

Luis Puchol
Isabel Puchol

Si no te gusta el trabajo que haces,
si temes perder tu empleo,
si ya lo has perdido,
si siempre has tenido un trabajo autónomo,
si solo has hecho trabajillos,
si trabajaste, pero hace tiempo...
¡Este es tu libro!



EL LIBRO PARA CONSEGUIR UN TRABAJO MEJOR



EXCLUSIVE
YLD





**EL LIBRO
PARA CONSEGUIR
UN TRABAJO MEJOR**

LUIS PUCHOL
ISABEL PUCHOL

EL LIBRO PARA CONSEGUIR UN TRABAJO MEJOR

Dibujos de Carlos Ongallo



© Luis Puchol e Isabel Puchol, 2004

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos, S. A.
Doña Juana I de Castilla, 22
28027 Madrid (España)

Internet: <http://www.diazdesantos.es/ediciones>
E-mail: ediciones@diazdesantos.es

ISBN: 84-7978-638-8
Depósito legal: M.

Portada y Dibujos: Carlos Ongallo
Fotocomposición: Fer Fotocomposición, S. A.
Impresión: Edigrafos, S. A.

Printed in Spain - Impreso en España

*A la memoria de Vicenta y Pepe,
padres políticos y abuelos maternos de*

Los autores

ÍNDICE

Introducción	1
I. Distintas situaciones de partida, distintos planteamientos	5
II. El análisis de ti mismo	65
III. La toma de decisión	117
• Anexo: Búsqueda de información sobre las empresas prospectadas	131
IV. ¿Y si no quiero trabajar por cuenta ajena?	175
• Acerca de los autores	213
• Otras obras de RRHH y de autoayuda de Luis Puchol..	217

Introducción

Ya sé que se dice que el lugar más seguro para escribir algo realmente secreto es el prólogo de un libro, porque nadie los lee, pero este prólogo te resultará interesante y útil y te ayudará a sacar mayor provecho de este librito, que se ha escrito con el exclusivo propósito de ayudarte

EL PUNTO DE PARTIDA

Si has comprado este libro, o si alguien te lo ha regalado, seguramente es por una de las siguientes razones. Eres una persona (hombre o mujer) que:

- **Estás trabajando en una empresa, pero no te sientes a gusto en ella** y quisieras marcharte de ella por multitud de razones posibles: el salario es bajo, la empresa está muy lejos de tu domicilio, el clima que allí se respira *no te va*, has tenido enfrentamientos con otras personas, se trata de un trabajo por debajo de tus expectativas o de tus posibilidades...
- **Estás trabajando en una empresa, pero no sabes por cuanto tiempo**, también por una gran variedad de razones posibles: tu contrato es por seis meses y no sabes si te lo van a renovar o no, se trata de una empresa en que el propietario es autónomo, y está pensando en jubilarse, han despedido a

unos cuantos, y te temes que al próximo recorte, tu cabeza será una de las que rodará primero...

- **Estás trabajando, pero sabes que a finales del mes te despiden**, bien sea por que tu contrato de obra o servicio respondía a una necesidad que ahora no se da, o por cualquier otra razón.
- **Has sido despedido**, por los motivos que fuera, hace unas horas, unos días, unas semanas, unos meses o incluso hace unos años.
- **Nunca has trabajado por cuenta ajena**, porque hasta ahora has sido autónomo o trabajabas en el negocio familiar, y o bien este ha fracasado, o has tenido enfrentamientos personales con tus familiares o socios y tienes que *dar el salto*.
- **Nunca has tenido un trabajo en serio**, porque siempre has trabajado con empresas de trabajo temporal, contratos en prácticas, trabajillos ocasionales, etc.

Hay dos situaciones adicionales que solo se dan en mujeres:

- **Eres una mujer que en los últimos años te has dedicado a las labores domésticas**, pero que debido a razones tales como una separación matrimonial, la enfermedad o invalidez del cónyuge, o incluso su fallecimiento te obligan a buscar una fuente de ingresos.
- **Eres una mujer** que has trabajado hace años, pero que lo dejaste para dedicarte a la crianza de tus hijos y ahora que ya son mayorcitos puedes salir de casa y encontrar algo que satisfaga tus necesidades económicas y de independencia.

Estas son las situaciones de partida más frecuentes entre las personas que pueden beneficiarse del uso de este libro, dando un golpe de timón a su vida y alcanzando o recuperado una situación laboral y económica adecuada.

AGRADECIMIENTOS

Es un deber, que cumpla con gran satisfacción, el agradecer su colaboración a Carlos Ongallo, ilustrador de este libro, y que

también lo ha sido de otros muchos míos. Carlos, profesor universitario de gran valía, muy estimado por todo el mundo, especialmente por sus alumnos, como los antiguos hombres del Renacimiento ha sabido hermanar en su docencia la ciencia dura (Matemáticas) con la blanda (Administración de Empresas) todo ello sin renunciar a la expresión artística. Muchas gracias, Carlos.

REGLAS DEL JUEGO

En español siempre tenemos el problema de cómo tratar a nuestro interlocutor, de tú o de usted. Los ingleses, por ejemplo, no tienen este problema: llaman a todo el mundo de usted, menos a Dios, a quien tutean, y asunto resuelto.

Los autores han debatido qué tratamiento darle al lector y han concluido que, puesto que los amigos se tutean, y nosotros pretendemos acabar siendo buenos amigos, optábamos por el tratamiento de confianza.

Otro problema que se nos presenta es mencionar a las personas como pertenecientes al género masculino o al femenino. Aunque los autores son como el título de la —en su tiempo— célebre película *Un hombre y una mujer*, nos resistimos a hablar a cada momento de *los ejecutivos y las ejecutivas; los empleados y las empleadas; los trabajadores y las trabajadoras* y menos aún de emplear continuamente la nefasta manía que les ha entrado a algunos/as o a *algunas* de cortar la lectura con lindezas de las mencionadas. Hemos optado finalmente por emplear unas veces el género masculino y otras el femenino, sin pretender que haya una equivalencia numérica entre uno y otra.

A los autores les agradecería mucho que este libro ayudara a quienes pongan en práctica sus orientaciones a conseguir el trabajo mejor, que no es aquel en que se gana más dinero, sino aquel que más felices haga a quienes lo desempeñen.

I

Distintas situaciones de partida, distintos planteamientos

A continuación se reflejan, por medio de unas historias ficticias, pero basadas en casos reales, algunas situaciones que pueden aconsejar buscar un trabajo mejor y unas orientaciones específicas para las personas, hombres y mujeres, que se encuentren en cada una de estas situaciones.

SITUACIÓN A. ESTÁS TRABAJANDO EN UNA EMPRESA, PERO NO TE SIENTES A GUSTO EN ELLA

La historia de Juan

Juan tiene 37 años y es licenciado en Administración y Dirección de Empresas. A la muerte de su padre, cuando Juan contaba solo 19 años y estudiaba Filología Francesa, Juan se tuvo que poner a trabajar en el mismo despacho de una agencia inmobiliaria en que había trabajado su padre, gracias al ofrecimiento del antiguo jefe del finado, que quería de este modo agradecer los servicios prestados por un empleado leal.

El empleo de Juan como Auxiliar Administrativo no le permitió continuar con los estudios de Filología. Su cometido era sencillo y agradable, sus compañeros se portaban bien con él y su jefe era una buena persona. Al cabo de diez años Juan era la mano derecha de su jefe. El salario era modesto, pero se podía vivir con él.

Juan se casó a los 29 años, tuvo un hijo a los 30 y casi simultáneamente se decidió a matricularse en la UNED en la licenciatura

de ADE. En siete años, cuando Juan tenía ya 36, a base de grandes sacrificios suyos y con el apoyo de su esposa, obtuvo la ansiada licenciatura.



*... cuando Juan tenía ya 36, a base de grandes sacrificios suyos
y con el apoyo de su esposa, obtuvo la ansiada licenciatura*

Las cosas podían haber seguido así indefinidamente, pero el jefe de Juan alcanzó la edad de la jubilación como autónomo y el despacho fue vendido a otro Agente de la Propiedad Inmobiliaria, quien se subrogó los contratos de los tres empleados del despacho.

Pronto las cosas empezaron a ir mal para Juan. El salario era el mismo, pero las exigencias eran crecientes. A Juan, que estaba acostumbrado a ir por libre, le pusieron un jefe por encima y el ambiente de la oficina, antes tan grato, se crispó de la noche a la mañana.

Juan decidió que tenía que cambiar de empleo. En las largas conversaciones con su esposa, quien le aconsejaba tener paciencia y aguantar, Juan llegó a esbozar una lista de las razones por las que deseaba marcharse de la empresa:

- Ganaba poco.
- No aplicaba su licenciatura en ADE.

- Sentía que su puesto no tenía ninguna posibilidad de promoción.
- No hacía el trabajo que le gustaba hacer.
- En suma, se encontraba estancado.

SITUACIÓN B. ESTÁS EN UNA EMPRESA, PERO NO SABES POR CUÁNTO TIEMPO

La historia de Laura

Laura había estudiado Ciencias Químicas. Al terminar sus estudios logró una práctica de seis meses en un laboratorio farmacéutico. Al final de la práctica, en el laboratorio le dijeron que estaban encantados con ella, pero que no había ninguna plaza como químico en aquellos momentos. Sin embargo existía la posibilidad de trabajar transitoriamente, durante unos pocos meses, incluso unas pocas semanas en el recién creado Departamento de Recursos Humanos, mientras esperaba a que surgiera otra oportunidad para trabajar como químico. Laura aceptó.

Lo transitorio se fue convirtiendo en permanente, Laura descubrió que el mundo de los Recursos Humanos podía ser apasionante, y al cabo de dos años, renunció a la posibilidad de trabajar como químico. Mientras tanto fue ascendiendo, la empresa le sufragó un Master semipresencial en RR HH en un Centro de Formación, y Laura se encontró a gusto y feliz en su trabajo.

A sus 32 años, sin haber renunciado a casarse y a ser madre, Laura con quien se había casado era con su empresa y con sus compañeros de trabajo. Sus padres, con los que seguía viviendo, le decían que por qué no se llevaba la cama a la empresa, ya que pasaba allí horas sin fin.

De repente las cosas empezaron a cambiar. El laboratorio en los tres últimos años había empezado a tener beneficios decrecientes, las relaciones empresa-trabajadores que antes eran muy distendidas empezaron a crispase. A la hora del bocadillo los rumores de descontento crecían, algunos empleados empezaron a marcharse a trabajar a otro sitio y un buen día Laura se enteró de que la empresa había sido comprada por una multinacional quí-

micofarmacéutica. Su jefe directo fue despedido y empezó una reducción drástica de personal.

Un buen día, el nuevo jefe de Laura, hombre duro y poco amable, muy distinto del anterior, la llamó a su despacho y le dijo que no estaba satisfecho de su manera de hacer las cosas y que tenía tres meses para alcanzar unos objetivos, que a Laura le sonaron a utópicos, y que si al cabo de ese tiempo no se habían alcanzado, la alternativa era el despido.

Laura, cuando volvió a su despacho dio rienda suelta a sus lágrimas y a su indignación, pero le quedó una cosa muy clara: tenía tres meses para salir de la empresa y encontrar otro lugar donde trabajar.

SITUACIÓN C. HAS SIDO DESPEDIDO

La historia de Carlos

Carlos se consideraba a sí mismo como un hombre de ventas. Comenzó a trabajar a los 18 años, recién terminando el bachillerato a trancas y barrancas, porque Carlos no era un buen estudiante.

Su primer trabajo fue de reponedor en un supermercado. De ahí paso a Segundo Encargado, y como era listo y trabajador, a los 24 lo nombraron Encargado de un supermercado pequeño, y de allí paso a otro mayor, y luego a otro más grande, y posteriormente a otro más grande todavía, todo ello dentro de la misma cadena.

En su calidad de Encargado de Tienda recibía a los representantes de los proveedores directos, y un día, uno de estos le propuso que se dejara el supermercado, porque a él lo iban a nombrar Jefe de Ventas y necesitaría en su equipo a una persona como Carlos que conociera el mercado de la distribución y que fuera trabajador, buen vendedor, servicial y con buena presencia. Carlos se encontraba a gusto en su trabajo, pero pensaba que sin estudios le iba a ser muy difícil pasar a Supervisor de Tiendas, ya que la empresa pedía ahora para este puesto titulación universitaria. De modo que aceptó la oferta.

El trabajo en la nueva empresa fue un auténtico éxito. Carlos sabía como *entrar* a cada cliente, intuía cómo pensaban los compradores, conocía las necesidades de cada uno y en poco tiempo se convirtió en el vendedor estrella de la nueva empresa.

Carlos se sentía feliz. Sin estudios, ahora dirigía en su ciudad, en calidad de Delegado Regional, a un grupo de comerciales de bastante importancia. Había realizado algunos cursillos de Ventas y de Marketing, había intentado varias veces estudiar inglés, aunque con poco éxito.

La informática era otra de sus asignaturas pendientes, y aunque había defendido en su empresa la informatización de todos los procesos, en su fuero interno se sentía sobrepasado por la herramienta. En su mesa lucía una pantalla de ordenador, que nunca usaba, pero que servía para darle cierto empaque ante las visitas.

En suma, a sus cuarenta y cinco años Carlos se sentía muy a gusto en su puesto, y aunque él decía que nunca se jubilaría del



*... cada vez dedicaba más tiempo a su parcelita y a su chalet,
convirtiéndose así, en un experto en jardinería*

todo, cada vez dedicaba más tiempo a su parcelita y a su chalet, convirtiéndose en casi un experto en jardinería.

Por eso, cuando como consecuencia de una compra de su empresa por parte de un grupo multinacional de la alimentación, cambió la cúpula directiva y casi todas las políticas de la empresa, Carlos se sintió algo inquieto pero, pensó para tranquilizarse,

mientras la facturación sea buena y se consigan los objetivos, no hay nada que temer.

Pero la nueva dirección tomó la decisión errónea, a juicio de Carlos, de hacer desaparecer la figura de Delegado Regional y centralizar toda la función en las oficinas centrales, situadas en otra ciudad.

Se le ofreció la disyuntiva: o se integraba en el equipo comercial de la Central, lo que suponía una movilidad geográfica y funcional bastante importante, además de una pérdida de *status*, o aceptaba una indemnización por despido.

El traslado suyo y de toda su familia, el tener que vender el piso y el chalecito, un nuevo cometido, y sobre todo la convicción de que *iban a por él*, le hizo aceptar el despido.

Los 120.000 € que le ofrecieron la primera vez alcanzó finalmente tras sucesivas negociaciones la cantidad de 135.000 (no todos a la vez, sino escalonadamente, por cierto) y Carlos acabó aceptando.

Con algo menos de 50 años, Carlos se veía, por primera vez en su vida, en la calle.

SITUACIÓN D. DE AUTÓNOMA A ASALARIADA

La historia de María

Cuando María terminó los estudios profesionales de Hostelería y Turismo, con apenas veinte años, se puso a trabajar en un complejo hostelero integrado por un restaurante, una cafetería, tienda de alimentación, hotel y gasolinera que sus padres explotaban con bastantes buenos resultados en un pueblo situado a orilla de una carretera nacional.

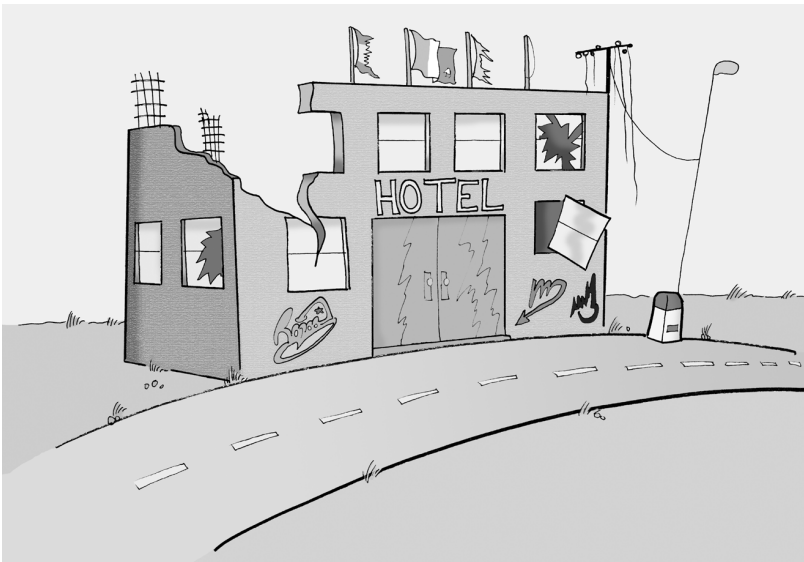
El local estaba abierto las veinticuatro horas del día y la venta cruzada que proporcionaban los distintos negocios aseguraron la prosperidad de la familia durante bastantes años, hasta el punto que los tres hermanos, de los cuales María era la mayor, se fueron incorporando paulatinamente al negocio familiar. María, que en estos momentos tenía 35 años y que no se había casado, llevaba la hostelería, Ramón la gasolinera y Tomás, el pequeño, se ocupaba de los aspectos administrativo-contables de todo el negocio. Se trabajaba duro, pero los resultados merecían el esfuerzo.

La defunción del padre de María, y la enfermedad larga y penosa de su madre, quien siguió a su esposo al cabo de cuatro años del fallecimiento de aquel, dejó a la familia sin capacidad de reacción ante los acontecimientos que se producían y que iban a afectar fatalmente el negocio.

El peor de estos acontecimientos fue la construcción de una nueva autovía que orillaba el pueblo y que dejó al antiguo negocio en la ruina de la noche a la mañana.

En poco tiempo el negocio se vino abajo, los tres hermanos se vieron en la necesidad de despedir al personal, que en algunos casos llevaba muchos años en la empresa, lo que significó cuantiosas indemnizaciones, y al final, tras una etapa en que se intentó capear el temporal convirtiendo el complejo de hostelería en local para bodas y comuniones, la inevitabilidad del cierre se presentó con toda su crudeza.

Los dos hermanos varones, que ya estaban casados, se dedicaron a explotar las tierras que habían conservado, pero María, aún soltera, decidió que quería trabajar en Hostelería en otro lugar, a ser posible lejos del pueblo.



... la inevitabilidad del cierre se presentó con toda su crudeza

SITUACIÓN E. DOS HISTORIAS DE MUJERES

La historia de Toñi y Pilar

Toñi y Pilar eran hermanas. Ambas, tras los estudios primarios, habían cursado la FP administrativa.

Toñi llevaba casada desde los diecinueve años con un camionero, del que tuvo dos hijos, que en el momento presente tenían 7 y 5 años y nunca había trabajado salvo en las tareas del hogar, tanto de soltera como de casada.

Pilar, de jovencita entró a trabajar en un supermercado como cajera. Sus dotes de organización y capacidad de aprendizaje la convirtieron en Segunda Encargada de un Supermercado de 1.500 metros, y al cabo de tres años en este puesto alcanzó la categoría de Encargada.

El trabajo le entusiasmaba, a pesar de los horarios tan dilatados, incluso trabajando los sábados, y de los ingresos no tan altos como la responsabilidad del puesto haría pensar. Pilar tardó en



Toñi y Pilar eran hermanas...

encontrar novio. ¡*Cuándo lo voy a encontrar si me paso todo el día currando!*!, solía decir. Sin embargo, finalmente se *ennovió* con el Encargado de Almacén de la cadena de supermercados para la que trabajaba, y finalmente ambos se casaron cuando ella tenía 32 años, —*antes de que se me pase la fecha de caducidad, como a los yogures*— como decía ella.

Como deseaban tener niños enseguida, en cuanto consiguieron *la parejita*, Pilar, de acuerdo con su esposo, abandonó el trabajo, con la promesa de reingresar en cuanto los niños estuvieran criados.

Al cabo de poco tiempo la cadena de supermercados fue adquirida por una empresa extranjera, lo que no representó ningún problema para el marido de Pilar, pero sí para la propia Pilar, porque una de las nuevas políticas de la nueva empresa era que todos los Encargados de Tienda tenían que tener estudios, al menos, de grado medio.

Resumiendo, en el momento actual, las dos hermanas, Toñi, que nunca antes ha trabajado por cuenta ajena, y Pilar, que lo dejó hace años para criar a sus hijos, desean encontrar un trabajo.

Y ahora, ¿a cuál se parece más tu situación?

- ¿A la de Juan, que quiere dejarse su actual trabajo porque no le satisface?
- ¿A la de Laura, que conserva su puesto de trabajo, pero intuye que no por mucho tiempo?
- ¿A la de Carlos que está definitivamente despedido?
- ¿A la de María, que tuvo su propio negocio, con poco éxito y desea un trabajo por cuenta ajena?
- ¿A las de Toñi y Pilar, las dos hermanas, la primera que nunca trabajó por cuenta ajena, y la segunda que tuvo un trabajo, lo dejó, y ahora busca reingresar?

Puedes leer el libro como mejor te acomode, al fin y al cabo es tuyo, pero si te identificas claramente con una de las situaciones anteriormente descritas, puedes ir directamente en las próximas páginas a las recomendaciones específicas para las personas que se encuentran en esta situación.

Estas son las situaciones más frecuentes de deseo de cambio laboral. Vamos a ver en primer lugar algunas recomendaciones, algunas comunes y otras específicas para estas y otras situaciones.

ORIENTACIONES PARA QUIENES, COMO JUAN, DESEAN ABANDONAR SU ACTUAL TRABAJO PORQUE ESTE NO LES SATISFACE

Negociando la baja voluntaria

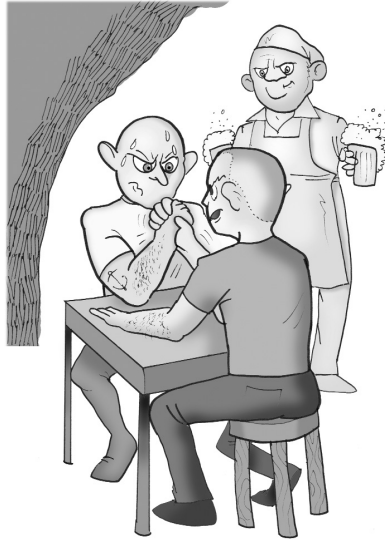
Puede darse el caso de que, por los motivos que fuere seas tú quien decide marcharse voluntariamente de la empresa. Las razones para hacerlo pueden ser tan variadas como:

- Haber encontrado otro trabajo más satisfactorio desde cualquier punto de vista (retribución, sector de producción, puesto, lugar físico en el que vas a trabajar, horario, tipo de liderazgo, notoriedad de la empresa, formación y desarrollo, etc.).

Antes de decir *me marchó*, hay que intentar conseguir de la propia empresa las ventajas que querríamos encontrar en otro lado

- Traslado familiar a otra ciudad u otro país.
- Dedicarte a una actividad como empresario o autónomo.
- Anticipar el momento de tu jubilación.
- Ampliar tu formación con unos nuevos estudios, por ejemplo un MBA, que exige dedicación exclusiva.
- Cuidar de un familiar enfermo.
- Dedicar unos años a la crianza de los hijos.

En el supuesto de baja voluntaria, lógicamente no tienes derecho a ningún tipo de indemnización, y sí estás, en cambio, obligado al preaviso correspondiente, con el fin de que la empresa tenga la posibilidad de cubrir el vacío que tu partida les deja.



Negociando la baja voluntaria

Nuestra opinión es que antes de decir *me marchó*, hay que intentar conseguir de la propia empresa las ventajas que querríamos encontrar en otro lado.

Algunos intentos de abandonar la empresa, o de negociar una mejora de las condiciones de trabajo fracasan por falta de discreción del dimisionario: es decir, antes de marcharse o de tener una entrevista con el jefe, se lo dicen a todo el mundo, con lo cual, cuando realmente llegan a plantear sus propósitos sus jefes están más que informados por medio de algunos *chivatos*, que nunca faltan.

En el supuesto de tener una oferta en firme por parte de otra empresa, tampoco conviene irse de la lengua con los compañeros, porque no sería la primera vez (yo he sido testigo) de que los actuales jefes dieran malos informes a los futuros, y se frustrara el intento de salida.

