradicional suele ser menos arriesgado que lo vanguardista. Escoge siempre calidad antes que cantidad.

Si te ocurre como a mí, y no entiendes demasiado de cuestiones estéticas, pide consejo y opinión a quien pueda echarte una mano. Más vale que alguien que te conozca te haga una crítica constructiva que te encuentres con caras de extrañeza cuando te enfrentes a tu interlocutor.

Prepárate bien físicamente. El exceso de trabajo, la mala alimentación y la falta de tiempo nos va deteriorando. Pero si presentas un aspecto deteriorado, difícilmente vas a poder convencer a nadie de que puedes ayudarle a mejorar.

## **¿Portfolio o CV?**

Una de las razones por las que escribo este libro es porque pienso que el mundo del trabajo ha dado un vuelco. Ni las empresas ni los profesionales se comportan y se relacionan del mismo modo que hace veinte años. Por lo tanto, hay que replantearse algunos de los instrumentos que hasta ahora hemos utilizado para posicionarnos profesionalmente.

Hasta ahora, el acceso de los profesionales a las empresas, y viceversa, tenía limitaciones logísticas y geográficas. La información disponible era limitada, escasa y poco fiable. La herramienta fundamental ha sido el currículum, y seguramente lo seguirá siendo durante algún tiempo, pero creo que hay otros elementos más eficaces.

## **Portfolio**

Creo que los tiros van en otra dirección. En este momento si quieres posicionarte como un profesional deseable y valioso no es suficiente con que lo digas en un par de folios y en una entrevista de trabajo de cuarenta y cinco minutos. Debes demostrarlo, debes proporcionar pruebas y evidencias de que eres bueno en lo tuyo.

Es mucho más valioso que enseñes un vídeo de tu último proyecto que simplemente lo cuentes como una línea más en un documento. Consigues más credibilidad escribiendo un artículo o un blog sobre tu especialidad a lo largo de los meses que diciendo que has trabajado en un puesto en una empresa durante varios años.

Lo que te estoy proponiendo es que vayas creando un lugar, físico o virtual, en el que documentar tus logros y fracasos, tus apariciones públicas, tus proyectos, tus lecciones aprendidas..., tu portfolio profesional. Puede tratarse de artículos en los que has aparecido, fotos de tus intervenciones públicas, imágenes de tus creaciones, documentos electrónicos en los que das consejos. Ese material es mucho más representativo y dice mucho más de ti que el tradicional currículum o la carta de presentación.

Puedes utilizar la fórmula RAR (Reto-Acción-Resultado) para documentar tus logros. Piensa en un reto al que te enfrentaste. Haz una lista de las acciones que tomaste y los resultados que conseguiste. Proporciona resultados tangibles, medibles y concretos.

Cuando empieces a crear tu material promocional, piensa en aquello que pueden necesitar los que te rodean, lo que quieren saber, el valor que les aportas. No les hables de tus objetivos, eso no les interesa. Adapta tu experiencia a tu «cliente».

Céntrate, especialízalo, enfócalo hacia un aspecto. Debes transmitir un mensaje claro y concreto. Muéstrales los beneficios, los logros conseguidos y los futuros, en lugar de los puestos que has ocupado.

No es lo que hiciste, es por qué lo hiciste. Proporcionales un contexto para tus logros que los hagan más valiosos.

Cuida la presentación.

De todos modos, tanto si se trata del currículum como de tu portfolio profesional o cualquier otro modo de darte a conocer hay una información básica que deberías incluir: datos de contacto; resumen profesional; resumen de habilidades, competencias; habilidades técnicas; historia laboral; formación y títulos; experiencia y lista de logros; habilidades «blandas».

Toda o parte de esta información te va a ser útil no sólo para presentarte ante un potencial empleador o cliente, sino también cuando tengas que dar una conferencia o cuando escribas un artículo para una revista.

## «Currículum mortis»

No digo que el currículum no sirva para nada. De ningún modo. Es la herramienta fundamental para quienes quieren seguir considerando a las personas como profesionales sin marca. También es útil para quienes buscan empleos que ya no existen pero que pretenden justificar que están haciendo todo lo posible para encontrarlos enviando estos documentos inútiles. Sin embargo, en mi opinión hay muchas razones por las que el *currículum vitae* es una herramienta con los días contados, a saber:

- Es 1.0, es monocanal, de banda estrecha, unidireccional.
- Es como disparar a un objetivo a ciegas.
- Como única herramienta de búsqueda de empleo está obsoleta y es ineficiente.
- Es sólo una (mala) opción, hay otras muchas y mejores que te permiten demostrar tu valor. Sólo es buena para el que selecciona porque le da una excusa para deshacerse de ti.
- Es sólo una forma de hacerte visible profesionalmente (y no demasiado buena). Diez años de trabajo es una línea en un currículum. Diez semanas de trabajo pueden ser varios megabites de valor que te posicionan.
- Si tienes experiencia que te ha generado una buena marca o reputación, un currículum oculta este hecho tras un documento gris y patético.
- Es una herramienta de información, una lista de especificaciones o características pero no es una buena herramienta de venta.
- Le da a la persona que va a contratarte todo lo que necesita para no hacerlo. Los responsables de selección son como porteros de discoteca.
- Alimenta a los dinosaurios corporativos. Eso puede estar bien para quienes quieren formar

parte del rebaño (y ser devorados por esos dinosaurios). Pero ¿es eso lo que te mereces? ¿Es lo que quieres?

- Es una herramienta para transmitir información (poca, intrascendente y nada diferenciadora), no el fin de la búsqueda de empleo. Quienes basan los cursos de búsqueda de empleo en el currículum pertenecen a un mundo que ha desaparecido.
- Es una lista de especificaciones, no un escaparate de tus logros.
- Cuando envías un currículum, pueden decirte fácilmente que te falta esto o aquello y eliminarte sin conocerte y sin que hayas tenido opción de defenderte.
- Está obsoleto. Actualmente hay otras formas de comunicar lo que haces además del currículum y la entrevista.
- El mismo sistema que produjo los test de personalidad y los sistemas de control asfixiantes que nos ahogan inventó también el currículum.
- Funciona cuando hay que pasar por procesos, filtros, pero tu objetivo es puentearlos, cortocircuitarlos y ser elegido por el que decide, el que realmente manda, no por el que selecciona.
- Ha muerto (o casi). Hay nuevas formas de conectar a los profesionales con las necesidades de quienes los necesitan.
- Sirve para que el empleador lo compare con su *job description* (especificaciones de la materia prima) pero no lo que se puede hacer con ella.
- Habría que hablar de *currículum mortis* en lugar de *currículum vitae* porque sólo hacía referencia a cosas pasadas.
- No se trata de contar lo que has hecho (currículum), sino de demostrar lo que sabes hacer (nuevas herramientas de visibilidad y notoriedad).
- Los trabajos que merecen la pena, los que te permiten vivir de lo que te gusta, los que todo el mundo quiere tener no se dan a quienes envían el currículum por correo electrónico.
- El sistema nos quiere convertir en piezas de su maquinaria, homogéneos, fácilmente sustituibles, sin esperanzas, piezas baratas, marcas blancas. El currículum es su herramienta.
- No te lo juegues todo a esa única carta que es el currículum. De hecho, no te juegues nada a esta carta.
- Si es todo lo que tienes para demostrar lo que vales, ¿por qué crees que van a pensar que eres notable, asombroso, experto o diferente?
- Si eres notable, asombroso o, simplemente, espectacular, probablemente ni siquiera deberías tener un currículum.
- Favorece el que estés mendigando formar parte de un sistema que pretende etiquetarte, y que supliques convertirte en una pieza de esta maquinaria gigante y *commoditizadora*.
- Sólo afirma, pero no demuestra lo que eres capaz de ofrecer.
- No transmite confianza, sólo información (y no demasiada).

Si los empleados no son más que un currículum y éstos se pueden introducir en una web de empleo para ser digitalizados, ¿no es lógico que nos convirtamos en datos, *tags* clasificables y descartables? ¿No es ésa la mejor forma de llenar las empresas de profesionales estándar y anónimos para llenar los cubículos?

## Círculo personal

¿Las personas y los grupos con los que te relacionas son coherentes con lo que quieres transmitir? ¿Tu equipo de personas es un reflejo de tu posicionamiento? ¿Qué transmiten tus colaboradores sobre ti? ¿Los grupos, foros y «amigos» que tienes en las redes sociales refuerzan o debilitan tu mensaje? ¿Cómo influye tu equipo en tu reputación? ¿Qué puedes hacer para que la imagen de tu equipo te ayude a posicionarte?

Hay un aspecto que pocas veces se tiene en cuenta y que creo que es importante a la hora de evaluar el posicionamiento de un profesional. Se trata del impacto que tienen las personas que te rodean en la percepción que los demás tienen de ti. Quizá sea políticamente incorrecto hablar del asunto porque puede parecer que se trata a las personas como elementos de marketing, pero no se puede descartar su influencia.

Las personas y los grupos de los que te rodeas influyen en tu posicionamiento. Las personas que te rodean, tus amigos, conocidos, personas con las que entras en contacto a través del trabajo o de tus aficiones, son las que te definen y determinan quién eres, incluso más que tú mismo.

Si trabajas en una empresa, piensa en la gente con la que vas a comer todos los días. Si estás en una red social, revisa a las personas que tienes como amigos. Si trabajas como *freelance*, haz una lista de personas con las que realizas proyectos. Todos ellos forman parte de tu posicionamiento.

Si siempre estás rodeado de locos por la tecnología, te van a percibir como uno de ellos. Quizás un compañero tuyo suele aprovechar para comer con los «jefes» mientras tú comes solo o te vas con los colegas. O puede que tu grupo de amigos de la Red esté formado mayoritariamente por aficionados al motociclismo. Esto también forma parte de tu imagen.

Esto es lo que algunos denominan efecto halo, lo que implica que las cosas y las personas cambian la forma en que son percibidas en función del entorno que les rodea.

Cualquier persona que trabaje contigo y con la que se te relaciona influye en la percepción que se tiene de ti. Pero también las organizaciones, instituciones y tendencias con las que te asocias o te asocian refuerzan o debilitan tu posicionamiento. En tu estrategia deberías tener en cuenta si aquellas personas o grupos con los que se te relaciona te ayudan a alcanzar tus objetivos o te alejan de ellos.

La organización en la que trabajas como empleado o las personas o empresas que tienes como cliente dicen mucho de ti a los que te rodean.

Colaborar con ciertos tipos de proyecto o con una organización nacional o internacional es una buena forma de expresar o comunicar tu posicionamiento.

Así que ten en cuenta que puedes fortalecer tu posicionamiento creando un equipo alineado con tu estilo, tus valores y tus objetivos.

#### ASPECTO FÍSICO Y APARIENCIA

### **Definir y utilizar el aspecto físico personal para fortalecer tu posicionamiento**

«También bajo una sórdida vestimenta está a menudo la sabiduría.»

Marco Tulio Cicerón

«Quien no tiene plata, no compra corbata.»

Refranero

«Lo quieras o no, todo el mundo viste un uniforme.»

Frank Zappa

«Cuando no eres una estrella, sólo se fijan en el físico.»

Meryl Streep

«La gente se viste para “parecer” en vez de para “ser”. La moda tiene que destacar la esencia de la persona.»

Oliverio Toscani

«A lo largo de los años he descubierto que lo verdaderamente importante de un vestido es la mujer que lo lleva.»

Yves Saint Laurent

¿Sabes cuál es la imagen requerida dentro de tu negocio, tu industria, tu especialidad, tu profesión o tu organización? ¿Qué imagen personal es adecuada en tu entorno? ¿Hay un código de vestimenta en tu lugar de trabajo? ¿Tienes el aspecto adecuado al entorno?

¿Cuál es la impresión que los demás tienen de tu aspecto? ¿Estás satisfecho con él? ¿Qué comunica mi aspecto sobre ti? ¿Qué dice tu forma de vestir sobre ti? ¿Qué es lo que dicen de ti la primera vez que te ven? ¿De qué forma te ayuda o te perjudica tu imagen a la hora de posicionarte para conseguir tus objetivos? ¿Tu imagen personal y tu aspecto reflejan tus valores personales?

Lo reconozco, ésta es la parte relacionada con la visibilidad que siempre se me hace más difícil. Supongo que hay gente que nace elegante y a la que todo le sienta bien y luego estamos los demás, los que hacemos lo que podemos para, al menos, no llamar la atención.

Supongo que una forma de autojustificación es convencerse de que lo realmente importante es lo que puedes hacer y no tanto el aspecto o la apariencia. Eso sería perfecto si tuviésemos todos los datos sobre las personas. Pero el posicionamiento si funciona es porque vivimos en una sociedad imperfecta en la que la percepción suele ser más importante que la realidad.

Por lo tanto, antes o después, tendrás que «empaquetar» tus cualidades para hacerlas atractivas, deseables y elegibles. Una empresa puede contratar diseñadores para que creen una imagen exterior atractiva de la empresa. Lo que ocurre es que aquí, eres tú el que se está representando a sí mismo.

Por consiguiente, debes aprender a sacar partido a la apariencia y al aspecto físico y adaptar tus recursos de imagen personal exterior. La buena noticia es que si sabes utilizar ciertos elementos, puedes definir una apariencia idónea para posicionarte como deseas en tu entorno.

De lo que se trata es de gestionar la imagen física que los demás perciben de ti. La apariencia correcta se consigue combinando inteligentemente lo que te pones y tu aspecto físico. El atractivo físico es la combinación de lo que te ha dado la naturaleza, lo que enseñas y lo que haces destacar para crear el impacto que deseas.

Pero también influye la forma de presentarte como hemos visto antes. La voz, el lenguaje corporal, los modales, la etiqueta en entornos corporativos.

Piensa que estamos programados para responder mejor a la gente con mejor apariencia y que somos juzgados por lo que parecemos. Conocer y mejorar el aspecto exterior que ofrecemos es un reflejo de nuestro interior.

La forma de vestir es un medio para mostrar poder. Debes aprender a vestir como si estuvieses en la categoría profesional superior. Puede utilizarse como medio de influencia.

Si utilizas una forma de vestir «diferente» a lo que dicen las normas estás transmitiendo que aunque hayas conseguido un puesto como director en una empresa, tu persona nunca les pertenecerá. El riesgo es que eso sólo se te permitirá si consideran que no hay otra persona igual de válida pero más «dócil» que tú.

En los años de la explosión de Internet se puso de moda el aspecto informal al vestir, el *casual*. Algunos altos directivos de empresas y presidentes de bancos importantes acabaron pasando por el aro para no quedar fuera de lugar.

Muchos dirigentes de naciones utilizan la imagen para comunicar. Desde el uniforme de piloto de George Bush, al jersey de rayas del presidente de Bolivia Evo Morales, pasando por el atuendo informal de los políticos en los mítines de fin de semana o los militares de Fidel Castro o Hugo Chávez.

Quizá todavía no puedas romper muchas reglas de comportamiento porque tu posicionamiento es débil. Pero siempre puedes ir incluyendo algunos elementos característicos (pañuelo, cartera, gafas, Blackberry o iPhone, bolígrafo o pluma...). Hay muchos personajes de la cultura popular que han conseguido asociar su posicionamiento a un elemento. Piensa en el látigo de Indiana Jones o las gafas de Harold Lloyd.

Pero no te confundas. No se trata de ser extravagante. El aspecto debe ayudarte a reforzar tu posicionamiento, no a ocultarlo. La creatividad no consiste en llevar una camisa rosa a la oficina cuando los colores habituales son el blanco y el azul. Eso es mera actitud de escaparate.

Tu aspecto sirve para atraer la atención de los demás, dándoles la oportunidad de descubrir tus cualidades interiores, características que realzan tu aspecto, porque tu forma de andar, postura, expresiones faciales, voz y conversación reflejan tu estado emocional.

Una gestión correcta de tu aspecto puede ayudarte a acentuar la diferencia. El vestuario no produce una gran diferencia en la forma de hacer el trabajo, pero tiene un gran efecto en cómo eres percibido profesionalmente.

## Montones de variables para combinar

Mi intención no es darte consejos sobre la forma de vestirte o de presentar un aspecto determinado. Pero quiero que, al menos, tengas en cuenta las variables principales de tu aspecto que influyen en tu posicionamiento.

<b>Estilo</b>	Hombres: traje, camisa, corbata, zapatos, calcetines de ejecutivo, accesorios. Mujeres: traje, zapatos, medias, accesorios.
<b>Diseño</b>	Color, línea y forma, detalles, estampado, textura, equilibrio, proporción, armonía. Contraste (crear impacto contrastando cualquiera de los elementos anteriores). Énfasis (enfatar la personalidad o el estilo con una firma personal).
<b>Cuidado personal</b>	Limpieza, desodorante, cabello, vello, hombros (pelusa, caspa, pelos...). Dientes, manos y uñas, perfume, afeitado, maquillaje.
<b>Cuidado de la ropa</b>	Calidad de la ropa, cuidado y mantenimiento, antigüedad de la ropa, zapatos, joyas, ropa interior. Peso, colores naturales, postura, relación estatura/peso.
<b>Características físicas</b>	Contextura (alto, mediano, bajo, delgado, robusto...). Salud y estado físico (cansado, despierto...).

## Consejos

Piensa en el vestuario como el *packaging*: debe ser adecuado a la audiencia y congruente con el

contexto. Asegúrate de que tu aspecto comunica tu marca. Si quieres posicionarte como un consultor «serio» que trabaja con los primeros directivos de grandes multinacionales, ir desaliñado no va a reforzar tu posicionamiento. Si esto te supone un choque de valores importante quizá deberías revisar tus prioridades.

Puedes tener un aspecto diferente pero no extravagante. La diferenciación y la extravagancia no son conceptos absolutos, dependen del entorno. Un traje de payaso puede ser lo más adecuado si te dedicas a hacer reír a niños en un hospital.

En caso de duda, menos es más. Recuerda que aquí de lo que se trata es de que tengan en cuenta tu trabajo. Tu aspecto debería ser neutral y en el mejor de los casos podría ser una forma de reforzar visualmente tu propuesta. Es preferible pasarse de formal que no llegar.