Si la razón para marcharse es de tipo económico, sería conveniente hablar con la persona que realmente tiene el poder de decisión dentro de la empresa y pedirle directamente un aumento de sueldo, o una modificación de las condiciones laborales: horario, cometido, puesto, ubicación geográfica, estatus, etc. Esta conversación debe haber sido precedida de una temporada, digamos tres

meses, en los cuales hayamos sido *unos buenos chicos*: asiduos, puntuales, voluntarios para todo, etc. Si en la empresa se hace Evaluación del Desempeño, hay que procurar que los resultados de la misma sean no solo buenos, sino excelentes o brillantes.

En el supuesto de tener una oferta en firme por parte de otra empresa, tampoco conviene irse de la lengua con los compañeros

Presentar peticiones a los superiores

Aunque nosotros desempeñemos un puesto directivo, siempre tendremos a un superior a quien tendremos que presentar peticiones, porque es él precisamente quien tiene la capacidad para autorizar determinados cambios o actuaciones, y para dotar económicamente los proyectos que le presentemos. Una gran parte del éxito de la petición depende de algunos aspectos tácticos, que vamos a estudiar seguidamente.

- *Oportunidad en el tiempo.* Esto significa buscar el momento adecuado en el que el jefe puede estar más receptivo y dispuesto a acceder a nuestra petición. También significa estar relativamente seguros de que no vamos a ser interrumpidos, que el jefe no tiene prisa o está preocupado por cualquier motivo.
- *Búsqueda del lugar adecuado.* Este lugar puede ser un despacho, pero a veces da excelentes resultados aprovechar un viaje de negocios que realizamos con nuestro jefe y emplear esos momentos de relajación que se presentan en todos los viajes para presentar nuestra petición.
- *Haber hecho previamente un análisis adecuado de la situación.* Un esquema recomendable es el denominado de las cuatro pes: posición actual, problema, posibilidades, propuesta.
- *Es importante que el análisis se haga con doble óptica: la suya y la mía*, lo cual significa que le quede perfectamente claro lo que la empresa o él mismo gana (o pierde, alternativamente) si accede o desestima nuestra propuesta.

- *Documentar la información con cifras.*
- *Tener argumentos preparados para responder a las posibles pegas u objeciones que nos pueda poner.*
- *Anticiparse a posibles problemas que puedan surgir.*
- *Si fuera necesario hacer una crítica a la situación actual, hacerlo atacando los hechos, pero no a las personas, y menos al propio jefe. Antes bien, hay que empatizar con su posición, resaltando que son conocidos sus esfuerzos por solucionar el problema de que se trate.*
- *Tener previstas distintas alternativas para el problema, por si nuestra solución favorita no fuera de su agrado.*
- *A veces no es posible conseguir la autorización buscada en el primer round. Si es así, se puede aplazar la decisión, pero hay que recordarla, guardando un difícil equilibrio entre ser constantes sin ser insistentes o pesados.*
- *Es importante que el propio jefe se implique en la solución adoptada, por ejemplo, pidiéndole que sea él quien anuncie la decisión, introduciendo sus sugerencias, con el fin todo ello de que se identifique más con la solución...*

Si fuera necesario hacer una crítica a la situación actual, hacerlo atacando los hechos, pero no a las personas

Es posible que, en el momento de anunciar tu resolución de abandonar la empresa, recibas una contraoferta que normalmente puede ser de tipo económico, o de reconocimiento de una categoría laboral superior a la que estabas desempeñando o algo similar. Naturalmente eres muy libre de considerar esta contraoferta o no, pero si nos haces caso te diremos que si antes de marcharte solicitaste un incremento salarial o una promoción interna y no te la concedieron, y a causa de esta negativa decidiste marcharte, opinamos que no debes aceptar la contraoferta. Si pueden pagártelo ahora, también podían habértelo pagado antes, es decir, que han jugado contigo. Y si aceptas quedarte con las nuevas condiciones,

ya las relaciones se han deteriorado: tú serás *ese que estuvo a punto de dejarnos una vez...*

También puede suceder que accedan de momento a tus pretensiones porque les coges en un mal momento para sustituirte, quizás porque tú llevas un proyecto que nadie más conoce o por otra razón similar, y podrías encontrarte con que, al cabo de algún tiempo empiezan a ponerte de nuevo las cosas difíciles, o te discuten las ventajas que conseguiste con anterioridad.

Lo más importante es dejarte una puerta abierta

Con contraoferta o no, puedes negociar algunas cosillas en el momento de tu despedida. Por ejemplo, que te den unas buenas referencias escritas, lo cual, dicho sea de paso, no sirve para casi nada¹; que en la centralilla telefónica, en lugar de decir escueta y desabridamente: *Ya no trabaja aquí* (o peor todavía: *lo han despedido*), suministren al que te llama tu nuevo número de teléfono; que te permitan acogerte al régimen de excedencia voluntaria (lo que tampoco sirve de mucho²); que mantengan temporalmente activa tu dirección de e-mail, de modo que puedas bajarte desde tu casa el correo electrónico que aún te dirijan a la empresa; que te permitan terminar un curso de formación interna que termina un mes más tarde de tu marcha de la empresa, y que te otorguen el certificado correspondiente...

Lo más importante es dejarte una puerta abierta, por si en el futuro los necesitaras para algo, y conseguir que si más adelante alguien pide referencias tuyas, en lugar de contarle mil perrerías acerca de ti, informen en sentido favorable acerca de tu persona. Puede ser que el precio para conseguir estas cosillas sea que termines un asunto que llevas entre manos antes de marcharte, o que

¹ En España, la única obligación del empresario a este respecto es el entregar un certificado, extendido en papel común, en el que únicamente hará constar el tiempo servido a la empresa y la clase de trabajo o servicio que le hubiere prestado. L.C.T. Art. 75.5

² El trabajador con al menos un año de antigüedad en la empresa tiene derecho a solicitar excedencia voluntaria por un plazo no menor a dos años ni superior a cinco, pero este tipo de excedencia solamente da derecho preferente de reingreso en las vacantes de igual o similar categoría que hubiera o que se produjeran en la empresa. ET. Art. 46, 2 y 5.

En ocasiones la empresa acepta el simulacro fraudulento de despido improcedente, con el fin de que tú puedas acogerte al seguro de desempleo durante una temporada

pongas al corriente a tu segundo para que pueda hacerse cargo de los asuntos que tú llevas...

Existen otros pactos que no son legales, pero sí frecuentes. Por ejemplo, en ocasiones la empresa acepta el simulacro fraudulento de despido improcedente, con el fin de que tú puedas acogerte al seguro de desempleo durante una temporada. En esencia, la empresa finge que te despide, tú recurres el despido por vía laboral. Como el motivo que se aduce es algo sin importancia, o no probado suficientemente, la sentencia del Juzgado de lo Social es en el sentido de declarar tal despido como improcedente y se condena a la empresa a la readmisión o al pago de una indemnización económica. La empresa renuncia a la readmisión y te paga (unas veces de verdad, y otras *de mentirijillas*) la cantidad a la que ha sido condenada. El resultado de esto es que el despido se pueda acoger al subsidio de desempleo.



... puedes demandarlos ante el juzgado de lo Social...

Aún queda un peligro, y es que la nueva empresa en el último momento se eche atrás y decida no cubrir la plaza que te había ofrecido, con lo que te puedes quedar sin un empleo y sin el otro. En este caso, si te enviaron una oferta por escrito, puedes demandarlo ante el Juzgado de lo Social. Si no te hicieron la oferta por escrito, también los puedes demandar, pero será más difícil probar algunos datos, por ejemplo, la retribución que te ofrecieron.

La gente no se va de las empresas, sino de sus jefes, y a veces de sus compañeros

Por esta razón te recomendamos que cuando tengas una oferta de una empresa, simplemente de palabra, les escribas tú una carta del tipo de la que figura en la página 23, con lo cual, sí queda algo plasmado por escrito. Algunos incluso introducen un error a propósito, para intentar forzar una respuesta escrita en la que se rectifique el error, con lo cual quedarían probadas el resto de condiciones contractuales.

Cambiar de empleo, no de empresa

A veces las razones para querer marcharse de una empresa no es la empresa misma, sino el trabajo que en ella desempeñamos o las circunstancias del mismo: estilo de liderazgo de nuestro jefe, comportamiento de nuestros compañeros³... En este caso se puede pensar en pedir a nuestra propia empresa que considere nuestra candidatura para otro puesto dentro de la misma. Otra cuestión es determinar la persona a quien se le puede hacer esta petición. El propio jefe puede sentirse molesto por nuestro deseo de abandonar el departamento (en realidad, él no queda muy bien parado con nuestra pretensión). Por otra parte, si recurrimos al jefe del jefe, el segundo puede sentirse *puenteado* igualmente.

Personalmente pensamos que la mejor solución es presentar la petición ante el Departamento de RR HH, explicando que se trata de una petición confidencial y cruzando los dedos para que

³ En realidad, la mayor parte de las veces, la gente no se va de las empresas, sino de sus jefes, y a veces de sus compañeros.

lo consideren así y no nos creen más problemas de los que ya teníamos. Alternativamente, si tienes claro que te gustaría trabajar en otro departamento en concreto, puedes decírselo al jefe del nuevo departamento y pedirle que pida él mismo tu traslado.

PREGUNTAS A LAS QUE HAY QUE CONTESTAR ANTES DE ADOPTAR LA DECISIÓN DE MARCHARSE VOLUNTARIAMENTE DE UNA EMPRESA

Retribución

- ¿Consideras que la retribución que recibes es adecuada a tu categoría profesional, actividad, dedicación personal y formación⁴?
- ¿Es tu retribución comparable a la de puestos similares de otras empresas del mismo o parecido sector de actividad?
- ¿Te consideras peor pagado que otras personas que realizan tu misma actividad dentro de la propia empresa?
- ¿Existen en la empresa políticas preferenciales en materia retributiva hacia otros grupos o colectivos de empleados?

Formación, promoción y desarrollo

- ¿Se preocupa la empresa de actualizar tus conocimientos, tus habilidades y tus actitudes para desempeñar bien el trabajo actual (formación)?
- ¿Y para desarrollar puestos más cualificado (desarrollo)?
- ¿Existe una promesa, o al menos una razonable esperanza de alcanzar el puesto que desea en la propia empresa en un plazo prudencial?
- ¿La empresa practica como una de sus políticas la promoción interna, o es más bien de la que recurre a contratar *paracaidistas*?
- ¿Existen planes de carrera en la empresa, o la promoción se decide por procedimientos más o menos arbitrarios?

⁴ Considera no solo el dinero que recibes en mano sino conceptos tales como planes de pensiones, comedor subvencionado, coche de empresa, seguro dental a cargo de la empresa o participado..., es decir, el capítulo de **beneficios**.

El trabajo en sí mismo

- ¿Te gusta el trabajo que desarrollas?
- ¿Utilizas tu actual trabajo toda tu preparación, experiencia y aptitudes?
- ¿Puedes aprender algo nuevo en tu actual trabajo, o ya le has sacado todo su jugo?

La empresa

- ¿Te sientes a gusto con la empresa, su cultura, su imagen externa, el tipo de liderazgo predominante, el establecimiento de objetivos, la participación, la comunicación interna, tu actual jefe, tus compañeros...?

Tus posibilidades (y limitaciones)

- Tu formación, experiencia, habilidades, etc., ¿son transferibles a otras empresas?, ¿a otros campos empresariales?, ¿a otros tipos de trabajo?...?
- Tus conocimientos de idiomas, informática, técnicas de cualquier tipo, ¿están actualizados, o requerirían una puesta a punto antes de intentar dar *el gran salto*?
- ¿De verdad deseas un cambio, con todo lo que ello representa de molestia y también de riesgo?
- ¿Descartas de plano que tu deseo de marcharte se deba a una rabietta, a un sentimiento de *se van a enterar*, a un gesto de irritada dignidad?
- ¿Cuánto tiempo hace que cambiaste de empresa⁵?
- ¿A tu edad es realista pensar en un cambio⁶?
- ¿Estarías dispuesto a trabajar en otra localidad distinta (y quizás también distante).

⁵ Demasiados cambios en poco tiempo pueden darte la imagen de *un culillo de mal asiento*; sin embargo, si hace mucho tiempo que no te cambiaste de empresa, puedes aparecer como un conformista, y además, probablemente necesitarás actualizar tus habilidades de búsqueda de empleo, tales como redacción del CV y técnicas de entrevista.

⁶ Esta pregunta puede resultar hiriente para algunas personas: nunca se es demasiado mayor para emprender una nueva actividad.

JUBILOSA PRECAVIDA

Ventas, 197
36004 - VIGO
Tel. (986) 12 34 56

Vigo, 30 de noviembre de 2004

Sr.^a. D.^a. ROSA FRAGANTE

Directora Comercial
Ding-Dong, Cosméticas a Domicilio S.A.
Calle del Perfume, 39
15006 - A CORUÑA

Querida Rosa:

Hace apenas unos minutos que he colgado el teléfono después de que me dieras la buena noticia de la aceptación de mi candidatura como jefa del equipo de vendedoras de Cosméticas a Domicilio para la región Noroeste.

Como todo lo que acordamos fue tratado de palabra, he intentado resumir por escrito los puntos principales de nuestro compromiso, con el ruego de que los supervises y me digas si mi interpretación es correcta, o si acaso he entendido mal algún aspecto. Todo ello en aras del buen entendimiento que siempre, estoy segura, va a presidir nuestras relaciones.

Fecha de incorporación: 1 de febrero de 2005

Primer mes: Curso de Formación en París.

Misión del puesto:

- Reclutar, seleccionar, formar permanentemente, dirigir, supervisar y motivar al equipo de vendedoras.
- Mantener e incrementar la cartera de clientes.
- Controlar los pedidos, supervisarlos y autorizarlos.
- Participar en las reuniones y tareas del equipo nacional de Ventas.
- Organizar los encuentros trimestrales de vendedoras de la zona, y los mensuales de las subzonas.

Dependencia: Jerárquica y funcional de la Directora Comercial.

Lugar de trabajo: Residencia en Vigo, debiendo desplazarme periódicamente a las distintas poblaciones en que operan nuestras vendedoras.

Retribución: 15.000 €. brutos anuales + % ordinario sobre las ventas ordinarias de la zona y % extraordinario sobre ofertas, promociones y fechas especiales.

Tipo de contrato: Temporal de un año, renovable por indefinido al cabo de este tiempo.

Te ruego que si he omitido o malinterpretado algo, me lo hagas saber. En caso contrario interpreto que mi resumen es correcto.

Gracias una vez más por todo. Un abrazo.

La baja incentivada

Hay ocasiones en que es la empresa quien desea reducir su plantilla y, no queriendo recurrir a expedientes de regulación de empleo⁷ o a despidos, ofrece a determinadas personas pactos mediante los cuales el afectado va a pedir la baja voluntaria a cambio de algún tipo de compensación, que puede ser meramente monetaria o de otro tipo.

Si se te ofrece algún tipo de compensación de tipo económico para incentivar tu baja, antes de aceptarlo deberías informarte de lo que te corresponde en el caso de despido improcedente

Ejemplos típicos de estos pactos son:

- Ofrecer a los *jubilables* (personas que han cumplido los 60 años, pero que aún no han alcanzado los 65) la posibilidad de jubilarse, entregando la empresa en una vez, o en varias veces, o incluso en forma de pago mensual vitalicio, la cantidad que el jubilado deja de percibir de su pensión, que es del 7% por año anticipado⁸. Es decir, que una persona que se jubile a los 61 deja de percibir el 28% de lo que le correspondería si se jubilara a los 65. El 28% de deducción es el resultado de multiplicar el 7% de descuento por los cuatro años que le faltan para alcanzar la edad normal de jubilación.
- Una cantidad fija por año de antigüedad y categoría a quienes se acojan a la baja voluntaria, sean jubilables o no.
- Existen otras formas menos típicas; por ejemplo, personalmente los autores hemos visto en una empresa que necesitaba liberarse de un peso excesivo de mandos intermedios, pero que simultáneamente necesitaba contratar ingenieros informáticos, ofrecer a un padre como parte integrante del

⁷ La descripción de la extinción del contrato de trabajo por causas tecnológicas o económicas y fuerza mayor se encuentran en ET. Art. 47.

⁸ Para acogerse a la jubilación a los 60 años, actualmente se requiere haber cotizado a la Seguridad Social antes del año 1963.

pacto de baja voluntaria el contratar a su hijo, que tenía precisamente la titulación requerida y que estaba desempleado, a cambio de la baja voluntaria de su padre.

Si se te ofrece algún tipo de compensación de tipo económico para incentivar tu baja, antes de aceptarlo deberías informarte de lo que te corresponde en el caso de despido improcedente. Esta información te la pueden dar en la Seguridad Social, a donde puedes acudir en persona, o bien por Internet en la página www.seg-social.es.

La ignorancia de la ley no exime de su cumplimiento

Curso acelerado de negociación para dimisionarios y recién despedidos

Este apartado conviene tanto a los que se marchan de la empresa despedidos, como los que lo hacen por propia voluntad. Claro está que el aspecto económico (la indemnización por despido) solo se aplica a los primeros, pero el resto de puntos negociables son válidos tanto para unos como para otros.

Seguramente habrás mantenido o mantendrás una entrevista con tu jefe y puede que también con alguna persona del área de RR HH.

Los procesos varían algo de una compañía a otra, en función de diversos factores como son la cultura de la organización o incluso el estilo personal de tu jefe o de las personas de RR HH.

También el contenido de la entrevista varía en función de cuáles han sido las circunstancias de tu salida. Existen innumerables posibilidades como son:

Extinción del puesto en concreto, por ejemplo:

- *Outsourcing* o externalización de la función que desarrollabas.
- Cese de las operaciones en tu área, como puede ser un cambio en el tipo de productos o servicios que ofrece tu compañía.
- Razones económicas de otro tipo, como puede ser que la empresa haya cesado en sus actividades.

Hay una máxima que dice que en esta vida todo es negociable

También puedes haber decidido marcharte voluntariamente aunque te sientas *despedida* en el sentido en que te han ofrecido un puesto o una función que no es de tu gusto y has decidido exponer claramente *tu no-aceptación* de la propuesta y por lo tanto has dejado la compañía tras llegar a algún acuerdo.

Otra situación es el haber contravenido consciente o inconscientemente alguna norma de la compañía y por lo tanto se ha producido el despido. Ya sabes, en estos casos la ignorancia de la ley no exime de su cumplimiento. Además, las empresas tienen unas *reglas del juego*, de manera que se pone a riesgo desde el buen nombre de la empresa a los clientes o incluso el uso de Internet para temas personales, etc., no son consideradas prácticas de conducta apropiadas. Estas normas suelen estar publicadas en la web de la compañía, o en bonitos folletos de colores con el nombre de *Código de Conducta* o incluso en cláusulas que firmaste en tu contrato de trabajo. Casi nunca se les da la mayor importancia porque son de sentido común, pero,...

En este último caso tendrás muy difícil el poder negociar.

¿Qué se puede negociar?

En principio hay una máxima que dice que en esta vida todo es negociable. En consecuencia, lo primero que tienes que hacer es establecer tu escenario ideal de a dónde podrías llegar en condiciones óptimas *escribiendo la carta a los Reyes Magos* y comparar con dónde estás hoy, lo que tienes hoy. Luego intenta priorizar e imaginarte otros escenarios que son lo que llaman los anglosajones *second best solutions*, y que traducido sería algo así como *la mejor segunda solución*.

Aspectos negociables:

Relacionados con la fecha de efectividad de tu salida de la compañía:

- *Posponer.* Por ejemplo, si ya estabas en proceso de selección con otra compañía pero aún no tienes una oferta en firme, puede interesarte el ganar unos días antes de estar en el paro, de este modo, la empresa que te estaba intentando fichar no tiene ni que enterarse de que tu relación laboral iba a extinguirse.
- *Adelantar.* Puede que tengas una oferta en firme y la empresa que te ha contratado necesite que te incorpores lo antes posible.
- *Flexibilizar.* Puedes negociar el seguir viniendo a trabajar solamente unas horas para acabar los asuntos que tienes empezados, o para formar a tu sucesor en el puesto, y mientras tanto dedicar el resto del tiempo a la búsqueda de un nuevo empleo.

Otra posibilidad de flexibilización es la siguiente: en ocasiones, por ejemplo cuando se trata de una reestructuración de la empresa, es muy posible que meses antes sepas que el área en la que estás trabajando, o incluso el puesto que ocupas se vaya a extinguir. En este caso, puede convenirte hablar con tu jefe y con RR HH para negociar que en el momento en que tengas una oferta de trabajo abandonarás la compañía tras un par de semanas de preaviso; por ejemplo para dejar realizada una adecuada transición de temas que dejarías pendientes. La reacción a esta propuesta puede variar enormemente, y es posible que te digan que si te vas de este modo sin esperar a la fecha que ellos estaban pensando, en ese caso no percibas la indemnización por despido, ya que para ellos te has ido entonces voluntariamente.

Si esta fuese la postura de la organización de la que sales, piensa si te compensa el hablar con la empresa que te está haciendo la oferta y exponerles claramente tu caso; es decir, que si se esperan a

Si no queda claro que la finalización de la relación laboral es debido a una mala situación financiera o a un cambio de estrategia de la empresa, puede parecer que has hecho algo que ha motivado que te tiren

la fecha X mejor para ti, pues podrás cobrar una indemnización y además empezar a trabajar para ellos. En España esta propuesta puede chocar bastante, pues pueden pensar *si le despiden de su actual empresa ¿por qué lo voy a contratar yo?* Es más fácil plantearla si estás en una situación de las de reestructuración o incluso extinción de las actividades de tu empresa en España, pues estos casos son de sobra conocidos y publicados en los medios de comunicación e incluso ya se habrá abordado el tema durante las entrevistas. Este caso es un escenario idílico, en el que cobras una indemnización y además tienes trabajo. Sucede, pero no es tan común.

Relacionados con la comunicación:

Este es un aspecto algo descuidado, pero sin duda puede ser clave, piensa que lo que se dice, e incluso lo que no se dice acerca de las razones de tu salida de la empresa puede favorecerte o perjudicarte en un futuro.

Por ejemplo, si no queda claro que la finalización de la relación laboral es debido a una mala situación financiera o a un cambio de estrategia de la empresa, puede parecer que has hecho algo que ha motivado *que te tiren*. Esto, si llega a ser sospechado por alguien que te esté seleccionando, o incluso por la empresa para la que ya estés trabajando, puede hacer que duden de tu idoneidad para el puesto. Ya te imaginas, dará lugar al pensamiento: *a saber qué habrá hecho*.

En ocasiones, por el contrario, la organización está pasando por un proceso de reestructuración, conocido ampliamente, incluso comentado en la prensa. En este caso queda bastante claro cuáles son las circunstancias que han motivado tu despido.

Por eso es negociable la información suministrada:

- Desde ti a los compañeros y a los posibles empleadores
- Desde la dirección a los compañeros y futuros empleadores (referencias).

La propia empresa de la que sales puede recomendarte a alguna otra empresa para que te emplee

**No es lo mismo que la telefonista conteste:
*Ya no trabaja aquí, a decirle, Tómese nota, por favor, le
voy a dar su nuevo número de teléfono***

Relacionados con la continuidad de determinados beneficios

Mientras tenías trabajo es muy posible que disfrutases de una serie de beneficios que no necesariamente valorases en su justa medida, pero que ahora puede que necesites continuar. Me estoy refiriendo a **seguro de vida y accidentes**, el cual cubre las eventualidades mencionadas y que, en caso de producirse, implican que tus herederos cobren un dinero, de varias veces tu sueldo (de 1 a 6 veces tu salario anual). Si tienes familia es una tranquilidad saber que por lo menos tendrían una ayuda para salir adelante o terminar de pagar la hipoteca.

Seguro médico. Ya sabes, el típico Sanitas, Asisa, Cigna, etc., que en ocasiones algunas empresas pagan, o subvencionan como parte del pago a sus empleados e incluso a familiares.

En principio cualquiera de estas cosas las puedes contratar particularmente, pero ahora no solo las vas a pagar tú, sino que lo vas a hacer además a precios más caros que los que paga la empresa.

Intenta negociar si es posible que algunos de estos beneficios te los cubra la empresa mientras encuentras el próximo empleo. También comenta si tienes alguna situación en particular, como por ejemplo: tu pareja está embarazada y es un médico privado quien la está atendiendo, o estás en el medio de un importante tratamiento médico. En estos casos habla con los profesionales de RR HH de tu empresa, sin duda ellos sabrán como ayudarte, y si no es posible extender las coberturas de estos seguros, por lo menos te facilitarán algún tipo de solución.

Compra de elementos de tu oficina

Piensa si te puede interesar adquirir el ordenador con el que trabajabas. Sobre todo si tu puesto desaparece es posible que la empresa esté dispuesta a ello, es más, si se lo quedan puede que

para ellos sea un trasto más a almacenar. Eso sí, que sepas que te lo darán limpio de información y demás.

Lo mismo puede valer respecto a tu teléfono móvil.



Puedes negociar el llevarte algunas cosas de la empresa: el ordenador, el móvil...

Ayuda para encontrar el siguiente empleo

- **Outplacement.** Para puestos de cierto nivel es posible pactar con la antigua empresa un servicio de *outplacement*, que te ayude a encontrar un nuevo empleo.
- **Recomendación.** Más veces de las que te puedes imaginar se encuentra trabajo por recomendación directa o cooptación. Como te decíamos antes, sobre todo si las razones de tu salida están relacionadas con razones de la empresa y no de desempeño, la propia empresa de la que sales puede recomendarte a alguna otra empresa, puede llegar a acuerdos con alguna compañía para que te emplee (incluso subvencionando una parte de tu sueldo).

Correspondencia y llamadas telefónicas

Posiblemente, durante algún tiempo, recibas en tu dirección de trabajo determinadas publicaciones sectoriales o informa-

ción de algún tipo. Si estabas suscrito por tu cuenta, lo mejor es que informes de un cambio de dirección postal.

Otro tipo de correspondencia te la puede recoger un compañero o la secretaria del departamento y enviártela a casa.

Si recibes cosas por e-mail, informa a tus contactos de tu dirección de mail privado. Mientras tanto puedes pedir al *web-master* de la empresa que no anule por un tiempo tu dirección de e-mail. De ese modo podrás consultar el correo que sigas recibiendo en la empresa desde tu propia casa, o incluso desde un *cybercafé*.

En cuanto a las llamadas telefónicas, no es lo mismo que la telefonista, tu antigua secretaria o un compañero conteste: *Ya no trabaja aquí*, a decirle, *Tómese nota, por favor, le voy a dar su nuevo número de teléfono*. Por cierto, este último aspecto lo puedes pactar directamente con las telefonistas o tus compañeros.

De cualquier forma asegúrate que en RR HH tienen tu última dirección y teléfonos por si necesitan contactar contigo por alguna razón.

Los euros a cobrar

Es importante la cantidad, pero sobre todo es importante que entiendas cómo se ha calculado. Normalmente una persona responsable de Nóminas de la organización o bien de RR HH, te explicará cómo se ha llegado a las cantidades.

Por si acaso es bueno que acudas a esa entrevista con tus propias cuenta hechas, a poder ser por un experto, por si hubiera alguna diferencia.

El cuánto suele estar sujeto a una serie de años de servicio en la compañía, por ejemplo, 45 días de salario por año de servicio. La casuística es enorme

No todo el mundo cobra lo mismo, ni siquiera cobra algo. Por ejemplo, si terminas tu relación laboral con la empresa coincidiendo con la finalización de un contrato temporal no existe ese derecho a la indemnización económica.

De cualquier modo, ya lo hemos comentado varias veces, lo importante no es solo el dinero, no te dejes seducir con el *pan para hoy y hambre para mañana*.

ORIENTACIONES PARA QUIENES, COMO LAURA, TIENEN UN PUESTO DE TRABAJO, PERO NO SABEN POR CUÁNTO TIEMPO

Cuando las cosas se ponen así, antes o después es inevitable la salida, bien sea por propia voluntad o por ser despedido.

A veces, como en el caso de Laura, el despido va precedido de un aldabonazo inequívoco, para quien no este sordo y ciego.



*... a veces, el despido va precedido de un aldabonazo inequívoco,
para quien no esté sordo y ciego*

Otras veces el ambiente va deteriorándose desde bastante tiempo antes, y cuando esto sucede deberíamos plantearnos con tiempo suficiente qué vamos a hacer cuando el clima se haga francamente irrespirable. Podemos intentar aguantar y *que me despidan*, o podemos abandonar voluntariamente el barco que se hunde.

Es muy importante ser capaz de identificar los síntomas que nos avisan de que la empresa ha entrado en un derrotero peligroso y que es mejor ir pensando en salir de ella cuando aún es tiempo, en lugar de esperar al último momento.

Será muy provechoso que enumeremos algunos de estos síntomas.

A veces el despido va precedido de un aldabonazo inequívoco, para quien no este sordo y ciego

Señales de peligro sobre el propio empleo

- Beneficios menguantes o inexistentes.
- Falta de inversión en instalaciones, maquinaria, investigación.
- Amortización insuficiente.
- Envejecimiento de los propietarios o directivos.
- Empresa familiar con fuertes pugnas entre dos o más grupos de los propietarios.
- Obsolescencia del producto.
- Stocks crecientes.
- Morosidad de los clientes.
- *Cash flow* insuficiente.
- Ratios peores que el sector.
- Elevados costes financieros.
- Crisis sectorial.
- Excesiva dependencia de un solo cliente.
- Percepción de que la Dirección está *apretando las tuercas* al personal.
- Inicio de despidos o de regulaciones de empleo.
- Rumores de adquisición por parte de otras empresas.
- Cierre de la línea de producto en la que trabaja el interesado.
- Haber estado tú muy ligado con las políticas de un directivo *defenestrado* o sustituido.
- Falta de actualización de tus propios conocimientos.
- Súbito interés por parte de tu jefe sobre tus proyectos profesionales.
- Nombramiento de un adjunto, no solicitado, para que *te ayude en los aspectos en que eres menos experto*.
- Nombramiento de tu nuevo jefe directo, interpuesto entre tu antiguo jefe y tú.
- Cambio en el modo habitual de ser tratados por tus superiores, iguales y hasta subordinados.

Lo primero y principal: no ponerse nerviosos

- Observaciones reiteradas por parte de tu superior inmediato sobre la cantidad o calidad de tu trabajo.
- Asignación de objetivos de trabajo manifiestamente inalcanzables, o, por el contrario, confinamiento en un puesto en el que no se te encarga nada.
- Retrasos y obstáculos para conseguir asignación presupuestaria para proyectos habituales.
- *Puenteo* por parte de tus jefes, que comienzan a dar órdenes directamente a tus actuales subordinados, a los que sugieren que no es necesario que te informen acerca de sus gestiones...
- Expresiones tales como *la puerta está abierta para quienes no se sientan a gusto...*

En estos casos de salida involuntaria de la empresa hay una receta mágica: *morderse la lengua*.

Lo primero y principal: no ponerse nerviosos. Los nervios no nos ayudarán a nada, y nos pueden entorpecer lo que tenemos que hacer a partir de este momento. Lo segundo es morderse la lengua antes de decir, *me voy*, en un arrebato inoportuno de dignidad herida. Sí, hay que morderse la lengua, por lo menos hasta que encuentres otro trabajo conveniente. A no ser que cuentes con otros medios de vida (un trabajo secundario, rentas inmobiliarias, salario del cónyuge, etc.), un despido por propia voluntad deja al dimisionario privado de los ingresos de su salario, y si se demora la consecución de un nuevo empleo, el sentimiento de que nos estamos comiendo nuestros ahorros puede llegar a ser angustiante. Además, es más fácil encontrar otro empleo si se tiene uno que si ya se ha perdido. Por injusto que pueda parecer, cuanto más tiempo se lleva desempleado, más difícil resulta encontrar un nuevo empleo.

Por todo ello, cuando una persona siente su puesto en peligro debe, por una parte cumplir con su trabajo para evitar darles a

ellos una excusa para despedirle por bajo rendimiento, y al mismo tiempo ponerse frenéticamente a buscar otro empleo.

Morderse la lengua significa también que la prudencia más elemental aconseja el evitar cualquier enfrentamiento abierto con *ellos*, rehuyendo las mil y una ocasiones que se te presentarán de manifestar tu disconformidad con la política empresarial ante tus jefes, colegas y subordinados. Todo lo que digas a otras personas dentro o fuera de la empresa corre el peligro de ser reportado a quienes tienen el poder de mantenerte o no en tu puesto de trabajo. Cuando hayas conseguido otro empleo ya tendrás ocasión de decirle *a alguien* lo que piensas de su modo de actuar y de él mismo. Aunque cuando ese momento llegue, lo más probable es que ya hayas perdido interés en el tema y llegues a la acertada conclusión de que *no hay peor desprecio que no hacer aprecio*.

Es más fácil encontrar otro empleo si se tiene uno que si ya se ha perdido

Por todo ello actúa como si nada pasara, trabaja lo mejor posible, cobra tu sueldo sin comentarios, y ponte a buscar otro empleo como una posesa.

Quizás encuentres difícil conjugar estas dos cosas: seguir trabajando a fondo, para que no tengan motivo de quejas acerca de ti, y buscar trabajo al mismo tiempo. Ciertamente no es fácil, ya que a veces se dice que *la búsqueda de empleo es un trabajo a tiempo completo*. Pero cuando no se puede hacer lo que se quiere, hay que hacer lo que se debe y lo que se puede, y esto significa, dedicarse a la búsqueda de empleo:

- Todas las horas libres que puedas después del trabajo.
- Los fines de semana, festivos y vacaciones.
- Y ayudarte de otras personas (cónyuge, novio o novia, padres, hermanos) para que te ayuden a determinadas tareas que tú les puedes delegar.

En ocasiones, el tiempo que transcurre entre la primera señal de peligro y el despido puede ser demasiado corto para reaccionar

No hay peor desprecio que no hacer aprecio

adecuadamente, pero la mayor parte de las veces, las cosas se vienen intuyendo desde mucho antes. Si, por ejemplo, los beneficios de la empresa descienden año tras año y no se invierte en maquinaria, instalaciones y formación del personal, y si, además, las bajas espontáneas de personal no son cubiertas, etc., los empleados dotados de un mínimo de sentido común deberían ponerse sobre aviso y preparar su salida de la empresa. Puede ser que al buscar un nuevo trabajo te encuentres en que, dedicado al día a día de tu anterior empleo, hayas descuidado el actualizar tus habilidades profesionales. El inglés y la informática suelen ser asignaturas pendientes para muchas personas, especialmente si superan los 40 años. Pero es posible también que tengas carencias en temas contables, administrativos, de marketing, de management, etc. Esta situación de descapitalización formativa requiere inmediatamente el adquirir los conocimientos y habilidades necesarios lo antes posible, con el fin de no empezar con desventaja la batalla de la búsqueda de un nuevo trabajo.



El inglés y la informática suelen ser asignaturas pendientes para muchas personas, especialmente si superan los 40

Lo normal es que te ofrezcan una indemnización económica. Aunque presumiblemente te la harán correctamente, debes informarte en la Seguridad Social, o recurriendo a un abogado labora-

Puede ser que al buscar un nuevo trabajo te encuentres en que, dedicado al día a día de tu anterior empleo, hayas descuidado el actualizar tus habilidades profesionales

lista, o a un graduado social (actualmente denominados diplomados en relaciones laborales) para que te asesoren sobre la cantidad que tienen que abonarte legalmente. Así, si cuando te presentan el finiquito la liquidación que te practican no coincide con la que te han calculado, tienes que manifestarlo así, y decirles cuál es la liquidación correcta, según los cálculos que te han hecho. No debes cobrar ni firmar nada, y si crees que tienes razón y se niegan a liquidarte lo que corresponde, puedes denunciarles. Sin embargo, piénsatelo bien antes de dar este paso, porque si después una nueva empresa pide informes tuyos a la anterior, los informes no van a ser muy favorecedores, y además a las empresas no les gusta contratar a gente *que se sabe demasiado bien el camino del Juzgado de lo Social*, especialmente si les ha representado un abogado de un sindicato. Es decir, si la diferencia es notable y crees que debes hacerlo, presenta la denuncia, pero si es una cantidad mínima, quizás no valga la pena.

ORIENTACIONES PARA QUIENES, COMO CARLOS, HAN SIDO DESPEDIDOS

- Si la indemnización que se te ofrece es baja, negocia de acuerdo con tus intereses. Lo más probable es que la persona que tiene que despedirte haya recibido instrucciones del tipo de: *Ofrécele tanto y, si acaso, llegas hasta tanto, pero no pases de ahí*. Pero recuerda que *más vale un mal arreglo que un buen pleito*. Reclama si lo crees conveniente, pero no hagas una cuestión por *cuatro perras*, o por el mero placer de *sacarles hasta la última gota*. Intenta más bien pactar el que te entreguen unas buenas referencias escritas, y procura obtener de la empresa la promesa de que darán buenos informes verbales tuyos si alguna empresa así lo requiere.

- Si has sido jefe, es probable que alguna vez hayas tenido que despedir a alguien. Recuerda lo mal que lo pasaste en esas ocasiones y no se lo pongas demasiado difícil a quien te despide, que probablemente será tu propio jefe y que seguro que no está pasando un buen rato.

Más vale un mal arreglo que un buen pleito

- Dedica los últimos días a despedirte de sus compañeros y superiores, y resístete a la tentación de lamentarte de la injusticia que han cometido contigo.
- Tu familia y tus amigos pueden ayudarte, y mucho. Además, la vida de toda la familia va a verse afectada por tu situación de desempleo. No se trata de dramatizar, pero todos los miembros de la unidad familiar tienen que conocer, en la medida que su edad lo permita, la nueva situación y los ajustes de todo tipo que esta conlleva.
- No te abandones. Levántate a la hora habitual. Aféitate o maquíllate como de costumbre, ve a la peluquería con la frecuencia habitual, vístete como si fueras a trabajar.



*... todos los miembros de la unidad familiar
tienen que conocer la nueva situación...*

- La búsqueda de trabajo es una tarea de tiempo completo. Dedicar una jornada laboral completa a este quehacer. Convince a tu esposa o esposo e hijos de este hecho, y no permitas que te utilicen para ir de tiendas, o para hacer recados a todos los demás miembros de tu familia. Tú necesitas este tiempo para algo mucho más importante. Si, no obstante, te tranquiliza el pintar la casa o sacar a pasear al perro, hazlo, pero no como una obligación.
- Abstenerte igualmente de decirle a alguno lo que piensas de él o de ella. El dejar a un grupo de personas resentidas cuando te vayas no te va a favorecer cuando tus futuros empleadores pidan referencias tuyas. Expresa a todo el mundo tus deseos de que las cosas les vayan bien, aunque en algún caso el deseo no sea del todo sincero.

No es ético que utilices el afecto de tus antiguos colaboradores para herir a la Dirección

- Evita que tus subordinados se solidaricen contigo, pidiendo tu readmisión, manifestando su descontento a la Dirección, o algo parecido. Piensa que esas expresiones de afecto hacia tu persona les pueden costar caro en el futuro. No es ético que utilices el afecto de tus antiguos colaboradores para herir a la Dirección. Además, no vas a conseguir nada con ello. Antes bien, pide a tus antiguos colaboradores que cooperen con el nuevo jefe con el mismo espíritu que lo hicieron contigo.
- Lo anterior se resume en tres palabras: Sé un señor. Sé una señora.
- Lo primero es cortar lo antes posible con los recuerdos del pasado. El resentimiento, la frustración, la nostalgia, no van a ayudarte lo más mínimo a encontrar una nueva posición.
- No te encierres en ti mismo. Tienes esposa o esposo, padres, hijos, amigos de verdad que pueden ayudarte. No vaciles en recurrir a ellos. Los vas a necesitar, porque tu estado de ánimo es posible que sea fluctuante, y habrá ocasiones en que cambiarás de humor varias veces en el día, pasando de momentos de exaltación a otros de decaimiento.

Tu peor enemigo es la ociosidad, estáte siempre ocupado

- Es posible que en el curso de tu búsqueda te ofrezcan algún trabajo temporal. Acéptalo, aunque sea de un nivel un poco inferior a tu ex-ocupación habitual, a condición de que te deje tiempo suficiente para desarrollar tu trabajo de búsqueda. En primer lugar te mantendrá ocupado en algo productivo; en segundo lugar te proporcionará unos ingresos, y aunque el beneficio sea más psicológico que real, te evitará caer en la depresión del *ya no sirvo para nada más que para sacar el perro a pasear*. Por otra parte, las cosas más provisionales suelen ser, paradójicamente, las más duraderas. Si demuestras tu valía, es posible que no tengas que seguir buscando.
- Tu peor enemigo es la ociosidad, estáte siempre ocupado.
- Aunque hayas percibido una jugosa indemnización, si tienes que seguir trabajando, procura no hacer gastos innecesarios. Encontrar un nuevo trabajo puede tardar varios meses, y no es cuestión de comerse las reservas.
- No hables mal de tu anterior empresa, de sus políticas o de los jefes, ni menciones la injusticia de prescindir de los servicios de un empleado fiel y dedicado. Primero, esto ocasiona sentimientos negativos de amargura, y nadie quiere contratar a un amargado. Además —pensarán tus posibles empleadores— *si habla así de la empresa en la que estuvo tantos años ¿cómo hablará de nosotros el día en que se marche de aquí?*
- De igual manera, sé honesta con tus antiguos patronos y resiste la tentación de llevarte contigo información confidencial de la antigua empresa a la nueva. Tus nuevos patronos se podrán, desde luego, muy contentos si les ofreces una patente en estudio o datos estratégicos de gran importancia, pero una vez hayan obtenido esta información jamás confiarán en ti, por miedo a que les traiciones cuando abandones esta última empresa. Recuerda que *Roma no paga traidores*. (Pero esto lo dijeron cuando ya habían conseguido la cabeza de Viriato).

- En el supuesto de que tu único medio de fortuna sea tu salario, vas a tener que mantenerte en el periodo de tiempo que media entre tu despido y la consecución de tu nuevo empleo solamente con la indemnización que hayas percibido, incrementada quizás con el subsidio de desempleo. En el supuesto de que tengas otros ingresos (sueldo del cónyuge, trabajos paralelos, rentas de pisos o similares) la cosa no es tan grave, pero indudablemente vas a tener que arreglártelas con unos recursos inferiores a los habituales.
- El consejo más sensato es reducir los gastos innecesarios. Pero existen unos gastos de los que no vas a poder prescindir. Por ejemplo, no puedes ir a pedir trabajo con la ropa deteriorada por el uso, y aunque reduzcas las comidas en restaurantes al mínimo, alguna tendrás que realizar invitando a algún antiguo compañero que te puede dar valiosa información acerca de empresas en las que puedes encontrar acomodo. Los sacrificios deben ir más bien por el lado del ocio (vacaciones costosas⁹, elevadas cuotas de clubes, espectáculos...), onerosos cursos de verano de los hijos en el extranjero, ropas de lujo, etc.



... no puedes ir a pedir trabajo con la ropa deteriorada por el uso...

⁹ Al hablar de prescindir de vacaciones costosas, quiero decir eso exactamente, no el que prescindas en absoluto de vacaciones. Tú y tu familia necesitáis descansar. Además, en el mes de agosto no vas a conseguir ningún trabajo. Pero una cosa es veranear en Acapulco o hacer un lujooso crucero con toda la familia, y otra pasar una quincena en el pueblo de la sierra o en la playa.

- Naturalmente esto implica comunicar a toda la familia cuál es la realidad de la situación presente, y sin dramatizar, pero sin pretender negar la evidencia, lograr el compromiso de todos en el intento de nivelar la balanza de ingresos/gastos.
- El sacrificio económico será más o menos prolongado dependiendo de cuánto tiempo consumas en encontrar el nuevo trabajo, y respecto de esto conviene sentar algunos principios:

El tiempo que se tarda en encontrar un nuevo trabajo depende de las siguientes variables

- *Tu flexibilidad.* Si pretendes que el nuevo puesto sea de igual o superior categoría que el anterior, en el mismo tipo de empresa y en la misma localidad, el tiempo que puede ocuparte la consecución de tal puesto será mucho mayor que si accedes a buscar en otros tipos de empresa, a admitir un salario inicialmente menor, o te inclinas por aceptar el cambio geográfico.
- *Tu edad.* En principio, cuanto mayor seas, más tiempo te costará el encontrar un nuevo trabajo. Para un titulado superior en torno a los cuarenta años, sin habilidades especiales, pero también sin limitaciones notables, un plazo razonable para encontrar un nuevo empleo en los momentos actuales puede situarse en torno a los nueve meses o un año.
- *Tus habilidades.* Si hablas idiomas (inglés, alemán, francés), o eres experto en algo fuertemente demandado por las empresas (reducción de consumo energético, reducción de imposición fiscal, export/import etc.) tu tiempo de espera puede acortarse notablemente.
- *El tiempo que dediques a la búsqueda.* Encontrar empleo es un trabajo de tiempo completo. Debes dedicarte a ello sin descanso, y sin permitir que nada te distraiga de tu objetivo.
- *Tu red de relaciones y el uso que hagas de ellas.* Tú te has relacionado profesionalmente con clientes, proveedores, otras firmas de la competencia, colegas que trabajan en otros campos, y además tienes familiares, amigos, antiguos compañeros de estudios... Seguro que entre ellos se encuen-

En principio, cuanto mayor seas, más tiempo te costará el encontrar un nuevo trabajo

tra alguien que puede proporcionarte un empleo o, al menos, darte información valiosa sobre posibilidades de empleo para una persona de tus características.

- *Tu destreza en investigar empresas susceptibles de ofrecerte un puesto; tu habilidad para escribir un curriculum, mantener una entrevista, dirigir cartas de candidatura espontánea, etc.*

Orientaciones jurídicas para recién despedidos

Aparte de la comunicación oral, es preceptivo que la empresa entregue al trabajador una carta de despido, en la que se especificarán las causas por las que se le despide: unos incumplimientos continuados del horario de trabajo, (que pueden ser ciertos o supuestos), unas ofensas de palabra o una agresión de obra a sus jefes. Estos dos casos entrarían en el apartado de despidos disciplinarios¹⁰.

También se puede aducir, por ejemplo, la necesidad de amortizar el puesto de trabajo que desempeña el trabajador, por no ser necesario, ya que la empresa está sufriendo una pérdida de su actividad desde hace un par de años... Este último sería un despido por causas objetivas¹¹.

¿Qué se puede hacer ante la materialidad de una carta de despido, acompañada del finiquito?

¹⁰ Otros supuestos de despido disciplinario serían: Faltas repetidas e injustificadas de asistencia o puntualidad al trabajo; indisciplina o desobediencia; ofensas verbales o físicas al empresario, a otras personas que trabajan en la empresa o a los familiares que convivan con ellos; transgresión de la buena fe contractual; el abuso de confianza en el desempeño del puesto de trabajo; la disminución continuada y voluntaria en el rendimiento de trabajo normal o pactado; la embriaguez habitual o toxicomanía, si repercuten negativamente en el trabajo.

¹¹ Supuestos de extinción por causas objetivas serían: que la empresa alegue y demuestre objetivamente la necesidad de suprimir un número determinado de puestos de trabajo por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción; que se tenga conocimiento, con posterioridad a la entrada del trabajador en la empresa, de su ineptitud para el trabajo; que el trabajador no sea capaz de adaptarse a las modificaciones técnicas que se hayan realizado en el trabajo; que la falta de asistencia al trabajo supere lo que marca la legislación.

Encontrar empleo es un trabajo de tiempo completo

A pesar de que los trabajadores creen que no se debe firmar el recibí de la carta de despido, no hay problema en hacerlo, ya que la firma acredita solo la recepción del documento, y siempre se puede añadir la coletilla *recibido no conforme*, con lo que queda perfectamente claro que la firma no implica conformidad con los cargos imputados.