Piensa sólo en negocios a la hora de vestirte y comunicarás sólo negocios. Evita cualquier elemento que pueda distraer la atención de lo primordial. Siéntete cómodo dentro de tu «embalaje». No abuses del *casual*. Ante la duda, adopta el patrón del rango inmediatamente superior.

Sírvete de los cinco sentidos: vista, olfato, oído, gusto, tacto. Utiliza el pelo como una herramienta de marca.

Viste el cargo. Vístete para el éxito. Potencia tu altura, figura o perfil.

## Tarea. Crea tu estilo personal

¿Qué aspecto DEBES tener para posicionarte como deseas?

¿Qué aspecto QUIERES tener?

¿Qué imagen tratas de proyectar? ¿Qué quieres que tu aspecto diga de ti?

Aquí hay algunas áreas que explorar para desarrollar un elemento distintivo:

¿Hay algún recuerdo o algo personal de familia?

¿Tienes diferente gusto en accesorios (corbatas de pajarita, sombreros, tirantes...)?

¿Hay un elemento o accesorio que puedas destacar (peinado, gafas)?

## Crea tu logo, metáfora, imagen o nombre «artístico»... si te apetece

«¿Qué importa cómo me llamo? Se nos conoce por nuestros actos.»

*Batman Begins*

En ocasiones, hay personas que me escriben para decirme que quieren crear su logo personal. Crean que un símbolo es lo que necesitan para posicionarse. Pero eso no es así. Un logo es una imagen o un nombre que representa lo que ofreces. Pero un logo, sin una trayectoria profesional que lo sustente, carece de sentido.

El logo es la guinda, es la representación metafórica de lo que haces. En sí mismo no es más que un símbolo sin sentido. El logo no es la marca y la marca no es el logo.

Cuando éramos pequeños e íbamos al colegio etiquetábamos y nos etiquetaban con mote. Esos apodos solían ser una metáfora de la forma en que nos percibían o percibíamos a compañeros y profesores. Esas etiquetas son nombres que definen posiciones en la mente de otros y eran el



equivalente a nuestro logo, nombre o símbolo. El único problema es que eran otros los que nos los ponían. Ahora se trata de que seas tú mismo el que defina la imagen, el nombre o la etiqueta que quieres que te represente.

El problema es que actualmente hay millones de logos. Con la avalancha de productos que nos inunda, es menos probable que el logo tenga protagonismo. Cualquier pequeño negocio tiene su propia imagen gráfica. Sin embargo, sólo recordamos unos pocos y gracias a que llevan décadas metiéndose en los ojos.

Para posicionarte, que es de lo que se trata aquí, lo importante es encontrar una metáfora que represente lo que haces. De ahí a la imagen gráfica hay un paso. Pero de nuevo puedes ver que si has hecho los deberes y tienes claro quién eres y lo que ofreces, te será muy fácil convertirlo en una imagen atractiva.

Por ejemplo, quizás eres una persona a la que le gusta poner en marcha proyectos pero deja de estar interesado cuando han arrancado. En ese caso, una buena metáfora sería un catalizador.

O quizás eres un profesional que ayuda a grandes empresas a encontrar un hueco. Entonces podríamos decir que tu trabajo es como el de un pequeño remolcador que guía a grandes barcos.

O en mi caso, mi trabajo consiste en fijar un destino y ayudar a alcanzarlo. Por lo tanto, podríamos decir que realizo una función similar a la de un faro.

Lo curioso es que cuando encuentras un buen nombre que te describe, se produce un cierto efecto Pigmalión. Cuando asumes tu papel y lo que representa tu imagen, actúas de modo que se cumplan las expectativas. La forma en que te etiquetas puede ayudar a tu posicionamiento o debilitarlo si genera confusión.

Diferentes etiquetas producen diferentes percepciones. Diferentes nombres crean diferentes expectativas. Cuando encuentras una buena palabra que describe lo que haces, te ayuda a reforzar la imagen que los demás tienen de ti.

La palabra o expresión que te describe debería ser corta y memorable y tener un elemento sorpresa. Hace tiempo yo decidí que mi trabajo es similar al de un *sherpa*. Es decir, al de una persona que conoce el terreno y ayuda a otros a alcanzar la cumbre.

Más que un logo, cuando se trata de profesionales como tú, lo que necesitas es más bien una palabra. Pero si te fijas, muchas de las empresas más importantes (Coca-Cola, Zara, IBM, Amazon, Intel, Google...) utilizan su propia palabra como logo.

Cuando decidas el nombre con el que quieres representar tu trabajo, empieza a utilizarlo en toda tu comunicación. Ponlo en la firma de tus correos electrónicos. Tira tus viejas tarjetas de visita e imprime otras nuevas con tu nuevo nombre. Inclúyelo en tu blog...

No trates de confundir ni de hacer creer que eres lo que no eres. Tanto si eres un profesional independiente como si trabajas para una empresa no utilices una denominación demasiado «corporativa». Cámbialo y ponle otro más relacionado con tu propio nombre.

Tu propio nombre es tu barrera de entrada insalvable. No asocies tu nombre a un concepto, asocia un concepto a tu nombre. Hay muchos *coaches*, *product managers*, consultores, médicos, arquitectos o diseñadores. Sin embargo, eres único. Ya sé que es más fácil, al principio, definirte con una profesión conocida. Pero con el tiempo, será mejor que piensen en ti como profesional con nombre y apellidos que como alguien que está dentro de un sector.

Un nombre hace más que identificarte. Debe reflejar tu identidad, lo que quieres que piensen de ti. Debe ser capaz de transmitir quién eres, qué haces y cómo lo haces.

Un buen nombre te diferencia de los colegas, crea interés e invita a una posterior investigación. Si alguien lee en tu tarjeta un nombre original, va a generar preguntas e interés y te va a facilitar la

explicación de lo que haces. Cuando pones un nombre acertado a lo que haces vas a reducir la incertidumbre al relacionarlo con algo conocido y familiar y que genera confianza.

## Lo que debe tener un nombre

Un buen nombre para tu profesión debería reflejar la personalidad que quieres dar a tu proyecto además de ser descriptivo sobre lo que ofreces. Debería ser fácil y agradable de pronunciar.

Si lo consideras necesario, escoge o inventa un término, un concepto, y apodérate de él. Empieza a empaquetar tus ideas, proyectos o servicios como nombres, mensajes y frases que enganchan. Dar a tus proyectos o ideas un nombre y eslogan capta la atención y los hace parecer más importantes.

Evita el síndrome del nombre genérico (consultor estratégico, médico, taxista...) y empieza a utilizar otros más impactantes (dinamizador financiero, acelerador de proyectos...).

Utiliza tu apellido como tu nombre de marca (si no es demasiado común). Subraya las cualidades importantes en tu nombre. Asegúrate de que tu nombre no ahuyenta a los clientes.

Evita los acrónimos. Son difíciles de recordar y, por lo general, poco atractivos. Evita describir el producto y las denominaciones geográficas o localistas. Ten una visión internacional, nunca sabes adónde puedes llegar.

Empieza a utilizar el nuevo nombre de tu profesión en las conversaciones.

## Tarea. Cómo escoger el nombre

Escribe tu nombre en un trozo de papel. Busca todas las palabras que se te ocurran que se asocien contigo y con lo que haces.

Para elegir el mejor nombre y logotipo, pide a veinte colegas, clientes o amigos que te cuenten cómo te presentan a otras personas.

¿Qué adjetivos o imágenes vienen a tu cabeza cuando lees o pronuncias tu nombre?

¿Qué evoca tu nombre en términos de logros, habilidades, confianza o contactos?

¿Qué imagen o metáfora te describiría?

¿Qué otra gente con ese nombre te viene a la cabeza? ¿Es tu nombre diferente o similar a otros? ¿Cómo podrías hacerlo diferente?

Si pudieras elegir tu nombre, ¿cuál sería?

## Tu logo

Te he comentado que la función de un logo para un profesional es mucho menos relevante que para una gran compañía. Pero si quieres crear un distintivo que puedas incluir en tus tarjetas y en tus documentos físicos o virtuales aquí tienes algunas recomendaciones.

Un logo debe atraer la atención y dejar una buena impresión. Ya sé que es difícil, pero intenta ser original y único. Si se parece a algo que ya existe y es conocido, intenta otra cosa.

Debería reflejar tu personalidad. Juega con los colores, las formas, los conceptos.

No te olvides del coste. Cuantos más colores o detalle tenga, posiblemente será más difícil de reproducir, lo que implica mayor inversión.

Un buen logo debería tener un diseño que pueda verse bien en todo tipo de formatos, desde un

cartel a un bolígrafo de propaganda pasando por una tarjeta de visita.

Lo más difícil es la elección de la imagen que quieres que represente tu trabajo. Así que si lo tienes claro, busca a alguien de confianza que pueda hacerte un diseño decente. Si no estás convencido con el resultado, sigue buscando.

Puedes mirar lo que está haciendo tu competencia, pero no se te ocurra copiar. ¿Qué diseños, gráficos y colores utilizan?

Y por último, pero no menos importante, trata de buscar la sencillez. El tiempo de los escudos heráldicos ya pasó hace mucho.

## Tarea. Test de asociación visual

Si fueses una persona famosa, ¿quién serías? Describe la identidad visual de esa persona: aspecto, estilo, vestuario, accesorios...

¿Es correcta esa persona para ti? Prueba la asociación, ¿cómo inspira esa persona tu identidad visual?

Si fueses un coche, ¿qué tipo o marca serías? Describe el coche con todo el detalle posible, ¿qué simboliza para ti?

Si fueses un animal, ¿cuál serías? ¿Por qué?

Intenta hacer este test tú mismo. Luego pide a algunos amigos que participen de manera que puedas encontrar las asociaciones visuales que hacen contigo. El objetivo es evitar copiar para conseguir inspiración de tu identidad de marca.

## Tarjetas de visita que te ayuden a ser recordado y localizado

¿Cómo utilizas tus tarjetas de visita? ¿Qué dice tu tarjeta de visita sobre ti? ¿Cuál es el mensaje que transmite?

Es curioso, pero a pesar de todos los avances tecnológicos, hay un elemento que, de momento, sigue siendo fundamental en las relaciones profesionales y que apenas ha cambiado durante décadas. Se trata de la tarjeta de visita.

Una tarjeta es una pieza de cartulina u otro material en la que se recogen los principales datos de una persona. Es cierto que empiezan a aparecer dispositivos electrónicos que permiten transmitir la información que antes estaba en uno de esos cartones rectangulares... y muchas más cosas.

Posiblemente pronto podamos entregar electrónicamente algunos documentos o ficheros en los que aparezca una información más valiosa sobre lo que hacemos a las personas con las que nos relacionamos. Pero mientras evoluciona nuestra forma de intercambiar nuestros datos profesionales, es importante que tengas en cuenta algunas cuestiones sobre la utilización de las tarjetas.

Hay una escena en la película *American Psycho* en la que un grupo de *yuppies* de los ochenta compiten por enseñar la mejor tarjeta. En esa escena entre patética y divertida compruebas cómo algunas personas pueden sacar de quicio algunas cosas muy simples. Lo que pretendo es que utilices correctamente tu tarjeta como herramienta de posicionamiento.

La tarjeta es como el cable que une a los astronautas a la nave. Es el vínculo que te mantiene en contacto con otras personas. Si has hecho todo lo que tenías que hacer, asistir a actos, presentarte, describir tu «producto» e incluso captar la atención de alguna persona y no tienes un elemento que le permita contactar contigo, seguramente habrás perdido el tiempo.

## **Diseñar tus tarjetas**

Debes aprovechar la tarjeta para incluir algo más que tu dirección. Debe explicar lo que haces. Incluye tu página web en la tarjeta. Que sea clara. Incluye la información básica. No incluyas un logo sólo para que parezca más corporativa.

No escatimes a la hora de pedir tarjetas. Mejor mil que quinientas. Deben ser de la mejor calidad posible. No seas tacaño en esto. Evita dibujos estándares o que aparezcan en todas partes.

Asegúrate de que la tarjeta refleja tu marca. Haz algo para que tu tarjeta destaque. Hazla interesante. Más grande o pequeña, tipo de material. Consigue que se vean «obligados» a echar otro vistazo.

Hazla simple y fácil de leer.

## **Utilizar tus tarjetas**

Lleva siempre tarjetas contigo. Deja tu tarjeta en todos los sitios en los que puedas. Entrega dos o más tarjetas a tus contactos para que puedan distribuirlas a otras personas. Incluye tu tarjeta en las cartas y en todo lo que envíes.

Entrégalas cada vez que te encuentres con alguien por primera vez. Entrégala cada vez que veas a alguien, no sólo la primera vez. Así les evitas la vergüenza de haber olvidado tu nombre.

Hazla profesional. Haz más de una tarjeta. Si tienes varias ofertas profesionales, utiliza tarjetas distintas. Si cambia tu profesión, cambia tu tarjeta.

## **Tarea. El test de la tarjeta de visita**

Enseña tu tarjeta de visita a cinco personas.

¿Cuál es la primera respuesta que tienes cuando cogen tu tarjeta? ¿Capta la gente el mensaje correcto? ¿Cómo describiría la gente tu posicionamiento basándose en tu tarjeta? ¿Cómo podrías mejorar la tarjeta?

## **Material promocional**

Hace algunos años, empecé a leer a autores anglosajones que escriben sobre las formas de promocionarte profesionalmente. Vi que muchos hablan de herramientas y métodos que por lo común se relacionan con las empresas pero no con las personas. Pensé que lo que contaban podía estar muy bien para un país como Estados Unidos, pero que tendría difícil aplicación en otros sitios. Me equivoqué.

Una de las herramientas de las que hablan esos expertos son los folletos y catálogos. Quizá, crear un documento comercial en el que hables de tus servicios puede parecer fuera de lugar para quienes trabajan por cuenta ajena o incluso para muchos profesionales independientes.

Hasta ahora el proceso de creación de un folleto o un catálogo era algo sólo al alcance de profesionales y cuyo coste solía ser elevado. Sin embargo, en este momento, cualquiera con un mínimo conocimiento de algunas herramientas informáticas y un puntito de creatividad puede generar sus propios documentos promocionales.

Por otra parte, el proceso de impresión y distribución de este tipo de materiales sólo estaba al

alcance de empresas con presupuestos elevados. Pero ya no hace falta ir a una imprenta ni gastarse un dineral en envíos de folletos que suelen quedar obsoletos con rapidez.

En este momento puedes hacer llegar a todo el mundo tus materiales promocionales a coste cero. Puedes colgarlo en tu web o en tu blog para que quien esté interesado pueda descargárselo, imprimirlo y utilizarlo o entregárselo a quien considere oportuno.

Un folleto o un catálogo es un documento sencillo en papel o en formato electrónico para dar publicidad a una compañía, producto o servicio. Dicho así, parece algo muy corporativo, pero, en realidad, también utilizas un folleto de venta sencillo y normalmente poco eficaz, y lo llamas currículum.

Un documento bien pensado y diseñado puede servirte para hablar de tu trabajo, de los beneficios que proporcionas, para dar consejos o recomendaciones útiles. Puede ser un buen sustituto de la tarjeta de negocios que te va a servir para darte a conocer y construir confianza sobre tu trabajo.

Es un vehículo para tu historia personal y tu posición que informa a tus lectores de quién eres, de dónde vienes, lo que es importante para ti...

Nada funciona mejor con un cliente potencial que un documento que pueda tocar y reproducir, vistoso, emocionalmente impactante y de gran calidad. Te va a dar ventaja sobre los competidores que pueden tener dos veces tu experiencia, pero no saben cómo dar a conocer lo que ofrecen.

Un documento de este estilo es una herramienta para establecer relaciones y establecer tu posicionamiento. No es una herramienta para cerrar ventas.

Lo más difícil para crear material promocional es decidir lo que quieres contar. No te agobies por el diseño o las cuestiones estéticas. Mi truco es sencillo. Empieza a recopilar todos los documentos físicos o virtuales que te parezcan atractivos.

Extrae ideas de los que más te gusten. Luego utilízalas para crear tu propio material. Conviértete en un coleccionista de catálogos. Consigue copias de los mejores folletos que encuentres independientemente del sector que representan.

A la hora de crear tu material en papel u *online* es conveniente que vayas tomando algunas decisiones estéticas. Qué colores quieres asociar con tu posicionamiento, qué tipos de letra te parecen más apropiados, qué estilo vas a utilizar... Olvídate de fuentes de letra «divertidas» al diseñar tu folleto. Usa fuentes «serif» de un tamaño de al menos 10 puntos.

No uses fotos tuyas en tu mesa del despacho o al teléfono.

Aprovecha todas las oportunidades para facilitar el acceso a tus documentos. En tu web, en la firma de tus correos electrónicos, en tus propuestas...

No utilices papel de poco gramaje. Conseguirás colores difuminados y pobres.

Es así de sencillo. Puede que los primeros no te queden perfectos, pero con el tiempo irás mejorando. A la larga, ese tipo de cuestiones van a conseguir que te recuerden más y mejor.

## **Productos informativos**

Hay una serie de productos físicos, tangibles, que puedes crear y utilizar para reforzar tu posicionamiento, pero que también te permiten obtener ingresos si los pones a la venta. Los anglosajones los denominan «productos informativos». Se trata de empaquetar tus conocimientos de varias formas posibles y venderlos como herramientas de aprendizaje.

**Packs.** Es una combinación de varios materiales informativos. Audio, DVD, manuales, informes, etc.

**Software.** Si algunos de los procesos a los que te dedicas se pueden automatizar mediante *software*, puedes trabajar con un desarrollador y crear un programa para vender.

**Promociones.** Concursos, descuentos, paquetes (juntar dos productos o servicios complementarios...).

**Regalos promocionales.** Camisetas, objetos con logo...

Te permiten obtener ingresos de un segmento de mercado que no puede o no te contrataría para consultoría o conferencias. Al ofrecer una alternativa de bajo coste, les proporcionas una buena parte de lo que implica una asesoría. De este modo, consigues que te paguen por algo que de otra forma habría quedado descartado.

Los ingresos generados con este tipo de productos son «pasivos», lo que significa que proporcionan dinero independientemente del trabajo diario del especialista y más allá de tu horario laboral.