Sin embargo, la firma del finiquito (liquidación) sí que implica la aceptación del despido, por lo que no debe ser firmada sin asesoramiento de un abogado laboralista o de un graduado social. También es posible consultar con el Comité de Empresa o Delegados de Personal de la empresa, o incluso con las centrales sindicales. Lo normal es impugnar el despido, lo que se hace de la manera siguiente:

1. Con carácter previo. Presentación de una papeleta de conciliación ante el Servicio, Unidad o Centro de Mediación, Arbitraje y Conciliación¹². El abogado o graduado social al que se acuda suministrará el modelo y redactará la impugnación, que tiene que ser presentada lo antes posible dentro de los 20 días hábiles¹³ después de abandonar efectivamente el puesto de trabajo¹⁴. El objetivo de este documento es conseguir, por vía extrajudicial, el acuerdo entre empresa y trabajador. Normalmente el acuerdo suele establecerse en términos de readmisión o de indemnización. Es importante saber que para que el trabajador acceda a una prestación por desempleo, la indemnización acordada tiene que ser superior a 35 días de salario. Si no se llega a un acuerdo, o no se celebra el acto de conciliación en los 15 días siguientes a la presentación de la papeleta, se inicia el procedimiento judicial.

¹² El nombre varía en las diferentes comunidades autónomas

¹³ Exceptuados los domingos y festivos, pero no los sábados.

¹⁴ El plazo de los veinte días hábiles se detiene con la interposición de la papeleta, pero si el resultado del acto de conciliación termina en desacuerdo, el reloj vuelve a correr. Si no se celebra el acto de conciliación dentro de los 15 días después de presentada la papeleta, en el día 16, se reanuda el cómputo de los 20 días. Es necesario no perder el tren en los plazos de presentación.

La firma del finiquito implica la aceptación del despido, por lo que no debe ser firmada sin asesoramiento

2. Se requiere presentar una demanda ante el Juzgado de lo Social correspondiente (los hay en todas las capitales de provincia). De nuevo será el letrado quien redactará la demanda.
3. Una vez celebrado el juicio, el juez dictará sentencia, que puede ser: procedente (es decir, que da la razón al empresario); improcedente (que da la razón al trabajador y condena a la empresa a la readmisión o la obliga a indemnizar en la cuantía que el juez determine, aplicando las normas vigentes en el momento); nulo, cuando el tal despido se demuestre que obedece a alguna de las causas de discriminación laboral, o produzca una violación de los derechos fundamentales y libertades públicas del trabajador. En caso de despido nulo es preceptiva la readmisión del trabajador y el abono de los salarios que haya dejado de percibir durante el proceso de despido.
4. Todos los trabajadores que pierdan su puesto de trabajo como consecuencia de un despido tienen derecho a la percepción de la prestación por desempleo, excepto a los despedidos disciplinariamente que asuman el despido sin impugnarlo, y aquellos que acepten una indemnización inferior a 35 días de salario. Todos los demás trabajadores tendrán derecho a la percepción del desempleo, debiendo para ello inscribirse en el INEM como demandantes de empleo. Aquellos cuyo despido haya resultado procedente, también tienen derecho a la percepción del desempleo, pero su percepción se retrasa 3 meses.
5. En ningún caso, salvo que el despido tenga conocimientos jurídicos actualizados, debe prescindirse del asesoramiento que puede lograrse por tres vías:
 - Buscar a un abogado o graduado social especializado en despidos.
 - Acudir a los sindicatos.
 - Comprobar si tenemos algún tipo de póliza de seguros (normalmente son del tipo ómnibus, de cobertura familiar) que incluya la defensa en caso de despido.

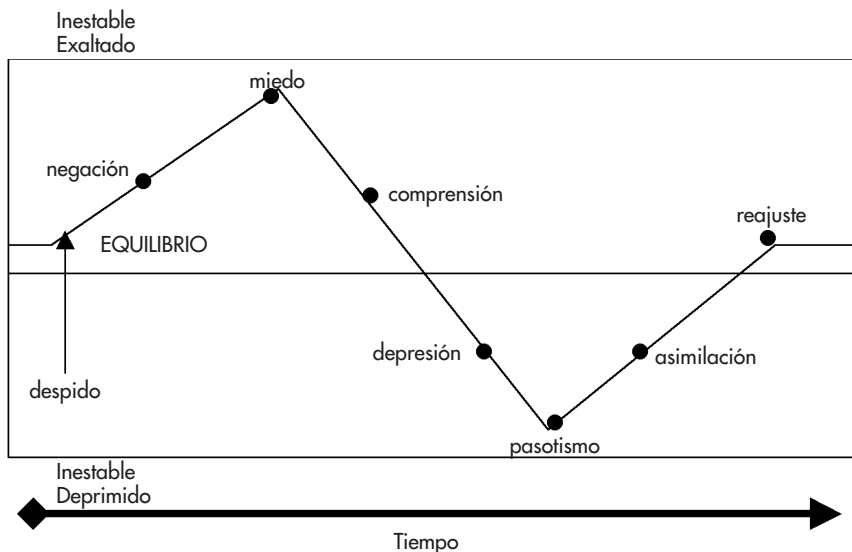
Para que el trabajador acceda a una prestación por desempleo, la indemnización acordada tiene que ser superior a 35 días de salario

Impacto psicológico del despido

Tú y tu familia debéis saber que, a menos que seas Supermán o Superwoman, el hecho de ser despedido te va a afectar psicológicamente. El conocimiento de este hecho es muy conveniente para no alarmarse ante un proceso que es completamente normal, pero no descuidarse, porque se puede caer en una depresión de evolución complicada.

Estudios muy serios realizados en 1976 por Hopson y Adams¹⁵ muestran la evolución típica del trauma post-despido. Para no aburrirte con largas descripciones, te incluyo un gráfico basado en el de estos investigadores, que encontrarás autoexplicativo. Helo aquí:

EVOLUCIÓN PSICOLÓGICA DEL DESPIDO



¹⁵ Citado por Doherty, N y Tyson, S. *Executive Redundancy and Outplacement*. The Cranfield Management Research series. Kogan Page. London 1993. Pp. 84 y ss.

El rol del cónyuge o de la pareja

La mayoría de nosotros, más los varones que las mujeres, intentamos levantar una gran muralla china entre nuestra vida de trabajo y nuestra vida familiar para evitar que interfieran la una con la otra. Sin embargo en el momento de un despido se ve amenazada no solamente la identidad profesional, sino también la personal. El despido puede afectar a las relaciones interpersonales dentro del círculo familiar.

Cuando en la vida real el infortunado llega a casa y anuncia: *Me han despedido*, la reacción del cónyuge suele ser desmesurada, inmediata y generalmente demoledora para la persona despedida

¿Recuerdas la regocijante película *Full Monty*? Este film tiene dos lecturas: una, la obvia y cómica que nos muestra a un grupo de desempleados montando un número de *striptease* masculino integral; y el otro, más profundo que nos habla del drama del desempleo. Por ejemplo, uno de los personajes, el supervisor, después de haber sido despedido, no se ha atrevido a contárselo a su mujer y todos los días sale por las mañanas, con la tartera con el almuerzo en una bolsa, comida que consume en un banco de un jardín publico, esperando que sea la hora en la que anteriormente abandonaba el trabajo para volver a su casa como si tal cosa, y es que el hombre temía a la reacción de su mujer.

Pues bien, cuando en la vida real el infortunado llega a casa y anuncia: *Me han despedido*, la reacción del cónyuge suele ser desmesurada, inmediata y generalmente demoledora para la persona despedida. Los estudios de Jukes y Rosenberg¹⁶ realizados en 1991 muestran sobre cónyuges del género femenino, que las reacciones van desde el *shock* y la incredulidad hasta la confusión y a veces el alivio.

Es necesario que el despedido informe a toda la familia, incluyendo a los hijos que estén en edad de comprenderlo, acerca de la situación, sin dramatizar, pero sin exceso de falsos optimismos, porque toda la familia va a tener que afrontar una situación estresante y delicada

La vida del cónyuge se ve amenazada¹⁶: disminución de ingresos, temor a no poder hacer frente a los compromisos financieros, tener que renunciar a algunas o a todas las comodidades, necesidad quizás de vender la vivienda, de tener que marcharse a otra ciudad... La agresividad del cónyuge se suele volver en primer lugar contra la empresa, pero también contra el despedido o despedida contra sí mismo. Por eso es necesario que, como se decía en otro lugar de este mismo libro, el despedido informe a toda la familia, incluyendo a los hijos que estén en edad de comprenderlo, acerca de la situación, sin dramatizar, pero sin exceso de falsos optimismos, porque toda la familia va a tener que afrontar una situación estresante y delicada.

Orientaciones financieras para recién despedidos

La respuesta a esta pregunta tiene mucho que ver con tu situación financiera. Si optas por el trabajo por cuenta propia, por ejemplo, necesitarás tener un capital suficiente para hacer frente a los gastos de creación de la empresa y a las primeras semanas o incluso meses iniciales en que el negocio puede no ser rentable.

Pero si te vas a dedicar a la búsqueda de un empleo, también necesitarás tener un fondo de maniobra suficiente para resistir la etapa en que no vas a percibir ingresos, salvo quizás los del

¹⁶ Doherty, N y Tyson S. Op. Cit. Pp. 86 y ss.

paro, porque aunque hay que ser prudente con los gastos, tampoco se trata de ponerse a pan y agua, primero porque es un régimen muy insano, y segundo porque psicológicamente tu autoestima y la de tu familia, si la tienes, daría un bajón que repercutiría en tu capacidad para vender bien tu candidatura a un puesto de trabajo digno.

Ante todo *do not panic*, o como dice alguien que conocemos, *no paniquees*.

Vamos a proceder por partes¹⁷:

1. Es importante que sumes:

- lo que tienes en los bancos en líquido, por ejemplo, el dinero en la libreta de ahorros o en la cuenta corriente;
- lo que tienes, que aunque no sea líquido, puedes convertir en dinero fácilmente, como por ejemplo bonos del estado, fondos, acciones;
- lo que para convertir a dinero necesitas algún tiempo; un segundo coche que realmente no necesitas, una casa en la montaña de la que en un momento dado podrías prescindir;
- ...e incluso de lo que en principio no puedes tocar a menos que se cumplan una serie de condiciones, como es un plan de pensiones.

Mira también el impacto fiscal de las realizaciones, por ejemplo de los fondos, o de la venta de un inmueble. En tu propia delegación de hacienda, o en el mismo banco te pueden informar de este último aspecto.

2. A continuación

- Averigua cuánto te corresponde de desempleo. En la oficina del INEM te informarán.
- Anota otras fuentes de ingresos en tu unidad familiar, como alguna renta que recibas por intereses en los bancos, propiedad alquilada, el trabajo de tu cónyuge, etc.

¹⁷ Si tu trabajo es de carácter financiero o contable, puedes saltarte este apartado, que va dirigido exclusivamente a las personas que no tienen ninguna relación con las finanzas.



Los trámites oficiales suponen con frecuencia hacer molestas colas

3. Seguidamente:

- Anota qué pagos necesitas hacer irremediablemente: la hipoteca todos los meses, los gastos de la comunidad, la letra del coche o de algún electrodoméstico o similar que hayas podido comprar a plazos, el cole de los niños, las clases de inglés, el gimnasio, ...
- Luego calcula, si es que no lo has hecho nunca, cuánto suponen otros gastos como la compra, luz, agua, calefacción, etc., que seguirás teniendo de cualquier modo.

No se trata de ponerse a pan y agua, pero conviene no despilfarrar en cosas innecesarias

Muchos pocos hacen un mucho



*Con esto sabrás, sin tocar nada,
de cuanto dinero dispones*

Con esto sabrás, *sin tocar nada*, es decir, sin cambiar nada, de cuánto dinero como ingreso dispones y cuánto gastas.

Luego mira usando el dinero en líquido del banco, para cuántos meses tienes.

No se te ocurra, como a veces hemos visto hacer a algún recién despedido que ha utilizado una gran parte, si no todo, el dinero de la indemnización de despido para amortizar la totalidad o una gran parte de la hipoteca, y ha soltado *un pastón* de pronto¹⁸, cuando tranquilamente podía haber ido pagando todas las cuotas poco a poco, y de este modo podría haber resistido un mayor tiempo sin agobios.

Como dijimos antes, no se trata de ponerse a pan y agua, pero conviene no despilfarrar en cosas innecesarias. Veamos algunos ejemplos:

¹⁸ Incluso asumiendo la penalización por amortización anticipada.

- Puede que pienses en eliminar el gimnasio, primero piensa: ¿lo uso? Si no lo usabas bastante, ¿vas a usarlo ahora? ¿Te desestresa ir al gimnasio? ¿Vas a uno de esos carísimos, o para lo que haces o pretendes hacer te vale uno municipal? Además infórmate, en algunos gimnasios tienen prevista la posibilidad de estar en el paro, en esos casos o bien te devuelven la matrícula que pagaste o te dejan estar unos meses en *standby* sin abonar cuotas hasta que vuelvas a tener ingresos por trabajo.
- Otro gasto: la gasolina. Si antes trabajabas a varios kilómetros de casa puede que ahora no necesites gastar tanta gasolina. Seguramente tendrás que desplazarte para entrevistas o cualquier otro tema. Plantéate si el transporte público te va bien. Para empezar, no sabes qué agobio es llegar tarde a una entrevista por estar en medio de un atasco, no encontrar aparcamiento y encima llevarte el regalito de una multa por haber dejado el coche *tirado*.
- Las suscripciones a revistas, asociaciones diversas, incluso de carácter caritativo o altruista, pueden suprimirse temporalmente. Puede que no se trate de gastos muy importantes, pero muchos pocos hacen un mucho.
- Si estabas a punto de realizar un desembolso importante en algo como un coche nuevo, un nuevo equipo informático, etc., piénsate dos veces si es el momento adecuado o si puedes posponer la decisión.
- Lo mismo el realizar un viaje a algún lugar lejano y costoso que tenías programado. Es posible que estés a tiempo de cancelarlo sin coste o por lo menos a un coste muy bajo. También plantéate si no te vale la pena desde un punto de vista no solo económico.
- En estos casos tú sabrás mejor que nadie de lo que puedes prescindir y de lo que no. Lo que es esencial y lo que no. Además, las decisiones que tomes no son solo económicas, afectarán a tu calidad de vida y bienestar, por lo que debes considerar qué es para ti o vosotros prioritario y qué no, y eso solo lo sabéis vosotros mismos. Para alguien, ahora darse de baja del gimnasio puede ser una mala idea, porque el gimnasio no

solo es el lugar en que se desestresa, es que además allí puede tener contactos profesionales, y en cambio, para otra familia puede ser un planteamiento adecuado el dejar ese gimnasio y acudir a uno municipal, o no acudir a ninguno.

- Si has recibido una cantidad de euros importante como consecuencia de la salida, piensa en qué tipo de vehículo financiero debes ponerla. Puede que una cuenta corriente de alta remuneración sea lo más conveniente, o puede que te interese algo que dé rendimientos importantes a un medio plazo. Nuestro consejo, en todo caso es que tu inversión sea de carácter muy conservador. Recuerda aquel aforismo bursátil que dice: *Invierte en bolsa solo el dinero que no necesitas.*

A riesgo de parecer insistentes, repetimos una vez más que:

Es importante que para estas decisiones implique a tu familia, y que tu compañero o compañera participe en ellas. Date cuenta que aunque seas tú el despedido, són todos los que te rodean los que lo van a sufrir también.

La pérdida de un trabajo y la búsqueda de un nuevo puesto de trabajo es una de las tareas más estresantes que se conocen

El estrés del recién despedido

La pérdida de un trabajo y la consiguiente necesidad de adoptar decisiones acerca de cómo reorganizar la vida a continuación, y la búsqueda de un nuevo puesto de trabajo o las gestiones para establecerse como autónomo o empresario, o los trámites para conseguir la jubilación, es una de las tareas más estresantes que se conocen. En efecto, combina la alta ocupación, con la mayor de las tensiones, al colocarnos en situaciones en las que estamos siendo evaluados permanentemente por infinidad de personas diferentes.

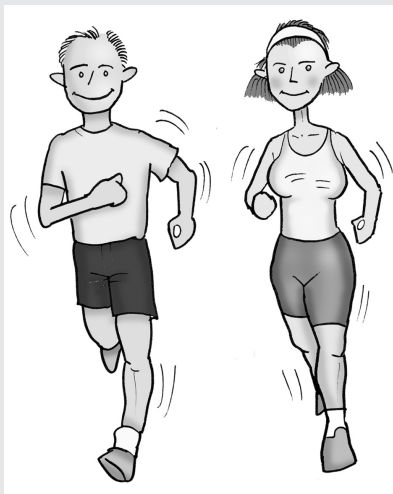
Está demostrado que los gordos tienen más dificultades para encontrar trabajo que los delgados

El estrés se incrementa con la necesidad de conseguir resultados en un plazo determinado, limitado por nuestros ingresos o reservas en el caso de quienes perdieron su empleo, y por la necesidad de ocultar la búsqueda de trabajo a los ojos de las personas de quienes dependemos, en el resto de casos.

Las siguientes orientaciones pueden ser de utilidad para todos:

PARA COMBATIR EL ESTRÉS

- No busques en el tabaco o en el alcohol la solución a tus tensiones. Aunque si eres fumador o fumadora, este no es el momento más oportuno para dejarse el vicio.
- Procura hacer ejercicio regularmente. Caminar es el mejor de los ejercicios. Necesitas desintoxicarte y oxigenar tus pulmones. Si regularmente has venido practicando *jogging*, natación o tenis, sigue con ello, pero no intentes aprovechar esta ocasión para iniciar una brillante carrera olímpica.



Si regularmente has venido practicando jogging, sigue con ello

- Si tienes dificultades para conciliar el sueño, evita caer en la trampa de los somníferos, que requieren a la mañana siguiente de un estimulante. Un paseo de media hora después de cenar, una ducha caliente, o incluso la tradicional taza de manzanilla antes de acostarte pueden servir para el caso.
- Si lo anterior falla, encontrarás en algunas tiendas naturistas cassettes con música o ejercicios de relajación para conciliar el sueño.
- Aliméntate de manera sana, y si eres propenso a acumular kilos, intenta perder parte de ellos. Estadísticamente está demostrado que los gordos tienen más dificultades para encontrar trabajo que los delgados. Puede que todo sea efecto de un prejuicio contra la gordura, pero muchos asocian los kilos de más con la pereza o la torpeza.
- Si tu búsqueda coincide con periodos vacacionales, tómate esos días de vacaciones. Nadie va a recibirte en agosto, Semana Santa o Navidad. Además tu familia y tú mismo necesitáis de ese descanso. Sin embargo, el mes de julio es bueno para buscar empleo¹⁹. La gente aún no se ha ido de vacaciones, pero dispone de más tiempo libre para recibir visitas, y aunque no se adoptará ninguna decisión hasta septiembre, ya llevas algo adelantado.
- No te *comas el coco*. Los fines de semana, descansa, y si acaso aprovecha para planificar el trabajo de búsqueda de la semana siguiente.
- Habla abiertamente de tus problemas con algún familiar o amigo íntimo. Y no temas *darle la vara*. Para eso están los amigos ¿no?
- Si lo anterior no te basta y si crees que lo necesitas, busca ayuda psicológica en un profesional de tu confianza.
- Si eres creyente, encontrarás paz interior y consuelo en la religión, y si no lo eres mucho, el entrar en una iglesia solitaria de vez en cuando y rezar, o simplemente reflexionar en aquel lugar, seguro que no te va a hacer ningún daño.

¹⁹ Estos datos se refieren exclusivamente a España. Como este libro también se vende en distintos países de América del Sur, las fechas de agosto, julio, etc., habrá que sustituirlas por las correspondientes en el verano austral.

No te comas el coco. Los fines de semana, descansa, y si acaso aprovecha para planificar el trabajo de búsqueda de la semana siguiente

ORIENTACIONES PARA LOS QUE, COMO MARÍA, NO HAN TRABAJADO NUNCA POR CUENTA AJENA

Existen algunos tópicos acerca de las personas que anteriormente han sido autónomos y que, en un momento dado, dejan de serlo:

- Como anteriormente han sido sus propios jefes, si acaso encuentran un trabajo por cuenta ajena, suelen tener problemas con la autoridad.
- Por la misma razón tienden a ser muy independientes, y a tomar decisiones por sí mismos, cuando lo *razonable* sería consultar.
- Si creen que están en lo cierto, no aceptan disciplinadamente una orden contraria a su sentir, sino que argumentan su posición, a veces con bastante obstinación.
- En su formación puede haber lagunas desde el punto de vista de la empresa que los contrata, especialmente si los comparan con los jóvenes recién titulados que contratan que, por un sueldo muy inferior al que pretenden los trabajadores a los que aquí nos referimos, dan a la empresa una dedicación fiel e incondicional, aunque su experiencia sea nula y su capacidad de resolución de problemas, muy baja.
- Se suele pensar de ellos que *si están aquí es porque han fracasado, o sea, que tan buenos no serán*.
- Su proceder, a veces, desconcierta a sus patronos: asumen la empresa como si fuera propia, y a veces se comportan de una manera contradictoria con lo expresado anteriormente. Por ejemplo, son capaces de quedarse hasta horas muy tardías para sacar un trabajo adelante, y un buen día, sin enco-

La mayor parte de autónomos que dejan de serlo vuelven a intentar la consecución de un trabajo que les dé amplios espacios de libertad

mendarse a Dios ni al diablo, pueden no ir a trabajar porque *no era necesario y estaba cansado*.

Lo anterior se resume en una frase: acostumbrados a ser sus propios jefes, aceptan de mala gana, si es que lo aceptan, tener un jefe, especialmente si lo juzgan por debajo de sus conocimientos, experiencia y merecimientos.

Por otra parte, son pocas las empresas que sepan cómo tratar y sacar provecho de personas con tanta autonomía.

Como consecuencia de lo anterior, la mayor parte de autónomos que dejan de serlo vuelven a intentar la consecución de un trabajo que les dé amplios espacios de libertad, y dependiendo de los medios económicos de que dispongan pueden abrir un pequeño comercio, dedicarse a las ventas como comerciales, o se convierten en taxistas. Es decir, abarcan desde el trabajo autónomo al autoempleo²⁰.

Por consiguiente, aunque estas personas pueden, naturalmente optar a un trabajo por cuenta ajena, lo más recomendable es que lo hagan por ejemplo en calidad de socio industrial, si encuentran un socio capitalista que confíe en ellos, en calidad de encargado de un negocio, con amplios poderes, o directamente como vendedores autónomos, emprendedores, franquiciados...

²⁰ Como me decía un taxista de Madrid que se encontraba precisamente en esta situación: *Este es un trabajo que tiene una gran servidumbre: hay que trabajar muchas horas, una media de doce horas diarias. Pero a cambio tiene tres ventajas: nadie te da órdenes, no tienes nadie a quien mandar y si un día necesitas hacer un pago y vas algo estrecho, te quedas un par de horas más y ya está. Por otra parte, si un día estás cansado, te marchas antes a casa y no pasa nada. Y puede ser un trabajo para dos personas, por ejemplo para un padre y un hijo, el uno trabaja de día y el otro de noche. Alternativamente puedes tomar un asalariado que lleve el taxi cuando tú descansas.* Por 84.000 € que vale en Madrid una licencia, no es un mal arreglo.

La falta de preparación y de empeño en conseguir un trabajo es la mayor causa de fracasos en la consecución de los mismos por parte de mujeres sin una preparación especial

ORIENTACIONES PARA LAS MUJERES QUE, COMO TOÑI Y PILAR, NO HAN TENIDO NUNCA UN TRABAJO (APARTE DEL DOMÉSTICO), O LO HAN TENIDO Y LO ABANDONARON PARA DEDICARSE A LA CRIANZA DE SUS HIJOS

Los autores han conocido a algunas mujeres, del tipo al que nos referimos en el párrafo anterior, que enviaron innumerables currículos y fueron convocadas a numerosas entrevistas, sin ser aceptadas para ningún trabajo, y la razón básica es que *ellas no deseaban conseguir ese trabajo en primer lugar*.

Naturalmente querían obtener un trabajo, necesitaban la paga y la satisfacción de hacer algo útil, este trabajo parecía bueno, pero igual lo podría ser otro. En realidad querían cualquier trabajo que les ofrecieran, y para el entrevistador es como si llevaran un cartel colgado del cuello en que se pudiera leer: *No estoy especialmente interesada por este trabajo*.

La mayor parte de mujeres sin una profesión, lo primero que tienen que conseguir es la disposición mental que les lleva a decir: *Quiero este trabajo y ningún otro. Démelo y le demostraré lo buena que puedo ser trabajando*.

La falta de preparación y de empeño en conseguir un trabajo es la mayor causa de fracasos en la consecución de los mismos por parte de mujeres sin una preparación especial.

A las mujeres, desde niñas, se las ha enseñado a ser encantadoras, a los hombres a ser duros y a dominar. De ahí que muchas mujeres se sientan intimidadas ante el poder, o no sean capaces de ejercerlo de una manera clara. En una entrevista, los varones, aunque saben que se encuentran en situación de postulantes, tratan de mostrar a quien les entrevista que son capaces de hacer esto y lo otro; la mayor parte de mujeres tratan de caerle simpática al entrevistador o entrevistadora. Quizás porque popularmente

una mujer decidida y firme puede parecer a muchos como poco femenina.

Otro problema de la mayor parte de mujeres, insistimos en que nos referimos a las que no tienen una profesión especial, es la dificultad para trabajar en equipo. Miremos a los niños y a las niñas jugando. Los niños lo hacen a juegos competitivos, ya conocidos o que ellos mismos se inventan, y se asocian con otros niños para competir con *los otros*. El ser miembro de un equipo obliga a los jugadores a apoyar a los otros miembros, de modo que se consiga al final un objetivo que será ruidosamente festejado por todos.

Muchas mujeres que no han trabajado anteriormente en una empresa tienen de sí mismas una falsa conciencia de incapacidad



La mayor parte de mujeres, no profesionales, que aspiren a conseguir un trabajo, tienen varios handicaps...

Los juegos de las niñas suelen ser más pacíficos, menos competitivos, y desde luego no se trata de vencer a ningunos otros. Los autores no quieren entrar en la polémica de si la diferencia es innata o adquirida, pero en el momento presente, lo cierto es que la mayor parte de mujeres, no profesionales, que aspiran a conseguir un trabajo tienen varios *handicaps*:

- No logran transmitir una imagen de *quiero este trabajo por encima de todo*.
- No logran transmitir una imagen de fuerza, de poder, de empeño.
- Por el contrario, muchas mujeres, especialmente si antes no han desempeñado un trabajo con varones, se suelen mostrar tímidas en las entrevistas.
- No logran transmitir una imagen de ser capaces de integrarse en un equipo, y eventualmente de liderarlo.
- Como consecuencia de lo anterior, transmiten una imagen de búsqueda de aprobación, de debilidad, de miedo, de necesidad de apoyo.
- Muchas mujeres que no han trabajado anteriormente en una empresa tienen de sí mismas una falsa conciencia de incapacidad. Y lo mismo sucede a las que se han encontrado apartadas de un trabajo remunerado durante unos pocos o bastantes años.
- Incluso a las propias mujeres que buscan un trabajo remunerado dicen, estoy buscando *un* trabajo, cuando deberían decir, estoy buscando *otro* trabajo, porque trabajo es todo lo que una persona hace, cobre o no por ello, y el trabajo doméstico, en este sentido es tan trabajo, ¡o más! que muchos otros.

Conseguir un trabajo, y conseguir el trabajo de tu vida, queridas Toñis y Pilares, lleva exactamente el mismo tiempo. Así que vamos a hacerlo bien. El capítulo siguiente es válido para todas las personas, hombres o mujeres, que desean un trabajo por cuenta ajena, pero debería ser leído y trabajado a fondo especialmente por las mujeres que, sin una profesión especial, buscan *otro* trabajo.

ORIENTACIONES PARA QUIENES SE ENCUENTRAN EN TORNO, O HAN SUPERADO LOS CUARENTA AÑOS

Pensemos en un titulado universitario, hombre o mujer, que ha terminado sus estudios más o menos a los 23 o 24 años. Entre el tiempo de búsqueda del primer empleo, algunos estudios comple-

mentarios, viajes al extranjero para afianzar los idiomas correspondientes, lo normal es conseguir el primer trabajo a los veintiséis años. Las mujeres un poco antes.

Entre los veintisiete y los cuarenta suceden algunos de los acontecimientos más importantes de la vida humana: la compra de la vivienda, el matrimonio, el nacimiento de los hijos, el cambio a un segundo empleo, quizás a un tercero o a un cuarto...



*Conseguir trabajo a partir de los 40, no es fácil,
pero no es imposible*

A los cuarenta, el hombre y la mujer se han asentado. Aún siguen siendo jóvenes, pero ya no son unos niños. Ya no es posible seducirles con un trabajo de alta tarea y baja retribución, ofreciéndoles a cambio el orgullo de trabajar para una gran empresa y la formación que van a recibir a cambio. Ahora ya han aprendido el oficio y quieren rentabilizarlo al máximo.

En torno a los cuarenta años el hombre y la mujer se encuentran pletóricos de energía física y mental para hacer frente a un cambio como el que se requiere

Pero aparte de dinero, quieren algo más: responsabilidad, estatus y satisfacción. En otras palabras, quieren el empleo de su vida. Es pues el momento indicado para dar un giro de timón a su existencia.

Si no fuera un lugar común que ha llegado a hacerse odioso de tanto repetirlo, diría que la consigna debe ser: *sin prisa, pero sin pausa*.

Sin prisa, porque no es el momento de tomar decisiones que comprometan el resto de nuestra existencia de un modo irreflexivo y apresurado. Sin pausa, porque en torno a los cuarenta años el hombre y la mujer se encuentran pletóricos de energía física y mental para hacer frente a un cambio como el que se requiere. Demorar la decisión a los cuarenta y cinco o cincuenta años significa encontrarse precisamente mermados de esa *chispa* imprescindible para adoptar una decisión adecuada ... y para que nuestro aspecto físico sea, ya no el de un hombre o una mujer de *edad incierta*, sino el de una mujer o un hombre de *cierta edad*. El temor de los seleccionadores a *fichar* a un *acomodado* aumenta con un ritmo endiablado a partir de los cuarenta.

Conseguir trabajo a partir de los cuarenta no es fácil, pero no es imposible si se sigue la política correcta

Pero aparte de este hecho puramente externo, el hombre o la mujer que decide dar el salto después de los cuarenta suele presentar este *cuadro clínico*:

- Se suele arrancar de una posición de insatisfacción con el sueldo, la empresa, la posición alcanzada...
- A esto hay que añadir cierto grado de descapitalización formativa: el trabajo del día a día ha dejado poco o ningún espacio para la autoformación; la empresa ha invertido poco o nada en el desarrollo de su personal; algunas técnicas nuevas son solo un nombre, sin que sepamos muy bien de qué se trata...
- Este hombre o mujer que seguramente ha tenido que seleccionar a otras personas, ha perdido el hábito y la actitud de

ser seleccionado a su vez. Es posible que tenga dificultades para redactar su currículum, o quizás les dé sudor frío el pensar en ser entrevistados. Con frecuencia piensan que su experiencia y práctica profesional lo son todo y que al anunciar su deseo de cambiar de empresa, los empresarios van a hacer cola a la puerta de su casa para contratarlos.

Conseguir trabajo a partir de los cuarenta no es fácil, pero no es imposible si se sigue la política correcta.

Difícilmente se puede conseguir un trabajo mejor si no se alcanzan resultados satisfactorios en el actual

Lo que hay que hacer

- **Mantener tu valor en el mercado para evitar la descapitalización directiva.** Esto quiere decir que el cuarentón o cuarentona que quiera encontrar el trabajo de su vida debe esforzarse por leer a diario la prensa económica y profesional; asistir a conferencias sobre temas del sector, participar una vez al año, aunque sea a sus expensas, en un curso o jornadas de corta duración; leer cada dos meses un libro profesional; asistir a las reuniones del Colegio Profesional, Asociación o Club profesional del que se es miembro, pero al que nunca se va, y aprovechar las reuniones para contactar con otros colegas, y —de paso— dejar caer que se está abierto a alguna oferta interesante...
- **Hacer bien el trabajo actual.** Conseguir resultados. Difícilmente se puede conseguir un trabajo mejor si no se alcanzan resultados satisfactorios en el actual.
- **Esforzarse por mejorar la calidad como comunicador.** Esto incluye la expresión oral y escrita, la capacidad de escucha, el arte de hablar en público, la habilidad para presidir y participar en reuniones....
- **Hacer un uso eficaz y eficiente de su tiempo,** mediante el ejercicio de la delegación, de la planificación de tareas, de la priorización.

- **Conseguir exposición**, alcanzar notoriedad. Por ejemplo
 - *En tu trabajo actual*: formar parte de comités y grupos de trabajo voluntarios; haciendo conocer a los jefes, iguales y colaboradores los resultados de todo tipo que has alcanzado; participando como ponente en los actos internos de la empresa; manteniendo buenas relaciones con todo el mundo...
 - *En el sector de actividad*: asistiendo y participando en las actividades de la asociación profesional correspondiente; presentando informes, ponencias, comunicaciones, etc., en los actos sociales que se celebren; escribiendo artículos sobre temas en los que eres experto; escribiendo un libro; estableciendo contactos con colegas de otros países...
 - *En el medio social*: aceptando participación y desempeñando puestos de carácter vecinal, cultural o filantrópico, y en temas de interés social, especialmente si esto puede darte una proyección adicional en los medios de comunicación, evitando aquellas asociaciones que por su carácter reivindicativo o extremista puedan perjudicar tu carrera profesional.

II

El análisis de ti mismo

Quizás tu situación sea como la de nuestro amigo Juan, quien desea cambiar de empresa. O quizás, como Laura, mantienes aún tu puesto de trabajo, pero algo te dice que no por mucho tiempo; o es posible que, como Carlos, hayas perdido definitivamente tu empleo, o puede que como María, nunca hayas trabajado por cuenta ajena, pero sí en tu propio negocio, o incluso como Toñi y Pilar, nunca hayas tenido un trabajo remunerado, o hace mucho tiempo que lo dejaste.

En cualquiera de los casos, en las páginas siguientes vamos a acometer juntos, tú y nosotros, la tarea de encontrar la salida que mejor satisfaga tus necesidades, deseos y aspiraciones.

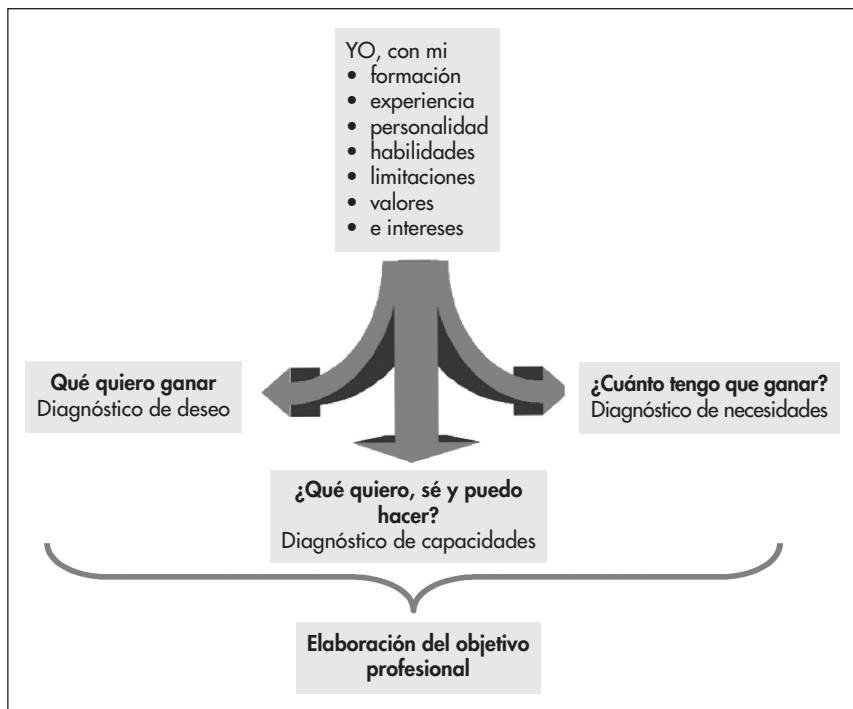
Cualquiera que sea tu situación necesitas pasar por un proceso de reorientación de tu carrera profesional, personal, incluso vital, en tres pasos o etapas. Estos pasos, que serán abordados en otros tantos apartados de este capítulo son:

- **El autodiagnóstico de tu carrera.** Brevemente, este diagnóstico o evaluación que tú mismo vas a realizar con la ayuda de los instrumentos que se te suministran pretende, por una parte conocer cómo eres en cuanto a formación, experiencia, personalidad, habilidades transferibles e intereses para, a partir de ahí, realizar un triple diagnóstico de tus capacidades (*Qué puedo hacer*), de tus deseos (*Qué quiero hacer*) y de tus necesidades (*Qué necesito hacer*).

Salvo que optes por la jubilación necesitarás poner al día ciertas habilidades más o menos oxidadas por el escaso uso que de ellas has hecho en los últimos años, o incluso adquirir algunas habilidades nuevas

- **La planificación de tu carrera.** Al final de la fase anterior, y como culminación de la misma, habrá que llegar necesariamente a una toma de decisión referente a la próxima etapa. Quizás quieras seguir trabajando en un empleo retribuido, pero es posible que desees establecerte por tu cuenta, crear tu propio negocio, o bien reducir tu actividad, o incluso cambiar radicalmente de profesión y convertirte en asesor, consultor, profesor... Incluso es posible que desees jubilarte anticipadamente y dedicarte a alguna combinación de actividades tales disfrutar del ocio, administrar tus bienes, realizar algún trabajo de voluntariado...
- **La adquisición de habilidades.** Salvo que optes por la jubilación, si desees seguir en activo por cuenta ajena, necesitarás poner al día ciertas habilidades más o menos oxidadas por el escaso uso que de ellas has hecho en los últimos años, o incluso adquirir algunas habilidades nuevas, tales como redactar tu *curriculum vitae*, eligiendo de entre las varias formas existentes, aquella que mejor se adapte a tus necesidades y especificidades. También tendrás que aprender a redactar cartas de remisión más eficaces, así como prepararte a sostener distintos tipos de entrevistas, bien sea personalmente o por teléfono. Y sobre todo tendrás que prepararte a rentabilizar y a hacer un uso efectivo de esa red de contactos profesionales y personales, que te ha costado tantos años de formar. Por último, tendrás que aprender a *hacerte ver*, a ganar exposición. No basta con *saber hacer*, hay que *hacer saber*. Es posible que el buen paño se venda en el arca, pero no puedes esperar, por bueno que seas en tu oficio, que las empresas que pueden ofrecerle un puesto de trabajo hagan cola ante la puerta de tu casa.

EL AUTODIAGNÓSTICO DE TU CARRERA



El gráfico precedente ilustra el esquema y significado del auto-diagnóstico que debes realizar. En la parte superior estás tú, con tu formación, experiencia, personalidad, habilidades e intereses.

Debes diagnosticar a partir de tu realidad, cuáles son tus capacidades, cuáles tus necesidades y también por dónde van tus deseos y preferencias para orientar profesionalmente tu vida en la etapa siguiente.

Un autodiagnóstico es un análisis detallado de la personalidad, habilidades, intereses y aspiraciones. La razón para preparar un autodiagnóstico es la de determinar los criterios más importantes necesarios para adoptar una decisión acerca de tu futuro profesional. La finalidad última es intentar llegar al mayor grado de coincidencia entre tu personalidad y tus metas profesionales, de modo que no solo consigas una ocupación rentable, sino que además te sientas feliz en su desempeño.

En las páginas siguientes vamos a ver cómo se elabora un autodiagnóstico basado en el esquema anteriormente representado. Vamos a ello.

Para confeccionar el primer elemento del autodiagnóstico, se suele recurrir a tres procedimientos clásicos:

- **Autobiográfico.** Consiste en redactar en forma narrativa la propia trayectoria vital, bien sea en forma cronológica, o en capítulos tales como experiencias familiares, actividades laborales, formación, experiencias laborales. También se puede agrupar en capítulos tales como habilidades, valores, intereses, etc.
- **Inventarios.** Consiste en identificar en unos listados de palabras (generalmente adjetivos, aquellos que mejor describen tus valores, intereses, personalidad, etc.
- **Tests psicotécnicos.** Aplicados por un psicólogo te pueden dar datos precisos acerca de tu personalidad, aptitudes, etc.

Nosotros vamos a recurrir a un procedimiento que combina en cierto modo los tres anteriores, y que es extraordinariamente útil para saber quiénes somos. Se puede trabajar directamente en el ordenador, pero nada te impide hacerlo en un cuaderno o bloc que puedes llevar a todas partes, por si se te ocurre algo que agregar a tu autodiagnóstico sobre la marcha.



Anotaremos en un folio los estudios terminados...

Formación

Anotaremos en un folio los estudios terminados, los estudios en curso y los estudios abandonados.

No nos limitaremos a los estudios *serios* o profesionales, sino también a aquellos tales como cursillos, seminarios, jornadas, etc.

Experiencia

Anotaremos en otra hoja nuestra experiencia profesional. En primer lugar anotaremos la obtenida mediante trabajos *serios*. En segundo lugar la obtenida mediante prácticas, remuneradas o no. En tercer lugar la experiencia de trabajos ocasionales o de estudiante.

En cuarto lugar las experiencias obtenidas en actividades diversas tales como cantar en un coro, organizar el viaje de fin de carrera, ayudar en una campaña electoral...

Personalidad

Este punto es un poco más complejo, y lo haremos de la siguiente manera:

Primer paso:

Toma lápiz y papel y escribe una corta descripción o retrato de cómo te ves a ti mismo, tanto desde el lado personal como desde el ángulo profesional. Sé tan honesto contigo mismo, tan veraz y tan exacto como puedas.

Segundo paso:

Después de realizada esta descripción, lee la lista de adjetivos aplicables a la descripción de tu personalidad que figura en la página siguiente y mira a ver si alguno de los adjetivos allí reseñados describen rasgos de tu personalidad. Si es así, utilízalos para completar tu descripción.

Tercer paso:

Elige a unas cuantas personas que te conozcan bien (y que no vayan a tomarte el pelo por ello) tales como cónyuge o pareja, padres, hijos, amigos íntimos, compañeros de estudios etc., y dales a leer tu propia descripción. A continuación pídeles que te comenten sus impresiones, que te completen lo que, desde su punto de vista, falta en tu descripción, que te discutan los puntos en que no estén de acuerdo.

No rebatas sus opiniones ni te defiendas o justifiques. Lo que importa es obtener el punto de vista de los que te rodean. No te desconciertes si las distintas personas a las que consultes te dan versiones poco coincidentes. Al fin y al cabo tú no te comportas igual con los amigos de la infancia que con los compañeros del trabajo; con tu pareja que con tus hermanos. Sí, no obstante, coinciden todos o la mayor parte de ellos en algún rasgo de tu personalidad, es que el rasgo en cuestión es más que evidente.

Completa la descripción que hiciste antes con las aportaciones de tus amigos y familiares.

**No te desconciertes si las distintas personas
a las que consultes te dan versiones poco
coincidentes. Al fin y al cabo tú no te comportas igual
con los amigos de la infancia que con los compañeros
del trabajo; con tu pareja que con tus hermanos**

Tabla de adjetivos aplicables a la descripción de mi persona		
abierto	detallista	mecánica (capacidad)
activo	dialogante	memoria (buena)
actual	diplomático	metódico
adaptable	discreto	minucioso
afable	duro	motivador
ágil de mente	económico	negociador
alerta	ecuánime	objetivo
amable	eficaz	optimista
ambicioso	eficiente	orientado a...
amplio de mente	ejecutivo	ordenado
analítico	emprendedor	paciente
animoso	enérgico	perceptivo
aplomo (con)	entregado	persistente
asertivo	entusiasta	persuasivo
atento	especializado en ...	polivalente
auténtico	estable	ponderado
capaz	ético	positivo
carácter (con)	exacto	práctico
cauto	exigente	precavido
claro	experto	preciso
coherente	extravertido	productivo
colaborador	fiable	puntual
comunicador	fiel	rápido
conciliador	firme	razonable
concreto	flemático	recto
confianza en sí	flexible	recursos (rico en)
consciente	formal	reflexivo
constante	gerencial (capacidad)	relacionado (bien)
constructivo	hábil	respetuoso
control emocional	honesto	responsable
convinciente	honesto	resuelto
convicciones (con)	imaginativo	salud (buena)
cooperativo	independiente	seguro
coordinador	inventivo	sensato
cordial	justo	sincero
cortés	laborioso	sistemático
creativo	leal	solucionador
criterio (buen)	líder	tacto
crítico	lógico	tenaz
cuidadoso	maduro	tolerante
decidido	mando (con)	trato (buen
delegador	mañoso	vendedor
desenvuelto	matemática (capacidad)	visión comercial
		voluntad (fuerza de)

Como esta relación puede ser un poco larga y prolija, por vía de ejemplo te pongo una abreviada. Los puntos suspensivos indican que las personas hacen más comentarios.

Autodiagnóstico

- *Soy una persona trabajadora. Durante la época de estudiante preparaba las materias desde el principio y no hacía como la mayoría, que solo estudiaban un par de semanas antes de los exámenes. Tuve buenas notas, pero no maravillosas, y eso porque creo que soy más trabajador y constante que inteligente y brillante. Tuve un profesor que decía que los alumnos que sacaban buenas notas pertenecían a uno de dos grupos: ardillas u hormigas. Vale, creo que soy una hormiga.*
- *Soy sociable, pero no me gustan los grandes grupos ni las grandes pandillas. Mantengo los viejos amigos del Colegio, aunque la vida nos ha llevado por distintos caminos.*
- *Soy bastante buen comunicador, tanto oralmente como por escrito. Siempre redacté bastante bien, sin faltas de ortografía ni demasiados errores de sintaxis, aunque no escribiera literariamente.*
- *Soy considerado con las personas. En mi trabajo pocos son los que cuando llegan las Navidades felicitan a las señoras de la limpieza. Yo lo hago, y no me importa darle dos besos a Carmen, la que limpia mi oficina, cuando volvemos de vacaciones. Eso le sorprendió a Juan, que no sabe ni cómo se llama la que limpia su despacho.*
- *Me acuerdo de los nombres, de los cumpleaños, de las circunstancias personales y pregunto por la salud del niño o del abuelo a mis compañeros de trabajo.*
- *Los clientes cuando llaman preguntan por mí directamente. Al parecer lo prefieren a tratar con otras personas. Esto me ha causado algunos celos de mis jefes.*
- *A pesar de lo anterior soy bastante reservado y mis amigos me han dicho muchas veces que sé mucho más de ellos que ellos de mí.*
- *No soy muy bueno en todo lo que tenga que ver con matemáticas. Quizás no estoy dotado, o quizás no me las explicaron bien. El caso es que, a pesar de haber cursado Empresariales, las asignaturas de Métodos Cuantitativos, las pasé con aprobado. Excepto la Teo-*

ría y Métodos de Decisión, que me gustó desde el principio, quizás porque el profesor la hacía muy divertida.

- En inglés soy regular. Puedo leer sin apenas recurrir al diccionario, y me expreso inteligiblemente por escrito. En la comunicación oral no soy tan malo, pero mi fallo es entender lo que me dicen. Jamás he podido entender la letra de una canción, ni siquiera una peli en inglés.
- No soy un gran deportista, pero estoy fuerte y sano. Lo que más me gusta es la marcha urbana, y en vacaciones la bici y el buceo con tubo.
- Toco la guitarra solo pasablemente, e incluso me dio por componer cuando tenía 16 años, pero nada que mereciera la pena.
- Etc.