El material informativo presenta información, datos o ideas relacionadas con un tema del experto en la materia. Con el desarrollo de Internet mucha gente está dispuesta a pagar por información en formato electrónico y descargárselo de la Red.

Puedes empaquetar la información que produces en varios medios diferentes y venderla muchas veces. No sólo hay gente que compra información en diferentes formatos, sino que también hay clientes que compran la misma información en formatos distintos.

Los productos informativos proporcionan detalles y respuestas a problemas específicos de los que normalmente no se habla en periódicos, revistas y medios en general. Pueden proporcionar la información precisa que necesita el cliente de forma breve y condensada.

Proporcionar información no hace que los clientes ya no te necesiten, al contrario. Los clientes quieren a alguien que trabaje por ellos, pero necesitan estar convencidos de que están eligiendo bien. El material de conocimiento que generas demuestra que conoces el tema y les da confianza.

Al proporcionar información a tus clientes sobre lo que haces (las ventajas e inconvenientes), vas educándolos y consiguiendo que quieran saber más de ti y aumentan las ventas.

Crear y publicar productos de conocimiento es el segundo negocio de cada experto, asesor, conferenciante o formador, especialmente en Estados Unidos, pero poco a poco va introduciéndose este formato en nuestra cultura.

Puedes enviar algunos de estos productos de forma gratuita como herramienta promocional y para reforzar tu posicionamiento. Si el material informativo se vende es un negocio, si se regala es una forma de promoción.

## Fotos profesionales

Con la proliferación de las redes sociales, es importante que hagas un uso correcto de tu imagen gráfica. Además, cuando te inviten a dar una conferencia, o cuando te entrevisten para un medio, cuando escribas un documento para la Red, o escribas tu perfil en tu página, vas a tener que ofrecer una imagen coherente, consistente y reconocible.

Como autor, conferenciante, experto o simplemente como profesional en cualquiera de los estados es conveniente tener una imagen idónea.

- Selecciona fotos de personas que te parezcan adecuadas pero no imites. Trata de destilar tu estilo propio.

- Intenta que se note tu energía y personalidad. Hay fotos que dan pena.
- Sonríe pero sin pasarte.
- No hace falta que te prepares como el día de tu boda, pero debes tener una imagen digna.
- Deberías tener fotos más formales y otras más *casual*.
- No te hagas fotos después de una noche de marcha. Intenta descansar.
- Evita los accesorios extravagantes o ir demasiado recargado.

## **No damos paso a la publicidad**

Según el diccionario, la «*publicidad*» consiste en la «divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, etc.».

Si estuviésemos hablando de empresas y no de personas, este apartado sobre publicidad sería importante. Pero aunque ésta te permite controlar tu mensaje, tiene unos costes demasiado elevados como para aplicarlo a escala individual.

Además, la publicidad ha ido perdiendo eficacia con el tiempo y creo que es poco creíble, especialmente cuando la utiliza un individuo para hablar de sí mismo. La publicidad se asocia cada día más a la perspectiva del que la difunde y eso no genera credibilidad.

Una de las claves de la publicidad es que si el mensaje y el producto son eficaces y merecen la pena, la persistencia acaba dando resultados. Pero el posicionamiento profesional no puede basarse en un bombardeo constante de impactos sino en generar un recuerdo sólido y demostrable.

Una de mis obsesiones cuando se trata de hablar de posicionamiento profesional es la de evitar cualquier tipo de gasto innecesario o fuera del alcance de una persona. Aunque algunos personajes populares, incluso en el mundo de la empresa, utilizan la publicidad tradicional para reforzar su posicionamiento, no es algo que yo te recomiende.

## ¿QUIERES VENDERTE A TI MISMO?

### La venta de uno mismo tiene un nombre

«Vender: Traspasar a alguien por el precio convenido la propiedad de lo que uno posee.»

RAE

¿Te vendes tú o tu trabajo? ¿Vendes eficazmente tus ideas?

Al principio hablamos de estrategia, de definición de objetivos, de valores y de otras cuestiones para diseñar tu proyecto de posicionamiento profesional.

Luego te expliqué el modo de crear tu producto, tu profesión, de hacer algo útil por lo que merece la pena pagar.

Más tarde, te conté que el *branding* personal es un PROCESO para identificar y desarrollar los atributos y cualidades con los que querrías ser asociado.

Pero quedó claro que no servía de mucho ser bueno si nadie lo sabía excepto tú. Así que hablamos de marketing personal como el modo de identificar a los clientes y conectar con ellos para satisfacer sus necesidades.

Pero todavía queda una fase más. Aquella en la que tu estrategia de posicionamiento va a proporcionarte resultados. Al fin y al cabo se trata de generar ingresos vendiendo tus servicios como experto. Es el momento de vender.

El objetivo final del posicionamiento es obtener recursos que te van a ayudar a transformarte en un referente. Y para eso debes convertir el reconocimiento en algo tangible mediante la venta.

La venta es el proceso en el que se pacta y se cierra un acuerdo de intercambio de bienes y servicios. A nivel personal, una entrevista de trabajo es una reunión de ventas. O a nivel más personal, alguien dijo que una cita con un chico o una chica es una entrevista que dura varias horas.

Está claro que la venta se facilita si el potencial comprador tiene un posicionamiento claro de la oferta. Por eso es importante utilizar tu posicionamiento de experto como base para aumentar tu poder de negociación.

Para mucha gente, vender tiene unas connotaciones peyorativas. Sin embargo, es todo lo contrario. Se trata de ayudar a otros a resolver sus problemas o satisfacer sus necesidades a cambio de algo.

Vender es pararse a pensar qué puede necesitar la persona con la que estás hablando y cruzar esa información con lo que le puedes ofrecer.

Vender es generar oportunidades donde antes no las había.

Vender es ser capaz de entender qué necesita la otra persona y ver si hay algo en lo que la puedes ayudar.

Para vender tienes que manejar bien la comunicación. Podríamos decir que un proceso de venta es una serie de preguntas premeditadas para detectar necesidades, desarrollar la confianza, responder objeciones y obtener un compromiso. Como ves, todo encaja.

Un «vendedor» constantemente revisa el mercado en busca del trabajo que necesita hacerse. Y eso mismo es lo que estás haciendo tú para mantener tu reputación de especialista.

Todo el mundo sabe vender... aunque no lo crea. El arte de concretar una venta estriba en la destreza para vender a la persona adecuada, de la manera debida y en el momento apropiado. Por



eso hay que multiplicar las opciones de que eso ocurra estableciendo el mayor número de contactos posibles y utilizando todas las herramientas a tu alcance para dar a conocer lo que haces.

Sólo cuando una idea se vende, se convierte en un producto. Por lo tanto, debes aprender a generar y vender esa riqueza intangible. Hay mucha bibliografía dedicada al liderazgo, pero en realidad, todo se reduce a la capacidad de vender una idea, un proyecto, una visión.

Quizá deberíamos empezar a quitarnos ciertos complejos sobre las ventas, sobre el mundo comercial. Todos vendemos, negociamos, regateamos, aunque no se trate de cuestiones monetarias.

Creo que todos deberíamos conocer ciertas reglas básicas sobre el mundo de las ventas. Argumentar, objetar, defender nuestro valor en lugar de nuestro «precio», aprender a decir que no, saber hasta dónde podemos ceder, encontrar nuevas formas de encontrar clientes, ampliar nuestro mercado, cambiar nuestra oferta...

Parece que vienen tiempos difíciles (o no), así que es importante que te pongas el gorro de vendedor cuanto antes. Aunque te tiemblen las piernas al pensar en ello, o precisamente por eso.

Éste no es un libro de técnicas de venta, así que no vamos a entrar más a fondo. Pero, al menos, quiero que entiendas que todo lo que has hecho no sirve de nada si, al final, no obtienes una recompensa mediante una transacción comercial. De nada te sirve ser el gurú de los gurús si además de admiración y envidia no recibes nada más.

Pero por otra parte, supongo que a estas alturas tienes muy claro que si estás bien posicionado y has conseguido una reputación de experto, va a ser mucho más fácil vender lo que haces. Si tienes competidores, vas a brillar más que ellos. Y a la hora de negociar vas a estar en una posición mucho más fuerte.

He escrito este libro para que puedas escapar del cubículo, para que puedas progresar como profesional. Eso, lo quieras o no, implica independencia financiera. No estoy diciéndote que te hagas rico, sólo pretendo que tu posicionamiento te permita ganarte la vida haciendo lo que te gusta. Y eso implica convertir la energía potencial (posicionamiento) en energía cinética (recursos) mediante el proceso que denominamos venta.

## 7. PRÁCTICA. Y AHORA, ¿QUÉ?

### Mantenimiento

«Si lo tienes todo bajo control, es que vas demasiado lento.»

Mario Andretti

**E**l estatus de experto se desmorona con el tiempo y si no lo mantienes, se asume que estás fuera de juego. Una estrategia de posicionamiento profesional no es algo que puedas hacer a ratos. Es un proceso continuo. Sin un mantenimiento adecuado, tu reputación empieza a deteriorarse y a quedar desfasada.