Comentarios de Julián (hermano mayor)

- Todo lo que dices es cierto. Pero no creo que seas tan reservado. Quizás al principio sí, pero después eres una persona abierta. Lo que pasa es que eres muy selectivo con tus amistades, y aunque puedes hablar con cualquiera, no te abres más que a aquellos que te han demostrado que valen la pena.
- La impresión que das: guitarra, bici, buceo, marcha... es la de un ermitaño, y no es cierto. No has contado nada de los partidos de fútbol de los sábados, ni de tu participación en la campaña política del tío Juan, cuando se presentó para alcalde, en que animaste el cotarro sorprendiéndonos a todos.
-

Comentarios de Eva (novia)

- Lo que pasa es que eres demasiado bueno, y no todo el mundo respeta eso. La gente buena te aprecia y te quiere, pero siempre hay alguien que quiere aprovecharse de ti. Eres demasiado confiado.
-

Comentarios de Nacho (amigo)

- Te comes demasiado el coco. Lo que tienes que hacer es tener un poco más de mal café. El mundo es para los duros. Después de decirte esto, me arrepiento, no cambies para nada. Eres un tío estupendo.

- *Oye, ¿y por qué no solucionamos lo del inglés? Mi padre tiene unas pelis en inglés, con un librito que trae la transcripción escrita y que comenta los giros gramaticales y el slang. Yo he visto un par de ellas y de verdad aprendes bastante deprisa, especialmente en entender, que es tu problema igual que el mío.*

- ...

Comentario único de Rosa (madre)

- *Eres el mejor hijo del mundo y el más guapo de todos.*

Habilidades

Dedicaremos una hoja nueva a relacionar nuestras habilidades, tengan o no que ver con nuestros trabajos anteriores o presentes.

**Quien es capaz de organizar una fiesta,
es capaz de organizar un lanzamiento comercial,
una sesión solemne de apertura o cualquier otra cosa,
aunque nunca antes la haya realizado
como quehacer profesional**

Cuadro sinóptico aplicable a la elaboración de mi relación de habilidades no utilizadas en mi trabajo ordinario

Habilidades con las cosas:

Habilidades en el manejo del propio cuerpo

- Habilidad con las manos y dedos (Ej. dibujar, dar masajes, contar dinero, velocidad escribiendo a máquina o buena digitación tocando un instrumento musical de teclas, cuerdas o llaves...).
- Fuerza física, agilidad, velocidad, resistencia física a la fatiga (Ej. caminar por el campo, hacer *jogging*, practicar atletismo, baile moderno o danza clásica...)
- Coordinación visomanual. (ej. trabajos de precisión, de relojería, montar *kits*...)
- Buena visión, olfato, gusto u oído (afinar instrumentos musicales, observación microscópica, cata de vinos, distinguir perfumes...).

Habilidades con materias primas o herramientas

Tales como barro, madera, tela, vidrio, metal. Modelar, esculpir, tallar, repujar, cepillar, cortar, coser, esmaltar, grabar, pintar, restaurar ...

- Habilidades con herramientas o instrumentos, con maquinaria, equipos pesados o vehículos. (Utilizar, reparar, mantener, vender, exponer, conducir, competir...).

Habilidades en la relación con otros

- Habilidades en la relación con individuos.
Aconsejar, guiar, enseñar, entrenar, evaluar, seleccionar, entrevistar, persuadir, representar, vender, negociar, curar, cuidar, ...
- Habilidades en la relación con grupos.
Dirigir, reclutar, coordinar, animar, distraer, presidir en reunión, persuadir, hablar en público, dar conferencias...
- Habilidades en la relación con otros seres vivientes (animales y plantas).
Criar, reproducir, cuidar, sanar, entrenar, adiestrar, montar, plantar, injertar, ...

Habilidades en el manejo de datos (numéricos, ideas e información en general)

- Compilar, investigar, crear, imaginar escenarios, planificar, organizar, redactar informes, corregir, manejar, escribir, tratar estadísticamente, diseñar procedimientos de investigación, introducir y manejar con ayuda de ordenador, analizar, coordinar, sintetizar, extrapolar, predecir...

Quizás te preguntes cuál puede ser la utilidad de recordar, precisamente por escrito, tu habilidad en tocar la flauta dulce, u organizar las fiestas del barrio. La razón es que *las habilidades son transferibles*.

Quien es capaz de planificar la organización de las fiestas del barrio ha conseguido poner de acuerdo pareceres encontrados; ha tenido que participar, quizás presidir, reuniones con muchos intervinientes; ha sabido conseguir fondos; los ha administrado; ha negociado con proveedores; ha establecido prioridades y tiempos... Es decir, que quien es capaz de organizar una fiesta, es capaz de organizar un lanzamiento comercial, una sesión solemne

de apertura o cualquier otra cosa, aunque nunca antes la haya realizado como quehacer profesional, porque lo que es más importante, la habilidad, junto con la experiencia, y probablemente el gusto por hacerlo, ya los posee y los ha puesto de manifiesto en ocasiones anteriores.

De igual modo, la persona que, ante la compra de un producto defectuoso, o que no cumple las expectativas que la publicidad ha suscitado, es capaz de conseguir que se atiendan sus reclamaciones, demuestra que tiene condiciones para la negociación de cualquier tipo, la haya ejercido o no en sus trabajos previos.

Primero hay que detectar las objeciones que se nos pueden hacer, y segundo buscar argumentos para minimizar aquéllas

Así, si has sido hasta ahora, pongamos contable, y posees habilidades de negociación, persuasión telefónica, convicción personal y sabes redactar folletos explicativos, puede convertirse en un excelente promotor de ventas de parcelas, chalets o residencias secundarias, sin tener que limitar tu búsqueda estrictamente al campo de la contabilidad.

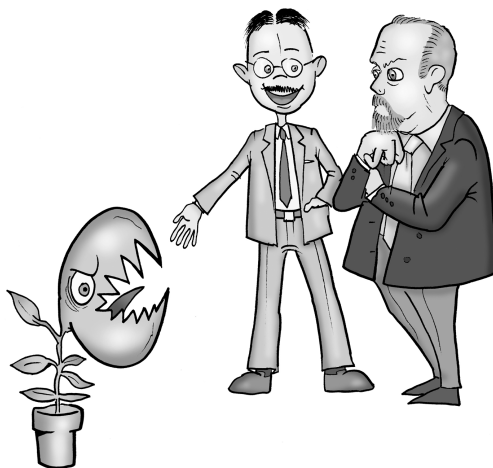
Quizás pienses que las empresas prefieren contratar personas que ya conocen el sector. En principio te doy la razón. Especialmente si respondes, junto con trescientos o más candidatos, a un anuncio de prensa en que se pide un promotor de ventas, y tú no has vendido nunca, es seguro que tu carta será desechada en la primera criba. Pero es que hay otras maneras menos frustrantes de conseguir un trabajo que el responder a anuncios de prensa y, además, siempre existe la posibilidad de que si no encuentras un puesto de trabajo, crees tu propia empresa. Por ahora te pido un acto de confianza, créete que realizar estas tareas, no solamente no es tiempo perdido, sino que puede resultar una excelente inversión de tu tiempo, y dejo para más adelante el cuidado de explicarte las alternativas a las que me antes me he referido.

Limitaciones

Aunque para dar un nuevo rumbo a tu vida es preferible el pensar positivamente, esto es, ver en ti mismo las posibilidades, antes que las limitaciones, para ser realistas debemos tener muy claro cuáles son los problemas que presentamos a la hora de buscar un trabajo. Y ello, no para autolimitarnos, sino para defender nuestros puntos débiles de un posible ataque en una entrevista.

Los vendedores llaman a esto *hacer el argumentario*, lo que básicamente significa anticiparse a las posibles objeciones de los clientes, preparando respuestas adecuadas.

Por ejemplo, estaba uno de los autores, Luis, visitando una feria de material de oficina, y se sintió atraído por un aparato de estos que reducen cualquier papel a puro confeti. Preguntó el precio, y en lugar de decírselo inmediatamente, el vendedor le habló de las prestaciones del aparato en cuestión¹. Cuando por fin le dijo cuánto costaba, le objetó: *Mucho dinero para romper papel*, y él le contestó: *Este aparato no rompe papel, destruye información. ¿Cuánto le costaría el que un papel confidencial cayera en según qué manos?*



Luis, perplejo ante la máquina destructora de papel

¹ Si el vendedor declara el precio antes de hablar de las aplicaciones, el producto nos parecerá inevitablemente caro. El efecto se minimiza cuando nos habla primero de las ventajas y luego nos comunica el precio.

Evidentemente, el vendedor se había preparado *su argumento*.

Vamos a hacer nosotros lo mismo. Primero hay que detectar las objeciones que se nos pueden hacer, y segundo buscar argumentos para minimizar aquéllas, incluso conseguir convertir una desventaja aparente en una ventaja competitiva.

Por ejemplo, los ciegos han conseguido convertir su discapacidad en una ventaja para determinados puestos de trabajo: músicos, afinadores de pianos, telefonistas...

Aún recuerda uno de los autores, Luis, la sorpresa que se llevó, hace años cuando telefoneó, por segunda vez en el plazo de una semana, a un amigo suyo que a la sazón trabajaba en una compañía bastante importante, y a la segunda llamada, con solo decir *Señorita, deseo hablar con don Fulano de Tal, la telefonista, (que luego averiguó, que era invidente) le respondió: Ahora está comunicando, señor Puchol, ¿prefiere esperar, o le digo que le llame cuando termine?* Es de destacar que la telefonista solo había oído la voz de Luis una sola vez, hacía una semana, y con solo eso fue capaz de utilizar las palabras más dulces para los oídos de cada cual: su propio nombre.

Relación de circunstancias problemáticas aplicable a la elaboración de tu lista de limitaciones

Físicas²

- Problemas sensoriales: vista, oído, olfato...
- Problemas de locomoción: cojera, falta de una pierna, necesidad de usar muletas o bastón, necesidad de trasladarse en silla de ruedas.
- Carencia o minusvalía de brazos, manos, dedos...
- Altura muy superior o muy inferior a la habitual.
- Problemas que no afectan a la locomoción, pero que resultan visibles.

² Algunas empresas, sin embargo, aceptan con agrado las candidaturas de trabajadores con determinados tipos de minusvalía, primero porque las administraciones públicas animan a la contratación de este tipo de trabajadores con incentivos económicos en forma de reducción de cotización a la Seguridad Social, financiación de la reforma del puesto de trabajo., etc. Si estás afectado por algún tipo de minusvalía, conviene que hagas saber a la empresa las ventajas que obtiene contratándote a ti, porque no todas las conocen.

- Extrema delgadez o extrema obesidad.
- Fealdad, o excesiva belleza.

Antecedentes

- Antecedentes penales o de correccional.
- Antecedentes psiquiátricos.
- Privación penal de carnet de conducir.
- Despido disciplinario por hurto, falta de honestidad, incorrección con clientes, agresión a compañeros...
- Haber tenido demasiados puestos de trabajo.
- *Conocerse demasiado bien el camino al Juzgado de lo Social.*

Estudios

- Carencia del Graduado Escolar.
- Carencia de Formación Profesional.
- Carencia de titulación universitaria.
- No coincidencia de la titulación propia con la normalmente requerida para el puesto.
- Título obtenido hace demasiado tiempo (y posiblemente no ejercido nunca).
- Poseer exceso de titulación para el puesto.

Experiencia

- Carencia de experiencia laboral.
- Carencia de experiencia en el sector, en la profesión, en la zona geográfica.
- Haber trabajado solo en una empresa, en empresas demasiado grandes, demasiado pequeñas...
- Haber trabajado anteriormente en la Administración Pública, en empresas públicas³.

³ Esto no es siempre es un inconveniente. Los ex -Inspectores de Hacienda encuentran con facilidad puestos como asesores fiscales, los de Trabajo como Directores de Relaciones Laborales; los pertenecientes a los distintos cuerpos de la Policía, se emplean en la seguridad privada... Pero los directivos de empresas públicas no suelen ser bien mirados en las empresas privadas, quienes dicen de ellos que tienen mentalidad de *funcionarios*, dándole a esta palabra —con razón o sin ella— un matiz despectivo, mezcla de ineficacia, ordenancismo, ausencia de estímulo ante los objetivos, etc.

- Ser un generalista (si se pretende un puesto de especialista).
- Ser un especialista (si se aspira a un puesto de generalista).
- Haber trabajado siempre en órganos *staff* (si se aspira a un puesto de línea).
- Haber trabajado siempre en la línea (si lo que se pretende es un puesto de *staff*).
- Volver a trabajar después de años de no haberlo hecho.

Personales

- Ser demasiado joven.
- Ser demasiado mayor.
- Estar próximo a la edad de la jubilación.
- Ser mujer, casada o no, pero con hijos pequeños.
- Ser homosexual.
- Ser extranjero.
- Ser de otra raza.
- Dominar poco el español.
- Dominar poco la lengua autonómica.
- Ser inmigrante sin legalizar.

Cuando falta formación

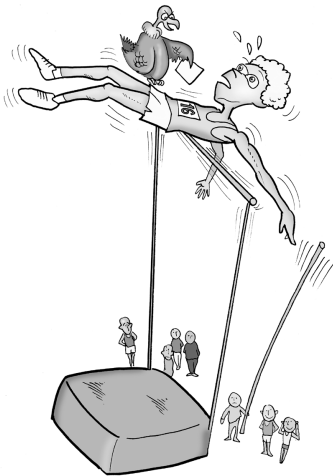
Un problema frecuente que se encuentran las personas que pretenden conseguir un nuevo puesto de trabajo, y también en las que quieren crear su propia empresa es el déficit en formación específica e idónea. Las situaciones más frecuentes suelen ser:

- Carencia del nivel general requerido para el puesto al que se opta. Por ejemplo, para un puesto dado se requiere una titulación superior y la tuya no lo es. O bien lo es, pero de una especialidad distinta a la requerida.
- Se dispone de la titulación requerida para el puesto, pero el sector ha evolucionado mucho en los últimos años, y el candidato no se ha actualizado al ritmo necesario.
- Se posee titulación idónea y suficiente para el puesto actual, pero no para el que se desearía conseguir.

- Existen lagunas en la formación y/o experiencia respecto de ciertos aspectos del quehacer diario del puesto al que se aspira.
- El propio interesado constata la necesidad de profundizar en algunos aspectos del día a día del puesto que aspira conseguir.

Recuerda que no hay peor gestión que la que no se hace

La respuesta a todas estas situaciones es la formación. Esto significa que el interesado va a tener que invertir tiempo y dinero en completar su formación antes de *dar el salto*.



Hay que invertir tiempo y dinero antes de dar el salto

Esta formación puede tardar en adquirirse desde unas pocas semanas a dos o tres años, tiempo este último para conseguir un *Master*, completar una licenciatura abandonada hace años, o convertir una diplomatura en licenciatura, con los pertinentes estudios de segundo ciclo.

No siempre esta formación tiene por qué ser cara. Existen cursos impartidos por entes oficiales, dirigidos precisamente a desempleados, que pueden resultarte gratuitos.

Otras entidades (Cámaras de Comercio, Cajas de Ahorro, Institutos y Fundaciones) también suelen ofertar cursos, pero suelen ser de pago, si bien siempre existe la posibilidad de la beca total o parcial, o de la financiación del curso, a devolver más adelante. Dado que no siempre se anuncia esta posibilidad, conviene inquirir cuando existe un curso que puede resultar interesante. En algunas ocasiones te responderán que no, pero recuerda que *no hay peor gestión que la que*

El definir tus valores te ayudará a entenderte mejor

CUESTIONARIO PARA DECIDIR SI TENEMOS UN DÉFICIT FORMATIVO

- Tu trabajo, más tu experiencia ¿es suficiente para desempeñar tu actual o último trabajo? ¿Y para el trabajo deseado?
- ¿Qué imagen vende tu formación más tu experiencia en tu actual o última empresa? ¿Cómo juzgan tu formación tus jefes actuales o anteriores, tus compañeros y tú mismo?
- Tu especialización ¿está al día, o sufres de descapitalización formativa?
- ¿Cómo te ves desde el punto de vista de resolución de los problemas habituales de tu trabajo? ¿Resuelves cualquier problema con seguridad y prontitud, o algunas veces te sientes inseguro? ¿Te sientes a veces inseguro sobre tu capacidad para resolver un problema habitual?
- Aparte de los problemas rutinarios y habituales ¿eres capaz de resolver desafíos nuevos y planteamientos inéditos? ¿Lo hacías en tu anterior o última empresa? ¿Piensas que lo podrás hacer en tu nueva empresa?
- ¿Cómo te conceptúas desde el punto de vista gerencial? ¿Conoces suficientemente las técnicas de planificación, organización, control, delegación, administración del tiempo, gestión de proyectos...?
- ¿Y acerca de tu capacidad de motivación, liderazgo, conducción de grupos de trabajo...?

no se hace. En la búsqueda de una nueva oportunidad profesional es indispensable no desanimarse ante las negativas y los posibles rechazos, antes bien, crecerse ante ellos. Como es estadísticamente imposible que te digan que **NO** siempre (alguna vez tiene que *quebrar la racha*, como dicen los jugadores) piensa que cada negativa que recibes te acerca más al momento en que te digan que **SÍ**.

Valores

La especificación y clarificación acerca de los valores ayuda a las personas a adoptar decisiones acertadas acerca de su futuro profesional.

Los valores tienen mucho que ver con el tipo de educación que se ha recibido, tanto en el seno de la familia, como posteriormente en la escuela y la influencia de las personas que han constituido nuestro círculo más próximo de amigos.

La importancia de los valores radica en que permiten aceptar y disfrutar con un género de vida que impone determinadas normas de conducta, así como ciertos estándares de comportamiento individual y grupal.

El definir tus valores te ayudará a entenderte mejor, así como a explicarte ante ti mismo tus comportamientos, y sobre todo, te ayudará a rechazar tipos de vida que tarde o temprano van a entrar en colisión con tu sistema de valores, y por el contrario, te permitirá buscar el género de vida en que puedas realizarte y ser feliz.

Aunque es prácticamente imposible confeccionar una relación de todos los valores posibles, quizás el listado siguiente te ayudará a confeccionar la lista de tus valores, esto es, de las cosas que son importantes para ti.

Para aplicarla debes leer la relación tranquilamente y preguntarte ante cada uno de los valores relacionados: *¿Esto es importante para mí? Si me faltara, o si tuviera que renunciar a todo o parte de esto, ¿podría disfrutar de mi trabajo y ser feliz en él?*

Si llegas a la conclusión de que ese valor es muy importante para ti, y que de ningún modo podrías ser feliz si tuvieras que renunciar a él, debes relacionarlo en tu lista de *mis valores*.

Valores aplicados al trabajo				
Amistad	Amor	Arte	Asociación	Aspecto físico
Autonomía	Autoridad	Aventura	Belleza	Carrera
Comida	Comodidad	Comunidad	Cosas	Creatividad
Cultura	Dependencia	Deporte	Dinero	Economía
Estabilidad	Estatus	Estética	Estima	Estudios
Ética	Familia	Hijos	Hogar	Honestidad
Independencia	Liderazgo	Logro	Matrimonio	Música
Objetividad	Ocio	Orden	Paz	Política
Prestigio	Progreso	Reconocimiento	Reglas	Religión
Residencia	Riqueza	Ritmo de trabajo	Salud	Seguridad
Sexo	Soledad	Subsidios	Tiempo libre	Trabajo
Tradición	Variedad	Verdad	Viajes	

Determinadas personas aceptan una retribución inicialmente inferior a la que venían percibiendo, a cambio de otras ventajas

Intereses

Intereses son las cosas que te gusta o te disgusta hacer. Los intereses se fundamentan generalmente en los valores de las personas.

Sin embargo los valores tienden a ser bastante estables a lo largo de la vida, mientras que los intereses suelen cambiar con mayor frecuencia. La cantidad de intereses que una persona

Aire libre	Ayudar a otros	Bailar	Cantar
Competir	Componer música	Comunicar	Controlar
Coordinar	Crear concepto	Crear cosas	Decidir
Desafiar los límites	Dibujar	Dirigir	Ejecutar música
Escribir	Estar solo/a	Ganar dinero	Hablar
Hacer deporte	Inventar	Leer	Moverse
Pintar	Planificar	Relajarse	Representar (teatro)
Resolver problemas	Salir con amigos	Trabajo altruista	Trabajo asociativo
Trabajo con animales	Trabajo con números	Trabajo con personas	Trabajo con plantas
Trabajo intelectual	Trabajos manuales	Vender	Viajar

puede tener es ilimitada, por tanto el listado que te ofrezco a continuación debes interpretarlo como meramente orientativo y por vía de ejemplo.



Intereses son las cosas que te gustan hacer...

Qué quiero ganar

Está claro que el trabajo no nos proporciona solo unos ingresos con que satisfacer nuestras necesidades. El ser humano intenta satisfacer por medio del trabajo otras muchas necesidades, algunas de orden muy superior a las que meramente se pueden satisfacer con dinero, tales como logro, reconocimiento, autorrealización, etc. Algunas veces se escucha decir a algún ejecutivo frases más o menos como esta: *Mi retribución es bastante buena, y el trabajo razonablemente cómodo, pero en aquella casa te pierdes. Nadie repara en ti. Se toman decisiones que te afectan sin consultar para nada contigo. No hay modo de aportar nada útil a las decisiones que se adoptan a otro nivel, y en cuanto a promoción, parece que prefieren*

Al hablar de retribución, no deberíamos pensar solo en el salario, sino en la compensación integral

traer a gente de fuera (a la que retribuyen muy por encima de los que ya estamos dentro) que promover a los empleados veteranos.

Incluso, en algunas ocasiones, sucede que determinadas personas acepten una retribución inicialmente inferior a la que venían percibiendo, a cambio de otras ventajas tales como:

- Mayor tiempo libre.
- Horario más acorde con las preferencias individuales.
- Vacaciones más dilatadas.
- Cercanía al propio domicilio.
- Estar con amigos.
- Más tranquilidad.
- Más responsabilidad.
- Mayor estatus.
- Posibilidad de desarrollar las propias ideas.
- Un estilo de liderazgo más participativo.
- La posibilidad de desarrollo y promoción.
- Ejercer el trabajo que a uno le gusta hacer.

Y es que al hablar de retribución, no deberíamos pensar solo en el salario, sino en la compensación *integral*.

LA COMPENSACIÓN INTEGRAL

La finalidad de la compensación es atraer, retener y mantener motivadas a personas válidas para desempeñar los puestos de trabajo de las empresas.

Desde este punto de vista vemos que la compensación es una herramienta estratégica de gestión de los recursos humanos, no una mera contraprestación de un trabajo realizado.

Veamos algunas situaciones bastante frecuentes en la realidad diaria:

- Javier es un joven licenciado en Administración y Dirección de Empresas, que al término de sus estudios recibe dos ofertas de trabajo. En la empresa A le ofrecen 16.000 €. y en la B

20.000 €. Contra lo que podría esperarse, Javier acepta la primera oferta. Sus razones son las siguientes:

En la empresa A te dan una buena formación de acogida, por otra parte te dan un plan médico privado, y aunque estoy muy lejos del momento de mi jubilación, también un plan de pensiones. Pero lo mejor de todo es la seguridad de que haber trabajado en A te da un buen currículum, te abre muchas puertas y, si al cabo de dos o tres años decides marcharte de allí, las empresas del ramo se te rifan porque saben que la formación que has adquirido te capacita para muchas cosas. En la B, todo lo que te dan es un buen sueldo.

- Marta, 38 años, es licenciada en Filología Inglesa. Aunque le hubiera gustado ser profesora de Inglés, no le apeteció presentarse a una oposición, y, como ella dice *trabajar en academias y similares (en donde se prefiere por otra parte a los angloparlantes nativos, aunque no sepan enseñar su lengua) es vivir a salto de mata*. Consecuentemente buscó y obtuvo un puesto de secretaria bilingüe en una empresa de distribución en donde ha permanecido diez años. Recientemente tuvo una oferta de otra empresa para desarrollar una tarea algo distinta. Básicamente se valoraba su competencia lingüística, pero aquí se le ofrecía un puesto con un contenido más ejecutivo (tratar con el cliente, viajar, un trabajo más retador y un sueldo, inicialmente similar al precedente, pero con la posibilidad de conseguir hasta un 30% más en variable, en función de logros de objetivos). Marta aceptó la oferta.