Debes estar al tanto de las últimas tendencias de tu especialidad. Reforzar tus elementos diferenciales. Redefinir tu perfil profesional en función de las circunstancias. Ampliar, redefinir o cambiar tu *target* acudiendo a otros sectores o áreas de negocio. Y, sobre todo, reciclándote y aprendiendo siempre.

Revisa con frecuencia tu relevancia, tu autenticidad, tus objetivos, la forma en que perciben tus atributos. Mantén tus perfiles actualizados. Construye tu red y mantén el contacto con las personas que forman parte de ella con la intención de ayudar.

Si, por lo que sea, cometes un error grave en tu profesión, puedes hacer tres cosas. Esperar que pase el tiempo. Hacer bien tu trabajo hasta conseguir «rehabilitarte» profesionalmente. Y, si la metedura de pata ha sido importante, puedes cambiar de sector o de entorno empresarial o geográfico.

### Algunos errores que debes evitar

- Poner una foto tuya en Internet en una situación embarazosa. ¿La pondrías en tu despacho?
- Utilizar un uniforme de la empresa mientras estás en una situación embarazosa.
- Escribir sobre tu empresa (un blog o similar) por «terapia» e insistir en que es para ti y para tus conocidos.
- Utilizar el correo electrónico de la empresa para fines personales.
- Pensar que tu jefe, el departamento de RR. HH. o quien te selecciona es tu amigo.
- Esperar apoyo desinteresado en tu carrera. La única persona que ayuda sin esperar nada a cambio es tu madre.
- Trabajar duro justo antes de que vengan despidos. Más vale que te busques la vida. La empresa lo entenderá.
- Compartir demasiada información personal. Suele perjudicar más que ayudar.
- Aguantar demasiado. Si no te gusta tu trabajo, no te dejes llevar, haz algo. Es mejor ser

conductor que pasajero.

- Preocuparse demasiado por los errores. A veces una metedura de pata es lo mejor que te puede ocurrir.

## Acción

«Si escuchas una voz dentro de ti que te dice que no puedes pintar, entonces pinta a toda costa, y esa voz será silenciada.»

Vincent Van Gogh

«Dentro de veinte años, estarás más decepcionado por lo que no hiciste que por lo que hiciste.»

Mark Twain

«Siempre dicen que el tiempo cambia las cosas, pero en realidad tienes que cambiarlas tú mismo.»

Andy Warhol

¿Cuál es la acción siguiente? ¿Cuál va a ser el próximo paso? ¿Qué opciones tienes y qué acciones vas a tomar? ¿Cuándo vas a empezar? ¿Qué vas a hacer a partir de ahora y de qué forma? ¿Cuándo estarás preparado para ponerte en marcha? ¿Qué debes hacer a continuación? ¿Cuántas cosas podrías haber hecho en el tiempo que has empleado pensando en hacerlas?

La oportunidad no es algo que te ocurra, es algo que creas. Todo lo que hemos compartido es inútil a menos que actúes. Si no mejoras, es que estás empeorando. Si no haces nada para salir del estado A, pasado algún tiempo seguirás en A o estarás todavía peor.

Las únicas personas que no cometen errores son aquellas que jamás hacen nada, y eso también es un error. El mayor riesgo puedes correrlo al no arriesgar nada. El mínimo riesgo puedes correrlo al arriesgar mucho.

No esperes a que ocurra otro 11-M, o a que te despidan o a que un amigo le detecten una grave enfermedad o a que te deje tu pareja para cambiar las cosas. Es necesario ponerse en marcha para aprender y mejorar. De otro modo sólo te basarás en ideas e imaginación.

Si estás en el camino, lo más probable es que te encuentres de repente frente a lo que estás buscando. No es casualidad que los que tienen éxito estén donde hay acción. Es que la acción la han creado ellos y están en el centro del huracán.

Un proyecto como el tuyo no se «hace» o se «diseña». Lo único que se puede hacer es ejecutar una acción relacionada con él. Una acción debe ser una actividad física, visible, concreta. Las acciones requieren tiempo.

A menudo las cosas más simples nos bloquean porque aún no hemos tomado una decisión fina acerca de la acción siguiente. Si no se llega a una conclusión clara sobre cuál debe ser la acción siguiente, y mucho menos sobre quién debe llevarla a cabo, en la mayoría de los casos habrá muchas cosas que quedarán en el aire.

Preguntar por la acción fuerza la solución del problema. Preguntar «¿Cuál es la acción siguiente?» es algo que mina la mentalidad victimista. Presupone que existe una posibilidad de que las cosas cambien y que se puede hacer algo para que eso ocurra. Cuando comiences a hacer

que sucedan cosas, realmente empezarás a creer que puedes hacer que ocurran. Y eso es lo que hace que las cosas sucedan.

No se puede definir realmente la acción correcta hasta que sepas qué resultado quieres obtener, y su resultado estará desconectado de la realidad si no tienes claro cuál es la acción física que debes hacer para lograrlo.

La única solución es empezar hoy, empezar ahora mismo y cumplir. Toma la resolución de llevar a cabo, cada día, por lo menos una parte específica de una meta mayor y no dejar de hacerlo ningún día.

Lo más difícil es la patada que te pone en marcha. El resto depende de ti.

«No necesitas ser grande para empezar, pero necesitas empezar para ser grande.»

Zig Ziglar

#### EJEMPLOS DE EXPERTOS

### **Mertxe Pasamontes (Psicología y *coaching*).**

**[www.mertxepasamontes.com](http://www.mertxepasamontes.com)**

Tras haber trabajado para otros y darse cuenta de que eso le ponía unos límites externos que no le gustaban, decidió establecerse por su cuenta hasta convertirse en una profesional de referencia en el desarrollo personal.

La formación de Mertxe es la psicología, no el marketing, así que utilizó el libro *50 claves para hacer de usted una marca*, de Tom Peters, como punto de partida. Eso le hizo pensar por primera vez que uno mismo puede ser su propia marca. Mertxe utiliza el libro como un manual práctico, haciendo todos los ejercicios y siguiendo sus recomendaciones.

De este modo, mientras desarrollaba su proyecto, encontró ideas para presentarse, diseñó su primera tarjeta de visita, puso en marcha un blog con su propio dominio, se dio de alta en todas las redes profesionales *online* y diseñó un plan para desarrollar su red de contactos.

Aunque la idea inicial se mantiene, en pocos años ha ampliado y modificado su perfil en estas redes. Su decisión más importante ha sido la utilización de la Web 2.0 y las redes sociales (Twitter, Facebook...), que no estaban en el inicio del proyecto y que le permiten estar en contacto y aprender de muchos emprendedores y profesionales con perfiles muy diferentes.

Una de las claves de su posicionamiento ha sido la constancia en la creación del blog y su utilización como herramienta de visibilidad profesional que, al mismo tiempo, le ayuda a reforzar su posicionamiento como especialista.

Además, Mertxe ha escrito varios libros y creado DVD relacionados con la psicología, el *coaching* y el desarrollo profesional.

La combinación de estas acciones en el mundo real y virtual, realizadas en muchos casos de manera intuitiva, utilizando herramientas gratuitas y poniendo esfuerzo, constancia y persistencia ha aumentado enormemente su visibilidad y presencia, especialmente en Internet. La ha ayudado a desarrollar muchos proyectos interesantes y la ha convertido en una profesional conocida y respetada.

### **José Miguel Bolívar (Productividad personal y recursos humanos).**

**[www.optimainfinito.com](http://www.optimainfinito.com)**

Conocí a José Miguel en la presentación del libro de Tim Ferris, *La semana laboral de 4 horas*.

Me pareció un tipo serio, formal y muy modesto... como suele ser habitual entre los buenos profesionales.

Tras esa imagen tranquila hay un licenciado en ciencias políticas y sociología y máster en recursos humanos, que lleva años ayudando a otras personas a mejorar, entre otras cosas, en el campo de la productividad personal.

Hace mucho tiempo que se ha dedicado a empaparse de todo lo relacionado con los métodos del experto en productividad David Allen. Ha creado su blog, Optima Infinito, en el que habla de la metodología GTD y que se ha convertido en un referente.

José Miguel se ha posicionado como experto en productividad aplicada a las personas hablando de forma periódica en la Red sobre estos y otros temas relacionados con la modernización de la gestión de personas. Al mantener una participación activa en todos aquellos foros de colegas en los que se profundiza en esta materia, se ha convertido en una autoridad reconocida.

Su utilización de las herramientas de Internet no es la de un *friki* ni un «rarito». Como bien dice él, herramientas como Twitter ayudan mucho a transmitir una imagen más «humana» del experto y a romper un poco la imagen plana que se puede transmitir con el blog.

En su estrategia de visibilidad no faltan los actos de *networking* relacionados con la productividad personal o los recursos humanos y con Internet en general, con el doble objetivo de «desvirtualizar» a gente que conoce en la Red y para cimentar relaciones ya existentes.

Pero además del mundo *online*, José Miguel participa en lo que se denomina encuentros de «consultoría artesana», en los que expertos de todo tipo se reúnen para compartir y adquirir conocimientos más allá de las estructuras corporativas cerradas.

Como suele decir él: «Lo más importante a la hora de posicionarte es tener algo que decir, saber de lo que hablas, ser coherente y conversar con naturalidad con la gente con la que estás conectado en tus redes sociales».