No es que estuviera descontenta en la primera empresa, el trabajo era agradable, la gente era bastante simpática, mi jefe era considerado y todos los días, a las 6 de la tarde me marchaba a casa. Pero ¿qué porvenir me esperaba? Seguir siendo una secretaria bilingüe el resto de mi existencia. Aquí, para conseguir más dinero hay que currárselo, pero existe una posibilidad de promoción profesional, además el viaje y el trato

con el cliente suponen un reto para mí, y además a mí me horroriza el pensar que todos los días van a ser previsiblemente iguales. Personalmente necesito un cambio, las dificultades me estimulan y como de momento no pienso ni en matrimonio ni en hijos, ni me importa salir más tarde, ni me preocupa el viajar al extranjero.

- Juan (45 años) es comercial en un concesionario de automóviles de gama alta. Gana bastante dinero, aunque para ello tiene que perseguir la venta. Una empresa fabricante de productos alimentarios intentó llevárselo como Director Comercial, haciéndole una buena oferta económica. Juan, después de pensárselo mucho no aceptó. La razón:



*Juan es comercial en un concesionario
de automóviles de gama alta...*

Aquí me organizo el trabajo como quiero. No tengo un jefe que me diga qué es lo que tengo que hacer, ni tampoco subordinados a quienes dirigir, controlar y suplir cuando me fallan. Lo que me piden aquí es resultados, no presencia ni horarios. Ten-

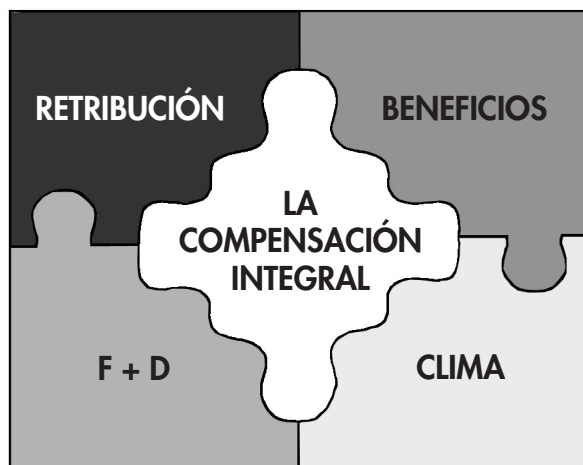
go un coche último modelo que me renuevan cada tres meses o así, tengo una tarjeta de crédito de la empresa y jamás me han discutido un cargo, y trabajo para una firma seria. No es lo mismo vender los coches que yo vendo, que para todo el mundo son un símbolo de prestigio, a clientes que, por su nivel económico, en principio son gente correcta y distinguida, que tratar con compradores de supermercados, almacenistas y tenderos, aunque me paguen el doble. Además, llegado el caso, si en mi actual empleo un mes deseo o necesito ganar más dinero, lo puedo conseguir dedicando más tiempo y más esfuerzo a perseguir la venta.

En los tres casos anteriores podemos ver unas notas comunes. La decisión de Javier de elegir una oferta de trabajo con preferencia a otra, la decisión de marcharse de su actual empresa por parte de Marta, y la decisión de seguir en la actual de Juan, no están motivadas solo por el aspecto del sueldo, aunque los tres lo han valorado:

- Javier prefiere ganar al principio un 20 % menos, a cambio de beneficios (Plan de Pensiones, seguro médico complementario), formación, currículum, y prestigio.
- Marta opta por aceptar la nueva empresa, no porque esté descontenta con la actual, sino porque la nueva le ofrece estatus, carrera profesional, variación y un trabajo estimulante y retador.
- Por su parte, Juan rechaza la oferta que le hacen porque en su actual trabajo encuentra independencia, beneficios (coche de empresa, tarjeta de crédito) libertad de organización, prestigio e imagen de empresa.

Parece pues, que el poder de atracción, de retención y de motivación de un puesto depende de algunos factores más que de la simple retribución económica. A este conjunto de factores le llamamos la **compensación integral**.

La compensación integral está formada por cuatro factores principales:



El puzzle de la Compensación Integral

- **Retribución**, cuyos componentes pueden explicarse en la siguiente tabla:

Tiempo de percepción	En metálico	En especie
En mano	Sueldo fijo Pluses Complementos ...	Coche de empresa Tarjeta de crédito ...
En diferido	Incentivos Comisiones Bonus anual ...	<i>Stock options</i> <i>Mock (o phantom) stocks</i>

- **Beneficios**: Este apartado está integrado por ítems tales como Planes de Pensiones o de Jubilación, Servicio Médico complementario de la Seguridad Social (Ej. Seguro dental u óptico) Seguros de vida, de accidentes, prestaciones voluntarias tales

como Club de Empresa, cheque restaurante, aparcamiento, café y bollos gratuitos en el lugar de trabajo...).

- **F+D.** Este apartado comprende Formación, Plan de Carreras, Evaluación del Desempeño, *Coaching*...
- **Clima interno y externo.**
 - **Interno.** Liderazgo (comunicación, participación, trabajo en equipo, posibilidad de estructurarse el propio trabajo...)
 - **Externo.** Imagen de empresa, prestigio, autoestima y heteroestima...

Si la estrategia compensatoria se dirige, como quedó dicho más arriba, a atraer, retener y motivar gente válida para desempeñar los puestos de la empresa, debemos considerar que los aspectos tangibles inmediatamente (sueldo) como los diferidos en el tiempo y los no tangibles formen un todo integrado (algunos lo denominan *paquete compensatorio*) según las políticas de la empresa, teniendo en cuenta que todo aquello que se refuerza se consigue, pero que a veces conseguimos cosas indeseables, por no haber seleccionado acertadamente los incentivos.

En realidad para contestar a la pregunta ¿Qué quieres ganar?, se necesita haber contestado antes a otras tres preguntas:

- ¿Cuánto tienes que ganar como mínimo?
- ¿Cuánto puedes razonablemente esperar ganar?
- ¿Cuánto te gustaría ganar?

¿Cuánto tienes que ganar?

Para responder a esta pregunta tienes que calcular la cantidad mínima que tienes que ingresar para hacer frente a tus necesidades.

Esto se consigue de dos maneras: una rápida y aproximativa, que consiste en relacionar *grosso modo* tus ingresos y gastos anuales, y otro procedimiento más laborioso, pero también más exacto, que consiste en hacer eso mismo siguiendo un modelo.

Para facilitarte el realizar esta tarea, te incluyo un formato de presupuesto Anual de Gastos e Ingresos, que puede resultarte de bastante utilidad.

PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS E INGRESOS		
CONCEPTOS	Año anterior	Presente año
RESUMEN		
Ingresos totales		
Gastos totales		
Saldo		
DETALLE		
Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos y salarios • Rentas de bienes muebles <ul style="list-style-type: none"> — acciones — obligaciones — fondos de inversión • Rentas de bienes inmuebles <ul style="list-style-type: none"> — Arrendamientos y fianzas recibidas • Otros ingresos 		
Total (A)		
Gastos relativos a las rentas de trabajo		
Retenciones Seguridad Social		
Retenciones IRPF		
Cuota IRPF		
Cuota sistema complementario de pensiones		
Gastos generales		
Vivienda		
Alquiler vivienda		
Hipoteca vivienda		

CONCEPTOS	Año anterior	Presente año
Gastos de comunidad Contribuciones e impuestos Agua, gas, electricidad, teléfono, internet Televisión por cable Calefacción Aire acondicionado Reformas y reparaciones: (fontanería, pintura, etc.) Renovación mobiliario Renovación lencería Mobiliario y decoración Servicio doméstico Jardinería Otros..... (Si se posee una residencia secundaria, o más de una vivienda, repetir este esquema para cada una de ellas) <i>TOTAL GASTOS TRANSPORTE</i> <i>% SOBRE EL TOTAL</i>		
<i>Transporte</i> Automóvil Garajes y aparcamiento Gasolina o Fuel oil Mantenimiento Reparaciones Seguro Provisión para renovación Multas Transporte público Taxis Otros..... (Repetir el esquema por cada vehículo que se posea) <i>TOTAL GASTOS TRANSPORTE</i> <i>% SOBRE EL TOTAL</i>		

CONCEPTOS	Año anterior	Presente año
<i>Alimentación, consumibles y belleza</i> Comida Bebida Desayunos y consumiciones en bares y cafeterías Restaurantes «Copas» Productos de limpieza doméstica Productos de aseo personal y belleza Peluquería, Salón de belleza Otros..... TOTAL GASTOS VIVIENDA % SOBRE EL TOTAL		
<i>Vestido</i> Ropa Calzado Complementos (sombreros, gemelos, guantes...) Joyería y bisutería Otros..... TOTAL GASTOS VESTIDO % SOBRE EL TOTAL		
<i>Ocio</i> Cuotas clubes sociales Gimnasio, deportes Ropa deportiva y equipos Libros, revistas, fascículos, discos, vídeos Vicios: tabaco, alcohol, juegos de azar... Coleccionismo (filatelia, numismática, minerales...) Vacaciones, excursiones y puentes Cine y teatro Animales de compañía		

CONCEPTOS	Año anterior	Presente año
Otros..... <i>TOTAL GASTOS OCIO</i> <i>% SOBRE EL TOTAL</i>		
<i>Formación y cultura</i> Educación hijos Colegios Clases de idiomas Clases de música, ballet, pintura, etc. «Pagas» de los hijos Suscripciones Libros de texto Libros de no ficción Estancias lingüísticas extranjero Papelería y consumibles Ordenador Cuota Internet Otros..... <i>TOTAL GASTOS FORMACIÓN Y CULTURA</i> <i>% SOBRE EL TOTAL</i>		
<i>Sociales</i> <i>Donativos</i> <i>Regalos de reyes, cumpleaños y santos</i> <i>Regalos de bodas, comuniones y bautizos</i> <i>Organización de bodas, comuniones y bautizos</i> <i>Vestidos especiales para estos actos</i> <i>Felicitaciones, correo</i> Otros..... <i>TOTAL GASTOS SOCIALES</i> <i>% SOBRE EL TOTAL</i>		
Abogado Notario		

CONCEPTOS	Año anterior	Presente año
Procurador		
Arquitecto		
Decorador		
Otros.....		
.....		
.....		
TOTAL GASTOS PROFESIONALES		
% SOBRE EL TOTAL		
Salud		
Cuota Sociedad Médica privada		
Seguro de vida, de deceso, dental, etc.		
Médico		
Farmacia		
Veterinario		
Dentista		
Podólogo		
Ortodoncista		
Fondos de pensiones		
Otros.....		
.....		
.....		
TOTAL GASTOS SALUD		
% SOBRE EL TOTAL		

En el supuesto de desempeñar una actividad independiente o liberal, habría que añadir los gastos e ingresos inherentes al desempeño de dicha profesión, por ejemplo:

- Cuotas Colegio Profesional
- Impuestos específicos (IAE⁴, o similar)
- Personal asalariado o colaborador (secretaria, enfermera, pasante...)
- Asistencia a Jornadas, Congresos, Simposios
- Libros, revistas profesionales
- Instrumental o material necesario

⁵ En varias ocasiones se ha anunciado la desaparición del IAE (Impuesto de Actividades Económicas), pero lo incluyo a riesgo de que al poco de publicarse este libro haya desaparecido ya efectivamente, o sea sustituido por otro gravamen con otro nombre y mucho más caro...

- Indumentaria específica
- Viajes y estancias en otras ciudades
- Alquiler o gastos de despacho profesional
- ...

Un presupuesto imperfecto es mejor que no tener ningún presupuesto

Para calcular los gastos futuros es fundamental basarse en los gastos históricos. Se puede utilizar como base de información los recibos y extractos de cuentas bancarias de años anteriores, los datos que se utilizaron o que se van a utilizar para la declaración del IRPF, y en donde no haya datos, habrá que estimar a ojo de buen cubero. Al fin y al cabo, un presupuesto imperfecto es mejor que no tener ningún presupuesto.

Con los datos del año pasado a la vista, es fácil calcular los del presente y los futuros.

Una vez relacionados todos los datos, se pueden llegar a adoptar diversas decisiones, por ejemplo:

- ¿Vale la pena tener un segundo coche, con todos los gastos que implica (seguro, reparaciones, multas, garaje, mantenimiento, limpieza...) para hacer de él un uso esporádico? ¿No sería más sensato el prescindir de él y tomar un taxi cuando fuera necesario?
- ¿Es razonable el mantener la suscripción a esas costosas revistas que nunca tenemos tiempo de leer?
- ¿Es interesante que trabajen los dos cónyuges? ¿Justifica el segundo sueldo los gastos necesarios de otro coche, un servicio doméstico, el comer fuera de casa? Eso sin contar el abandono relativo del hogar y de la educación de los hijos que supone que los dos cónyuges trabajen fuera de casa⁵.

⁵ Obsérvese que no estamos diciendo que sea la mujer quien haya de quedarse en casa. Desde un punto de vista económico debería hacerlo aquel cuyos ingresos y perspectivas profesionales fueran menos interesantes.

Cuando dos patronos corren detrás de un trabajador, el salario sube; cuando dos trabajadores corren detrás de un patrono, el salario baja

- ¿Cuánto puedes razonablemente esperar ganar?

La respuesta a esta pregunta se encuentra en el mercado. El trabajo desde el punto de vista de la compensación funciona como una mercancía más y está sujeta a las leyes del mercado, de las cuales la más importante es la de la oferta/demanda. Como dijo un cínico: *Cuando dos patronos corren detrás de un trabajador, el salario sube; cuando dos trabajadores corren detrás de un patrono, el salario baja.*

Las empresas, cuando quieren saber cuánto deben pagar a un puesto determinado infrecuente para ellos, o de nueva creación, piden a las empresas de compensación un *pricing*. Lo que la empresa consultora les entrega es un estudio que indica lo que se suele pagar por ese puesto (mínimo, medio y máximo) especificado en cuartiles o incluso en centiles, en empresas similares dentro del mismo sector y ámbito geográfico.

Tu no vas a pedir un *pricing*, pero te lo puedes confeccionar tú mismo. ¿Cómo? Ahí van algunas ideas:

- Mira en los anuncios de prensa lo que ofrecen para puestos similares.
- Habla con personas que desempeñen el puesto que tú pretendes en distintas empresas y si tienes confianza suficiente, pregúntales lo que ganan.
- Todos los años la mayor parte de revistas económicas y las páginas salmón de las revistas publican su propia encuesta salarial.

Qué quiero hacer

En la segunda mitad de la década de los 60, circuló por toda Europa un *slogan* acuñado en Francia durante los sucesos de mayo del 64. La frase en cuestión decía:

Seamos realistas, pidamos lo imposible

Bien, en esta etapa vamos a pedir, no lo imposible, pero si aquello que no nos atrevemos a pedir, porque *sería demasiado bonito*.

En nuestra cultura ha calado tanto la idea de que el trabajo es un castigo bíblico (*Ganarás el pan con el sudor de tu frente*)⁶, que muchas personas piensan que el trabajo es algo que hay que hacer porque no hay otro remedio, porque hay que ganar dinero para vivir... Son pocos los que ven en el trabajo una ocasión para ser realmente felices y realizarse como personas⁷.

La razón, quizás, estribé en la forma en la que la mayoría de las personas seleccionan un puesto de trabajo, lo que suele ser cualquier cosa menos el fruto de una reflexión consciente:

- Unos se dejaron aconsejar por sus padres, amigos o profesores, quienes les decían que aquél era un buen trabajo para ellos.
- Otros heredaron, sin más, el oficio de su padre o de su madre, o la ocupación familiar.
- Otros presentaron su currículum a varias empresas, y aceptaron la oferta de la primera(o la única) que les hizo una oferta de trabajo.

Como miembros del reducido club de los que son felices trabajando y que hacen el trabajo que les gusta, los autores tienen que decir que esta condición no se adquiere ni gratuitamente ni por causalidad. Hay que saber muy bien lo que se quiere y luchar por conseguirlo. A lo mejor nos vemos obligados a aceptar un trabajo que no nos gusta, pero a lo que no podemos renunciar, porque necesitamos sencillamente comer, vestirnos y pagar los

⁶ Algunos *espabillaos*, modifican este refrán de este modo: *Ganarás el pan con el sudor del de enfrente...*

⁷ No está de más recordar que la palabra *trabajo* deriva del latón, *tripalium*, que era un instrumento de tortura.



gastos de la casa. Bueno, lo que no hay que hacer es conformarse con esta situación, ni aceptarla como inevitable y definitiva, y mucho menos acomodarnos a ella. La aceptaremos, sí, momentáneamente, pero empezaremos inmediatamente a buscar como locos algo que se aproxime más a lo que nosotros necesitamos para ser felices.

En este apartado vamos a pintar la situación ideal, es decir ese trabajo que realmente nos haría felices. Luego, es posible que las circunstancias nos obliguen a aceptar otras cosas que no son exactamente lo que anhelamos, pero si sabemos lo que nos gustaría hacer es mucho más fácil que lo consigamos.

Hemos analizado muchas cosas: nuestra formación, nuestra experiencia, nuestra personalidad, nuestros valores, intereses, habilidades... Ahora se trata de ponerlo todo junto y redactar nuestro objetivo profesional.

No hay buen viento para el que no sabe adónde va



INTEGRANDO TODO LO QUE HEMOS VISTO

Al final de este apartado, deberíamos tener claro, y por escrito, nuestro objetivo profesional. Se trata de responder de una vez por todas y de un modo claro y completo a la pregunta que escuchamos tantas veces cuando éramos niños y adolescentes: *Y tú, de mayor, ¿qué quieres ser?*

El objetivo profesional es un párrafo corto que en tres o cuatro líneas especifica:

- el tipo de trabajo que deseamos realizar,
- el tipo de empresa en que nos gustaría trabajar,
- los puntos fuertes que pondríamos a contribución en este puesto,
- y el desarrollo futuro que esperamos poder conseguir.

Que, ¿para qué sirve tener un objetivo profesional? Sencillamente, para saber lo que debemos buscar, lo que aumenta exponencialmente nuestra probabilidad de encontrarlo. Recuerda aquel refrán de Séneca que dice que *no hay buen viento para el que no sabe adónde va*, y aquel otro de Lawrence Peter que afir-

ma que *si no sabes lo que buscas no es fácil que lo encuentres, y si por casualidad lo encuentras, no sabrás que lo has encontrado*. Pues, eso.

Ejemplo de objetivo profesional

Un puesto como Adjunto al Director de Formación dentro del Departamento de Recursos Humanos de una importante empresa industrial o de servicios, preferentemente española, que utilice mi Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, mi Master en Gestión del Conocimiento, mi experiencia de tres años como monitor en los Cursos de Formación Interna de la Organización Scout de España, mi experiencia en la conducción de grupos, y en la consecución de subvenciones públicas para la Formación y el Desarrollo y que me permita en un plazo de unos cinco años acceder a la dirección del Departamento de Formación en la misma o en otra empresa similar.

Otro ejemplo

Montar una pequeña empresa artesanal de conservas de caza (perdices, codornices, tordos), completando la estacionalidad de este producto con la conserva de mermeladas y confituras, utilizando mi titulación como Ingeniero Técnico Agrícola, mi curso de seis meses de elaboración de conservas, la facilidad que supone aprovechar la casa deshabitada de mis padres en el pueblo, el conocimiento del terreno y de los vecinos y el hecho de contar con una red de clientes (bares, mesones, supermercados...) a quienes mis padres les vendían quesos y jamones.

Bien, esto son dos ejemplos, uno de trabajo por cuenta ajena, otro de emprendedor, de lo que habrás redactado al final de este apartado. Pero ¿cómo lo vas a hacer? Vamos a verlo.

- Existen dos posibilidades:
 1. Tú tienes muy claro lo que quieres hacer. Entonces, sin más, escribe directamente tu objetivo profesional basándote en el ejemplo que te he puesto anteriormente, en el que se destacan las cuatro partes: tipo de trabajo, tipo de empresa, puntos fuertes tuyos y desarrollo posterior del puesto.
 2. No lo tienes claro, o al menos, no lo tienes del todo claro. Entonces utiliza las pistas e indicaciones que te señalo seguidamente.

PISTAS E INDICACIONES PARA ELABORAR TU OBJETIVO PROFESIONAL

Tipo de trabajo

- Debes especificar el puesto de trabajo que deseas conseguir: por ejemplo, *broker*, director de compensación, analista financiero, auditor, *controller*, jefe de ventas, ejecutivo de cuentas, creativo publicitario, ingeniero de sistemas, programador, *product manager*, director de mantenimiento preventivo, diseñador, jefe de cocina, responsable de acreditación de calidad, director de riesgos, responsable de comunicación externa, relaciones públicas...
- En el caso de tratarse de una empresa, describe el objeto de la empresa que quieres crear.
- A veces no es fácil definir con tanta precisión el puesto deseado, y quizás prefieras referirte al área, por ejemplo: un puesto en el departamento de inversiones, o de clientes preferentes en una empresa de administración de patrimonios, un puesto en el departamento de Marketing de una empresa de bienes de consumo...

Condiciones del trabajo

Este apartado incluye una serie de posibles subapartados, tales como tipo de empresa, condiciones específicas, ambiente físico, localización geográfica del trabajo...

Tipo de empresa

- Grande (más de 500 empleados), mediana (de 50 a 500), pequeña, menos de 50.
- Pública, privada, semipública.
- Familiar.
- Cooperativa, Sociedad Anónima Laboral...
- Multinacional (americana, francesa, británica, alemana, japonesa...)
- Perteneciente a un partido político, a un sindicato, una congregación religiosa...
- Fundación. ONG, o *non-profit*.
- De fundación reciente, en desarrollo, consolidada...
- Líder en su sector.
- Muy (poco estructurada).
- De orientación muy competitiva, muy cooperativa, muy formalista, muy informal...
- Con alta, baja rotación...
- Con muchas, pocas reuniones...
- Con estricta separación vida profesional/vida privada, o más bien con tendencia a unir la vida profesional con la particular.
- Empresa dedicada a... (publicidad, finanzas, fabricación de productos de consumo, distribución, hostelería, internet, viajes y ocio, editorial...)⁸
- ...

Desarrollo del trabajo

- Trabajo aislado, en equipo...

⁸ Puedes utilizar las páginas amarillas de la guía telefónica para ayudarte a definir el campo en que querías trabajar. Por poner un ejemplo: los profanos no distinguen muy bien entre empresa promotora, empresa constructora, empresa inmobiliaria... Conviene definir bien los campos porque las tres áreas que acabamos de mencionar no se parecen en nada, salvo el que tienen que ver con edificios.

- Trabajo independiente, con supervisión general, con supervisión profunda...
- Trabajo predecible, rutinario, o más bien variado, imprevisible de un día al siguiente...
- Horario fijo, variable, con posibilidad de horario flexible (*flexitime*)...
- Horario de 20, 30, 40, 50 o más horas semanales...
- Trabajo intenso de temporada, con largas vacaciones al término de esta.
- Resultados apreciables a corto, medio, largo plazo...
- Con gran, mediana, baja, ninguna responsabilidad sobre el trabajo de otros...
- ...

Ambiente físico

- Despacho individual, lugar de trabajo diáfano, común...
- Lugar silencioso, frecuentado...
- Necesidad de salir a realizar gestiones en la calle en un 10, 20, 30, 40, 50% del tiempo total, o siempre en el despacho.
- Posibilidad de teletrabajo.
- Posición sentada, de pie, variable...
- Lugar en que no se fume, sí se fume.
- Con, sin vistas al exterior; con, sin luz natural...
- Con facilidad de acceso para discapacitados físicos.
- ...

Localización geográfica

- En la misma localidad en que vives.
- En la misma Comunidad Autónoma.
- En algunas comunidades autónomas (especificar).
- En un radio de 100, 200, 300 km de la localidad en que vives.
- A una distancia temporal de 1, 2, 3... horas de viaje desde tu localidad de residencia.
- En España, con/sin incluir archipiélagos y Ciudades Autónomas.
- En la Unión Europea.
- En Europa.