## **Javier Guardiola (Marketing). [www.markarina.com](http://www.markarina.com)**

Con su blog [www.markarina.com](http://www.markarina.com), Javier es uno de los pioneros en la divulgación en español del marketing en la Red. Siempre ha aparecido en las primeras posiciones en los *rankings* de expertos en su materia. Es uno de esos ejemplos de profesional de empresa que se apasiona con lo que hace y disfruta contándolo.

Como ocurre con otros especialistas que han conseguido convertirse en referentes, ha construido su posicionamiento sobre la base del trabajo, la consistencia y la persistencia en una visión de largo plazo. No se ha obsesionado por estar en todas partes para conseguir unos resultados rápidos.

Javier es un ejemplo de cómo un profesional, dentro de una compañía, puede convertirse en una autoridad respetada y valorada.

Su posicionamiento personal parte primero de una inquietud por no ser un profesional más del montón. Como él dice: «Para eso hay que realizar un gran esfuerzo en demostrarlo mediante la profesionalidad, la mejora continua gracias a la formación y la diferenciación que te da tener un blog de referencia».

## **Andrés Karp (Emprendedor). [www.andreskarp.es](http://www.andreskarp.es)**

Hace pocos años, tras la crisis en Argentina, Andrés Karp llegó a España para iniciar una nueva vida empezando desde lo más básico. En este momento es un empresario de referencia que está creando empleo en cuestiones relacionadas con proyectos de Internet.

Aunque parezca contradictorio, su principal herramienta de posicionamiento no son sólo las herramientas *online* sino el contacto personal, el *networking*. Utiliza todas las ocasiones que se le «ponen a tiro» para hablar de aquello a lo que se dedica y le apasiona. Conferencias, charlas, cursos y seminarios son canales que Karp utiliza para reforzar su posicionamiento.

Andrés es un excelente profesional en todo lo que va surgiendo alrededor de la Red. Continuamente está desarrollando nuevas ideas y aplicándolas a todas las oportunidades que detecta. Siempre está dispuesto a echar una mano. Todo eso va calando en el entorno y su profesionalidad va difundiéndose de forma natural.

Andrés, además de colaborar en prensa y organizar actos de su sector y participar en ellos está continuamente preparando nuevos proyectos, entre los que se incluye la publicación de libros.

Como él mismo dice: «Todo tiene un inicio y un final, los ciclos son inevitables en la vida. Lo mismo pasa con nuestras marcas personales, van cumpliendo ciclos y es muy importante tener las cosas claras para poder reinventarse, y saber adaptarse a los cambios. Lo más importante, en mi caso es no perder las ganas».

## **Enrique Brito (Experto en búsqueda de empleo).**

**[www.enrique.brito.es](http://www.enrique.brito.es)**

En el año 2002, Enrique perdió su empleo. Ocho años después ha publicado en una gran editorial un libro excelente sobre búsqueda de empleo, y está teniendo un enorme éxito. Esto no es fruto de la casualidad.

Enrique es un profesional que compatibiliza su trabajo como ingeniero en una gran empresa con otras dos de sus pasiones. La primera es la tecnología. La segunda es la de ayudar a otros profesionales a desarrollar sus carreras.

Brito combina, como ocurre con los otros expertos que suelo utilizar como ejemplos, una tremenda profesionalidad con una generosidad infinita. Y eso acaba generando resultados.

Desde mucho antes de que los blogs se convirtiesen en un elemento habitual en nuestra sociedad, Enrique está dando consejos y recomendaciones de forma desinteresada desde su bitácora. Así que sólo era cuestión de tiempo que alguien le propusiese convertir todo ese conocimiento en algo operativo.

Pero Enrique es un participante tremendamente activo en actos de *networking*, tanto como asistente como organizador o ponente. Especialmente en aquellos relacionados con la búsqueda de empleo. Y en cuanto detecta que puede echarle una mano, ahí está él. Es el mejor ejemplo de cómo hacerse un hueco en la mente de los que te rodean.

También da charlas y conferencias siempre que alguien se lo sugiere. Toda esta combinación de elementos tiene una consecuencia lógica: Brito se está convirtiendo en la persona a la que hay que recurrir cuando alguien quiere utilizar la Red para mejorar profesionalmente.

Como dice Enrique: «“Sólo” llevo escribiendo seis años en mi blog sobre estos temas, así que pasar de invisible a relevante no es más que una consecuencia lógica».

## **Bere Casillas (Sastre). [www.hombresdemoda.com](http://www.hombresdemoda.com)**

Una de mis obsesiones al escribir este libro es la de demostrar que un buen profesional puede posicionarse como un referente en su mercado si combina el trabajo bien hecho con una buena estrategia para darse a conocer. Y posiblemente el ejemplo más representativo en sectores tradicionales es el de Bere Casillas.

Bere ha demostrado que las nuevas herramientas de visibilidad *online* no sólo son útiles para los profesionales de sectores de vanguardia, sino también para los más clásicos.

Bere es el mejor ejemplo de que para que una estrategia de marketing 2.0 tenga efectividad plena, no puede dejarse ninguna de las herramientas disponibles en desuso. Cada una de ellas tiene su característica peculiar y la suma de todas ellas, usadas en el equilibrio y medidas exactas, son las claves que acaban generando excelentes resultados.

Todo suma, YouTube, Twitter, Facebook, Tuenti, Xing, LinkedIn, blog y, sobre todo, el *networking* físico, la asistencia a actos y la relación directa con las personas que has ido conociendo al gestionar eficazmente las redes sociales. Ésa es la ecuación que ha convertido a Bere en una figura pública, reconocida y muy querida.

Cada una de esas partes agrega segmentos de potenciales usuarios o clientes, de casi todas las franjas de edad, formas de ver la vida y entenderla, pero, sobre todo, el poder de crear una marca que genere confianza y valor en cualquier lugar del planeta donde esté conectado un ordenador a Internet.

Captar la confianza de un potencial cliente, con un saludo, con una sonrisa, resolviendo dudas, escuchando lo que realmente les preocupa, aportando gratuitamente información a la Red de una forma divertida, sencilla y sobre todo sincera, no tiene precio para una empresa que realmente tenga su objetivo puesto en generar una marca de confianza. Eso es lo que ha convertido a Bere en un profesional de referencia y en uno de los mayores activos de su negocio.

En 2009 absolutamente nadie conocía a Bere Casillas, hoy representa la elegancia, confianza, simpatía y, sobre todo, honestidad en un trabajo bien realizado. De ser una más de las tiendas de trajes en Granada, ha pasado a vender *online* desde [www.hombresdemoda.com](http://www.hombresdemoda.com) y en un corto espacio de tiempo. Pronto comenzará la expansión física de sus tiendas por España, pero con un componente muy importante, no llegarán a una nueva ciudad siendo unos desconocidos.

## **Ángel María Herrera (Empresario polifacético).**

### **[www.angelmaria.com](http://www.angelmaria.com)**

Cualquiera que conozca a Ángel María pronto se dará cuenta de una cosa, a diferencia del resto de los humanos, su parte racional y su parte creativa no están divididas, es capaz de hacerlo todo al mismo tiempo y hacerlo bien. Puede emocionarte con una historia y también es capaz de desarrollar de forma desinteresada la mayor red de emprendedores de nuestro país. Y todo eso mientras crea, entre otras cosas, la empresa pionera en la publicación de libros *online*, Bubok.

La formación académica de Ángel María es tecnológica y quizás eso le ha facilitado el uso de Internet como herramienta de comunicación. En el año 2005 puso en marcha su blog personal. Pero es habitual encontrarle dando su opinión, proporcionando ayuda o compartiendo conocimiento en foros virtuales y «reales» sobre temas empresariales, culturales o tecnológicos.

El uso de redes sociales como Xing, Facebook o Twitter le han ayudado a dar mucha más visibilidad a todos sus proyectos. Además, es habitual encontrar a Ángel María en actos hablando

de su experiencia empresarial y sus iniciativas cuando alguien se lo solicita. Eso le ha convertido en un profesional valorado y querido y le ha ayudado a convertirse en un referente imprescindible en el mundo de los negocios relacionados con la cultura, el «emprendizaje» y la tecnología.

Pero Ángel María tiene además un estilo especial de comunicación. Aunque esté hablando de los asuntos más áridos y complejos, es capaz de dotarlos de emoción y atractivo. Procura usar los códigos de comunicación adecuados a cada una de las plataformas y situaciones, estableciendo un diálogo. Piensa que el que alguien pueda mostrarse como es y que la gente te pueda conocer de primera mano es fundamental para crear y transmitir correctamente tu imagen personal y convertirte en una opción preferente.

Una parte de su posicionamiento reside en las personas y los equipos de los que se rodea. Ha conseguido ser una pieza fundamental en el mundo de los emprendedores y empresarios más jóvenes. Eso le ha permitido conocer gente que le ha ayudado a crear y difundir su marca.

### **Alfonso Alcántara (Empleo y redes sociales). [www.yoriento.com](http://www.yoriento.com)**

Podría pensarse que una estrategia para posicionarse como un especialista reconocido sólo tendría interés para algunos profesionales independientes o, como mucho, para algunos directivos de empresa. Pero eso no es así, Alfonso es un ejemplo de cómo adquirir el estatus de experto es beneficioso para él y para quienes disfrutan de su trabajo como asesor de empleo en un organismo oficial.

Decir que Alfonso es psicólogo es quedarse muy corto. Tiene un blog de éxito, sus comentarios brillantes en Twitter le han convertido en una de las estrellas de la Red. Sus intervenciones públicas en actos, que suelen circular como el rayo por YouTube, son memorables y consiguen que los asistentes disfruten, aprendan y se emocionen.

Es un generador incansable de contenidos en todos los formatos posibles. Y aquí encontramos de nuevo ese elemento común entre los expertos que os presento, todo lo que crea, lo comparte. ¿No es ésa una forma excelente de convertirse en un profesional de referencia?

Pero Alfonso también es un altavoz excelente para muchos profesionales. Utiliza su posición privilegiada para ayudar y apoyar a otros y divulgar sus ideas. Un experto es alguien que sabe buscar, procesar y difundir información en un entorno complejo, y nuestro Alfonso «Yoriento» es un excelente ejemplo de ello.

Decir que Alfonso es especialista en un tema sería reducirlo innecesariamente. Él se considera un «metodólogo». Lo que hace es combinar asuntos como emprendedores, *coaching*, productividad, redes sociales, desarrollo profesional o empleo 2.0 y convertirlos en procesos útiles.

Tiene una faceta de comunicador, didáctico, motivador y transgresor que se encarga de potenciar porque en la era audiovisual y de la sobreinformación un conferenciante o formador no se puede permitir ser aburrido. Ya lo dice Alfonso: «Mi estilo humorístico e irónico tiene que ver con mi visión hedonista de la vida, pero también con mi motivación por motivar».

### **Pedro Rojas (Reputación). [www.seniorm.tel](http://www.seniorm.tel)**

Normalmente solemos convertirnos en expertos de las cosas que nos gustan y tenemos tendencia a disfrutar con aquello que hacemos mejor. Eso es lo que le ocurrió a Pedro Rojas. En los años en los que trabajó como directivo en General Motors recibía con frecuencia consultas de sus



compañeros sobre su desarrollo profesional. Así que en 2007 decidió crear un blog en el que condensar muchas de esas preguntas y respuestas.

Poco a poco fue llamando la atención de profesionales interesados en progresar en su trabajo, generando como experto una reputación y una notoriedad importantes. Lo que comenzó como una forma desinteresada de ayudar a otros fue haciéndose más grande. Con el tiempo, su seudónimo Senior Manager se ha convertido en un referente en la Red.

Su enfoque en temas relacionados con la gestión de personas, el empleo y la web social le han llevado a convertirse en una figura imprescindible como ponente en actos de primer orden.

Además, ha sido el impulsor y coordinador de un libro colaborativo para la búsqueda de empleo llamado *La bloguía de empleo*, que puede descargarse gratuitamente en Internet. Esta iniciativa le supuso un impulso importante para posicionarse como referente.

Además, Pedro es un *networker* vocacional e incansable, lo que, combinado con todo lo anterior, sólo puede tener una consecuencia, el reconocimiento de Pedro como autoridad en su campo.

En el año 2010 publicó su primer libro sobre reclutamiento y redes sociales y ha empezado a colaborar como consultor en empresas y como profesor en escuelas de negocios importantes en cuestiones relacionadas con su campo de experiencia.

¿Qué vendrá después? Como dice Pedro: «No lo sé, pero estoy seguro de que seguiré potenciando mi marca y adaptándome a mi entorno mientras crezco con ella».

## AGRADECIMIENTOS

Desde que hace seis años empecé mi aventura como profesional independiente, he conocido a montones de personas dispuestas a echarme una mano. Desde amigos que me han ayudado con las herramientas hasta colegas que me han abierto puertas. Desde autores de prestigio hasta responsables de escuelas de negocios. Desde periodistas que han divulgado mis «locuras» hasta multinacionales que me han prestado sus aulas para «evangelizar» a sus profesionales. La lista sería interminable.

Pero aquí quiero dar unas gracias especiales a Alejandro Gutiérrez, de la consultora QuattroC, y a Juan Ramiro Echanove de la consultora QNR y a su entrañable equipo. Desde el primer día me han proporcionado ayuda, consejos y «trabajos alimenticios» que en muchos momentos han sido fundamentales para mantener vivo mi proyecto.

Quiero agradecer a un amigo como Alejandro Domínguez su generosidad infinita y su preocupación constante. No os podéis imaginar lo que supone contar con alguien como él a la hora de acceder a casi cualquier persona. Es una mezcla de «superconector» y ángel de la guarda.

No puedo olvidarme de la gente de *Expansión y Empleo*. Hace cinco años, Montse Mateos tuvo la santa paciencia de escuchar mis barbaridades tomando un café. Desde entonces, ella, Tino Fernández, Tamara Vázquez y el resto del equipo no han dejado de hacerse eco de mis ideas y de hacerme un hueco en su medio. Si algunas de mis ideas han tenido alguna repercusión, ellos también son «culpables».

Siempre he envidiado a los autores que dedicaban una parte de su dedicatoria a sus editores. Así que es el momento de desquitarme. Tengo que dar las gracias a Oriol Alcorta, a Sira Coll y sobre todo a Roger Domingo por hacer que todo sea tan fácil.

Por último, y aunque no pueda escribir sus nombres, estoy en deuda con muchísima gente que sigue mi blog, que participa en los actos en los que intervengo o que me echa una mano siempre que lo necesito aunque no siempre nos veamos las caras.

Así que aprovecho estos agradecimientos para seguir pidiendo favores. Si cuando leáis el libro, queréis hacer un comentario, crítica o simplemente establecer contacto conmigo podéis hacerlo aquí:

Correo electrónico

[contacto@andresperezortega.com](mailto:contacto@andresperezortega.com)

Web

[www.andresperezortega.com](http://www.andresperezortega.com)

Expertología  
Andrés Pérez Ortega  
ISBN edición en papel: 978-84-92414-50-5

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 éste 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)

© Andrés Pérez Ortega, 2011

© Centro Libros PAFP, S.L.U., 2011  
Alenta es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S.L.U.  
Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)  
[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

Primera edición en libro electrónico (epub): enero de 2011

ISBN: 978-84-92414-59-8 (epub)

Conversión a libro electrónico: Víctor Igual, S. L.  
[www.victorigual.com](http://www.victorigual.com)

# Table of Contents

## DEDICATORIA

### 0. PRESENTACIÓN

- [¿QUÉ ESTÁ PASANDO?](#)
- [¿QUÉ TE IMPIDE SACAR LA CABEZA?](#)
- [¿QUÉ PUEDES HACER?](#)
- [¿QUIERES SER UN PROFESIONAL DE REFERENCIA?](#)
- [¿QUÉ PASOS DEBES DAR?](#)

### 1. PLAN. ¿HAS TRAÍDO EL MAPA?

- [¿QUIÉN TE MANDA METERTE EN ESTO?](#)
- [¿QUÉ QUIERES SER DE MAYOR?](#)
- [¿EN QUÉ TERRENO QUIERES JUGAR?](#)
- [¿DÓNDE ESTÁS?](#)
- [¿TIENES PLAN?](#)

### 2. PERSONA. ¿QUIÉN ERES?

- [¿QUIÉN TE CREES QUE ERES?](#)
- [¿Y A TI QUÉ TE IMPORTA?](#)
- [¿PUEDO HABLAR CON ALGÚN RESPONSABLE?](#)

### 3. PROFESIÓN. ¿A QUÉ TE DEDICAS?

- [¿QUÉ PASARÍA SI MAÑANA DESAPARECIESES?](#)
- [¿CUÁL ES TU «NEGOCIO»?](#)
- [¿QUÉ TE HACE ESPECIAL?](#)
- [¿DE QUÉ ESTÁS HECHO?](#)
- [¿CON QUÉ RECURSOS CUENTAS?](#)
- [¿HEMOS SIDO PRESENTADOS?](#)

### 4. POSICIONAMIENTO. ¿QUÉ RECUERDAN DE TI CUANDO NO ESTÁS?

- [¿POR QUÉ PIENSAS ESO DE MÍ?](#)
- [¿QUÉ ADJETIVOS TE DESCRIBEN?](#)
- [¿PUEDO VER UNA MUESTRA DE TU TRABAJO?](#)
- [¿ERES DE LOS NUESTROS?](#)

### 5. PÚBLICO. ¿DÓNDE ESTÁ TU «MERCADO»?

- [¿HAY ALGUIEN AHÍ?](#)

### 6. PROMOCIÓN. ¿QUIERES SER UNA ESTRELLA?

- [¿NOS VEMOS?](#)
- [¿QUIERES SUBIRTE A UN ESCENARIO?](#)
- [¿QUIERES SER EL REY DEL MUNDO?](#)

#### ARTÍCULOS Y CONTENIDOS

#### PRENSA Y MEDIOS

#### LIBROS

#### MULTIMEDIA

#### INTERNET

- [¿QUÉ IMAGEN ESTÁS DANDO?](#)

¿QUIERES VENDERTE A TI MISMO?

7. PRÁCTICA. Y AHORA, ¿QUÉ?

AGRADECIMIENTOS

CRÉDITOS