- En países de habla hispana, francesa, inglesa, alemana...
- En entorno urbano, rural, pequeña población...
- A una distancia que permita ir andando, en bicicleta al trabajo...
- En la costa/montaña, clima cálido/frío...

Compañeros

- Hombres solo/mujeres solo/hombres y mujeres.
- Titulados superiores, medios/no titulados...
- Me gustaría trabajar con compañeros que fueran ...(especificar: jóvenes, solteros, cooperativos, comunicativos, discretos, solidarios, *marchosos*...)
- ...

¿Qué hemos hecho?

Si has seguido todos los pasos recomendados en este capítulo, en este momento tienes ante ti un documento precioso, el conocimiento de ti mismo, no solo desde el punto de vista de tu personalidad, sino también en relación a tu dedicación profesional.

Este conocimiento te permitirá:

- Buscar trabajos acordes con tu manera de ser, pensar y sentir, incrementando por tanto la probabilidad de acierto en la elección, y lo que es más importante, aumentando la posibilidad de encontrar la ocupación en la que vayas a realizarte y a ser feliz;
- Rechazar ocupaciones que, por no ser acordes con tu manera de ser, pensar y sentir serían, a plazo más o menos corto, garantía de fracaso personal y de infelicidad.
- Detectar tus puntos fuertes, y aprender a afianzarlos y a sacar provecho de ellos.
- Detectar tus puntos susceptibles de mejora, y poder concentrarte, sin dispersiones, en mejorar precisamente estos puntos.
- Preparar tu argumentario para, cuando te encuentres en un proceso de selección o de negociación, saber cómo resaltar

acertadamente tus puntos fuertes y cómo defender los ataques a tus limitaciones, o restar importancia a tus puntos.

- Saber cuánto puedes esperar ganar en tu trabajo.
- Redactar nuestro objetivo profesional.

Alcanzar el éxito no es sólo conseguir un puesto de trabajo, sino el puesto de trabajo que te has propuesto obtener

Análisis del mercado

Requisitos del éxito en la búsqueda de empleo

Actualmente son muchas las personas que buscan empleos *buenos* (porque de los otros hay oferta permanente por parte de las empresas, hasta el punto de requerir inmigrantes de otros países).

En esta búsqueda cualificada, muchos candidatos no conseguirán su objetivo, y no será porque no los haya, sino porque no buscan donde los hay, y no lo hacen *como Dios manda*.

Cuando estas personas compran la prensa dominical en búsqueda de anuncios de puestos de trabajo, o cuando van a la Oficina de Empleo, están explorando solo una fracción (se calcula que en torno al 20%) de los empleos disponibles. Al restante 80% solo acceden las personas que emplean otros procedimientos de búsqueda de empleo, algunos de los cuales van a ser descritos a continuación.

Claramente queremos advertirte que esta fase de tu proceso de búsqueda del puesto de trabajo acorde con tu formación, personalidad, preferencias y limitaciones, va a ocuparte bastante tiempo. Considéralo como una inversión necesaria para el logro de tus objetivos.

Si quisiéramos expresarlo con una fórmula pseudomatemática, diríamos que la búsqueda con éxito (B_e) es función de la motivación del candidato (m), del tiempo que dedique a ello (t), y de la aplicación de una técnica correcta (t_c).

$$B_e = f (m, t, t_c)$$

Expresado de esta manera, claro está que si el valor de uno tan solo de estos tres factores es muy bajo, el resultado final será ínfimo:

- Si estás muy motivado y dedicas a la búsqueda del puesto de trabajo mucho tiempo, pero no empleas la técnica correcta, el resultado final será el fracaso, o, todo lo más, un empleo poco acorde con tus objetivos.
- Si estás muy motivado, y aplicas la técnica correcta, pero no dedicas el tiempo suficiente, el resultado será igualmente decepcionante.
- Si empleas mucho tiempo y utilizas la técnica correcta, pero tu motivación es baja, no es probable que el éxito corone tus esfuerzos.

Si tu profesión u oficio dispone de una Asociación profesional, piensa en la posibilidad de inscribirte en ella

Porque vamos a ser exigentes. Alcanzar el éxito no es sólo conseguir un puesto de trabajo, sino el puesto de trabajo que te has propuesto obtener. Esta afirmación quizás pueda sonarte a utópica o irreal. Puedes creerlo, a pesar del gran número de empleos mejor, las empresas encuentran difícil seleccionar personas válidas que *sepan, puedan y quieran* desempeñar un puesto concreto de trabajo. Lo que sobra son mediocres que lo único que quieren es cobrar un sueldo, trabajando *en lo que sea*.

Motivación, tiempo y técnica. Los dos primeros ingredientes solo los puedes proporcionar tú. Y, si quieres, este libro te puede ayudar a adquirir el tercer ingrediente: la técnica.

INVESTIGAR EL MERCADO

La primera parte de este capítulo te ha suministrado un conocimiento más completo de ti mismo, conocimiento que posteriormente te será de gran utilidad para comunicarte con las personas que puedan ofrecerte un puesto de trabajo.

Ahora vamos a dar un paso más: vamos a conocer el mercado.

Cuando una empresa decide comercializar su producción, ¿crees que espera que sus potenciales clientes pongan un anuncio en la prensa diciendo que están dispuestos a adquirir un producto de tales

y cuales características? Nada de eso, se dedican a buscar compradores. Y ¿acaso crees que en ese proceso de búsqueda van llamando puerta por puerta hasta que por casualidad encuentran a la empresa adecuada? No, van a *tiro hecho* , porque previamente han determinado un listado de empresas a las que, en principio, puede serles útil el producto en cuestión.

LO QUE HAY QUE HACER

A. Con carácter previo

- a) Inscríbete en la Oficina de Empleo del Ministerio de Trabajo que corresponda a tu domicilio habitual. Si no sabes qué oficina te corresponde, pregunta en la que más a mano quede, diciendo tu distrito postal. Te responderán inmediatamente. No es fácil que te consigan un puesto de trabajo, pero es conveniente estar inscrito, y para algunas formas de contrato, necesario para que la empresa pueda hacerte la oferta nominada, al tiempo que le sea factible obtener determinadas ventajas de cotización a la Seguridad Social. Además, ¿quién sabe?
- b) Si eres un recién titulado en busca de su primer empleo, averigua dónde está el COIE (Centro de Orientación y Empleo) o la Bolsa de Trabajo de tu Universidad. Inscríbete igualmente y, si existe la posibilidad, deja allí tu currículum.
- c) Si estás inscrito en el Colegio Oficial que corresponde a tu titulación académica (Colegio Oficial de Médicos, de Farmacéuticos, de Economistas, etc.) inscríbete igualmente en la lista de colegiados en paro.
- ch) Si tu profesión u oficio dispone de una Asociación profesional, piensa en la posibilidad de inscribirte en ella. Te enviarán la revista o boletín de la misma, te convocarán a conferencias o encuentros con profesionales del sector, te remitirán ofertas de empleo...

B. La red personal

- d) Habla con antiguos compañeros de trabajo, clientes, proveedores... y hazles saber que estás buscando trabajo, la

clase de trabajo que crees que puedes desarrollar y la fecha en que estás disponible para incorporarte al puesto. Si aún estás trabajando esta gestión tendrás que hacerla con discreción, seleccionando bien a quién se lo dices, y evitando cuidadosamente a los correveidiles y a los bocazas. Pregunta a estas personas si saben de alguna empresa en la que empleen personas de tus características. Anota lo que te digan. Investiga cada nombre y cada dirección que te den. Asegúrate de no dejar un contacto sin haber obtenido, al menos, un nuevo nombre que investigar.

A menudo estas entrevistas pueden conducir a un empleo. Además, piensa que, en el fondo, estás sutilmente pidiendo a estas personas que actúen de valedores tuyos ante la empresa que puede ofrecerte el empleo.

C. Las guías profesionales

- e) Las páginas amarillas de la guía telefónica. En las páginas amarillas está, seguro, el nombre de la empresa que va a ofrecerte tu primer puesto de trabajo.
- f) Anuarios mercantiles. En la Biblioteca de la Cámara de Comercio de tu provincia hay una colección de ellas.
- g) Si deseas trabajar en otro país, por ejemplo, Alemania, o en una empresa alemana en España, la mayor parte de agencias comerciales de las respectivas embajadas editan una guía (a veces es un simple listado fotocopiado) de las empresas de su país que operan en España. Busca la dirección y/o el número de teléfono de la embajada en cuestión en la guía de teléfonos y ponte en contacto con ellos a fin de indagar qué publicaciones tienen, si las venden o las difunden gratuitamente, o si pueden ser consultadas *in situ*. Si no vives en Madrid, intenta la misma gestión en el consulado del país en cuestión más cercano a tu lugar de residencia.
- h) Asociaciones nacionales. Toma la guía de teléfonos, sección alfabética y busca la palabra ASOCIACIÓN. Allí, junto a algunas corporaciones de poco interés para tus propósitos, te vas a encontrar con una lista de entidades que

agrupan a todos los empresarios de un mismo sector. Las entradas más fructíferas son:

- Asociación Española de ...
- Asociación Castellana (o Cántabra...) de...
- Asociación Nacional de ...

Cada una de estas colectividades suele editar un anuario, un boletín o revista y suele disponer de una biblioteca, en general pequeña, pero especializada.

Toma nota de las asociaciones más interesantes para ti. Por ejemplo, si eres Ingeniero Agrónomo, una rápida consulta a la Guía Telefónica Alfabética de Madrid te proporcionará la siguiente relación de entidades conectadas con tu campo de interés:

- Asociación Agraria Jóvenes Agricultores.
- Asociación de Caución Agraria.
- Asociación Centro de Empresarios de la Madera.
- Asociación del Comercio de Cereales de España.
- Asociación para el Fomento de Estudios sobre la Patata.
- Asociación de Comercio de Cereales de España.
- Asociación de Concesionarias para la Producción de Semillas.
- Asociación de Desmotadores de Algodón de España.
- Asociación Española de Comercio Exterior de Cereales.
- Asociación Española de Plaguicidas.
- Asociación Española del Tabaco.
- Asociación Española de Técnicos de Cerveza y Malta.
- Asociación General de Fabricantes de Azúcar de España.
- Asociación Nacional de Empresas Extractoras de Semillas de Soja.
- Asociación Nacional de Envasadores de Aceites Comestibles.
- Asociación Nacional de Ingenieros Agrónomos.
- Asociación de Ingenieros Agrónomos.
- Asociación de Peritos Agrícolas del Estado.
- Asociación Profesional Nacional de Frutas, Hortalizas y Patatas.
- Asociación Sindical de Jóvenes Agricultores y Ganaderos de Madrid.
- Etc., etc.

Cada una de estas corporaciones te puede reportar varias direcciones y nombres de utilidad. Una visita personal, mejor que una carta, una conversación amable con la persona encargada de las funciones administrativas en dichas sociedades, quizás una entrevista con algún responsable de la Asociación te dará acceso a sus anuarios, sus publicaciones, su biblioteca. Al igual que la palabra ASOCIACIÓN son también bastante fructíferas las entradas SOCIEDAD, GRUPO, UNIÓN, FEDERACIÓN, GREMIO y otras similares.

E. Otras fuentes de Información

- i) Los anuncios de prensa. Pero no solo los que ofrecen puestos de trabajo. Cualquier anuncio comercial es válido, en cuanto da señal de una actividad productiva. Así, un anuncio de mantas proporciona una dirección válida para un ingeniero textil, un anuncio de una empresa de inversiones constituye un posible empleo para un economista.
- j) Las revistas especializadas. Hay anuncios de trabajo que solo aparecen en las revistas profesionales; revistas que normalmente no encuentras en los quioscos, porque van dirigidas a un grupo profesional muy restringido. Es imposible que te dé aquí una relación de las revistas especializadas que existen en España, pero en la Biblioteca Nacional tienen índices exhaustivos de todas ellas.
- k) Números extraordinarios anuales de las revistas económicas y empresariales. Algunas revistas empresariales publican anualmente un número extraordinario con el ranking de las 1.000, 3.000 o 5.000 mayores empresas españolas. Frecuentemente este ranking dispone de un software en diskette o CD-ROM, lo que permite realizar *mailings* personalizados, ya que suelen incluir los nombres de los directivos y de sus cargos.
- l) Artículos de publicaciones económicas y empresariales. Las revistas económicas (*Actualidad Económica*, *Nueva Empresa*, *Acción Empresarial*, *Dirección y Progreso*; los diarios de información económica: *Expansión*, *Cinco Días*... así como las páginas de color salmón de los principales periódicos

dicos nacionales *El País*, *ABC*, *El Mundo*, *La Vanguardia*...) publican noticias sobre creación de empresas, nuevo productos, ampliación de instalaciones, etc. Leyendo entre líneas se puede detectar aquellas empresas que es probable que necesiten profesionales de tal y cual especialidad.

- m) Literatura de la Compañía. Los Catálogos, manuales de instrucciones, folletos, boletines de accionistas, periódicos de empresa son otra fuente de información de primera magnitud.
- n) Conversaciones con empleados. A veces una conversación casual con una persona que trabaja en una empresa determinada, nos puede dar claves preciosas acerca de la misma: su nivel de negocio, el nombre de sus directivos, proyectos inmediatos, si están contratando o no, problemas que tienen...
- ñ) Bibliotecas de todo tipo.
- o) La red de Internet. Puedes utilizar un buscador, por ejemplo Google y poner la palabra o palabras que corresponden al tipo de empresas que buscas, por ejemplo: Acerías. Si le pides que restrinja la búsqueda a resultados, puedes especificar la palabra España, o más concretamente aún País Vasco.



Buscando trabajo por internet

Puedes asimismo dirigirte a empresas *on-line* de búsqueda de empleo, o a las propias empresas en las que desees trabajar, quienes suelen tener un botón con el nombre *Envíanos tu currículum* o similar.

Depurando la relación

Establecer una lista de empresas susceptibles de ofrecerte un puesto de trabajo no es, en absoluto, una tarea larga ni complicada. Pero lo que debe preocuparte es la calidad de la muestra, no tanto la cantidad. Una vez hayas alcanzado un número razonable de empresas potencialmente interesantes, es preciso proceder a una depuración de la lista. Puedes priorizarlas utilizando distintos criterios (localización geográfica, tamaño de la empresa, tipo de actividad, propiedad pública o privada, nacional o multinacional... y otros que a ti se te ocurran).

Puedes agrupar las empresas en tres bloques: empresas en las que te gustaría trabajar, empresas en las que no te importaría prestar tus servicios y empresas que no te atraen en principio. Obviamente, debes centrar tu atención y tus esfuerzos en las primeras, pero no te deshagas de momento del segundo bloque, por si acaso fuera preciso recurrir a él.

Una vez acotado el campo de las empresas en las que te gustaría trabajar, es conveniente abrir una ficha para cada una de ellas, e intentar contestar con la información que puedas obtener por medio de las fuentes antecitadas, a las siguientes preguntas:

- Estructura de la empresa.
- Breve historia.
- Tamaño (número de almacenes, de plantas, de sucursales, de empleados...)
- Cifra de negocio.
- Productos que fabrican o comercializan.
- Divisiones o departamentos de interés para trabajar una persona de tus características.
- Etc., etc.

¿Que para qué tanto trabajo? ¿Imaginas que es lo mismo cuando alguna de estas empresas te llame a entrevista, presentarte a ella pudiendo hablar de sus productos, de sus sucursales, de su fundador, de su filosofía empresarial, de sus problemas de producción o comercialización, que llegar en plan *pardillo*? A lo

mejor piensas que, bueno, cuando te llamen —si es que te llaman— ya prepararás este material. A esto te respondo:

- Cuando te llamen no tendrás tiempo, porque si el proceso se desarrolla con normalidad, lo más posible es que tengas que realizar un gran número de entrevistas con distintas empresas casi simultáneamente.
- El poco tiempo de que dispongas lo tendrás que dedicar a preparar otras cosas de las que aún no hemos hablado.
- La información cruzada que obtengas te permitirá hablar, no solo de la propia compañía, sino también de su competencia.
- Además, si te desanimas por tener que realizar un trabajo de este tipo, no es probable que seas capaz de vencer otras dificultades que el futuro te depare.

III

La toma de decisión

En las páginas anteriores casi dábamos por sentado que todos los personajes estudiados pretendían un trabajo asalariado. Pero esto no es así, unos porque no quieren, y otros porque no pueden. De hecho las posibilidades de reorientación de carreras son muy variadas, como se muestra en el árbol de decisión que se reproduce seguidamente.

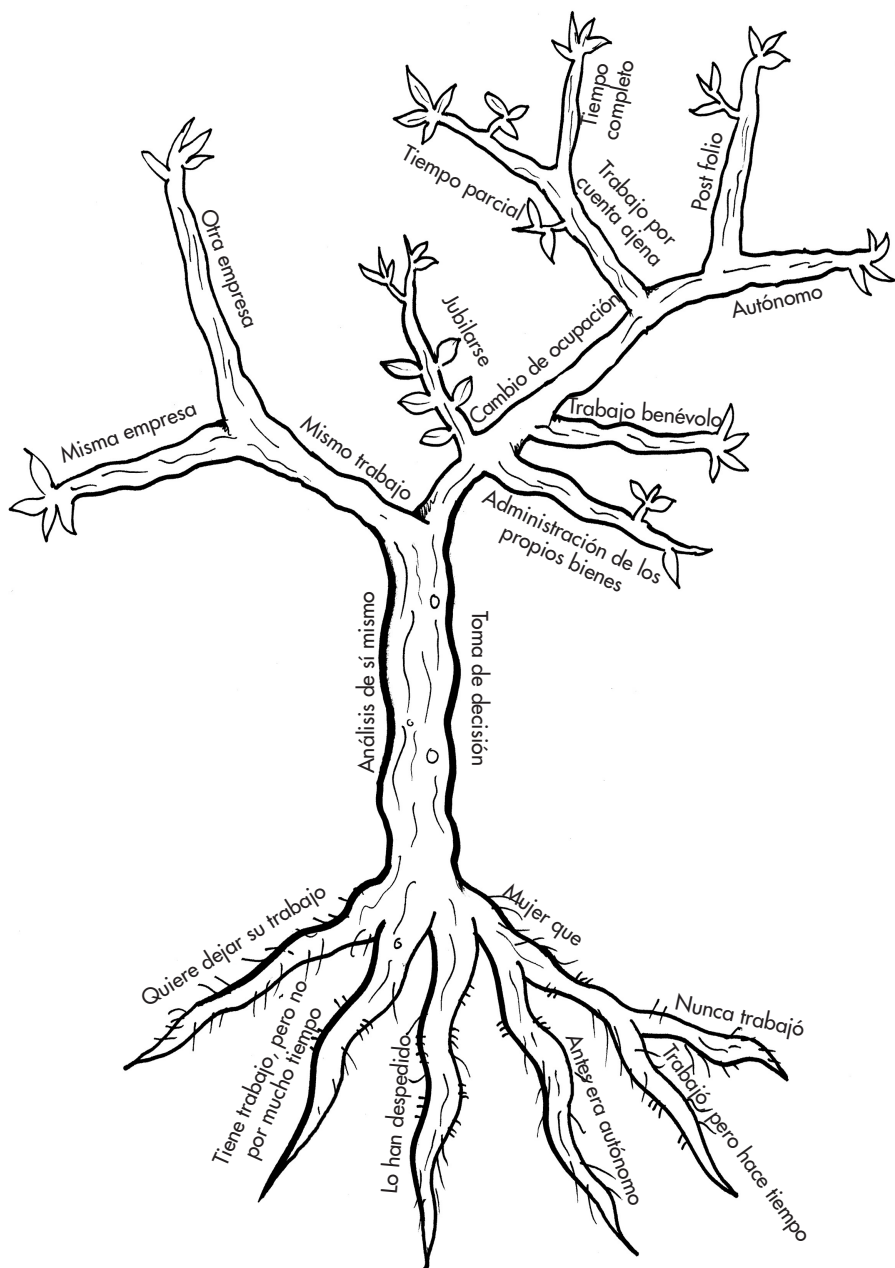
Desempeñar el mismo trabajo

Es quizás la salida más lógica: hacer el mismo trabajo que ya conoce, que hace bien y en el que se siente fuerte y seguro.

Aún así caben dos posibilidades: desempeñarlo en la misma empresa o cambiar de empresa.

Lógicamente, si optas por quedarte en la misma empresa será porque te han propuesto o has conseguido, tras una negociación, algunas ventajas: una promoción, un incremento salarial; un cambio de responsabilidades; un traslado beneficioso, un mejor horario, el establecimiento de un plan de carrera...

**Tu estrategia tiene que ser conservar el puesto actual
a toda costa y simultáneamente hallar los espacios
de tiempo necesarios para buscar un puesto
en otra parte**



Quizás estas ventajas no las has conseguido *para ya*, pero sí has obtenido una promesa firme de conseguirlas en un plazo que has estimado razonable.

Es posible que la oferta provenga espontáneamente de tu jefe, o incluso de más alto, pero lo habitual es que sea fruto de una iniciativa tuya. Te recordamos que en la página 16 encontrarás un esquema de cómo presentar peticiones al jefe.

Los anuncios de prensa y las peticiones a las bolsas de trabajo constituyen el 10% (otros dicen el 20%) del total de puestos disponibles

Desempeñar el mismo trabajo en otra empresa distinta

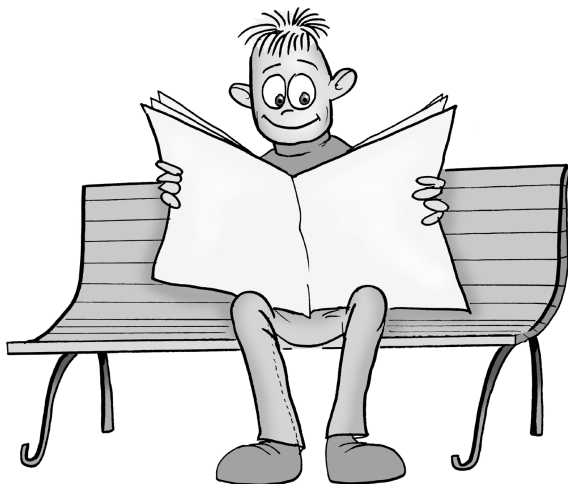
Si las negociaciones anteriores han fracasado, o si ni siquiera las has intentado porque no te apetece seguir en la misma empresa, nos encontramos en la segunda hipótesis, has optado por desempeñar el mismo trabajo pero en otra empresa que te ofrece algunas ventajas sobre la presente.

En este caso tu estrategia tiene que ser conservar el puesto actual a toda costa, para lo cual tienes que *cumplir* con tu trabajo presente de una manera irreprochable: asiduidad, puntualidad, disciplina laboral, cumplimiento de los estándares de trabajo en tiempo y forma, evitación de cualquier tipo de faltas laborales, y simultáneamente hallar los espacios de tiempo necesarios para buscar un puesto en otra parte.

Ciertamente, si has perdido tu empleo, o sabes o intuyes que lo vas a perder en poco tiempo y quieres seguir trabajando *de lo mismo*, por cuenta ajena, la única salida es trabajar en otra empresa. En cualquier caso, si has optado por trabajar en otra empresa, tienes que seguir el siguiente itinerario:

- ¿En qué tipo de empresas se requieren personas de mi profesión, oficio, cualificación profesional?
- ¿Qué empresas de ese tipo existen en el área geográfica de mi residencia o elección?

- De entre ellas, ¿en cuáles preferiría trabajar?
- ¿A quién conozco que trabaje allí actualmente o lo haya hecho en un pasado reciente, y que esté en condiciones de informarme acerca de dicha empresa, o incluso que pueda presentarme a quien tiene el poder de contratación en dicha empresa?



La búsqueda pasiva: leyendo anuncios de prensa

La búsqueda activa

Todo el mundo conoce la búsqueda pasiva de empleo: consiste en leer los anuncios de prensa, pasarse por el Colegio Profesional o la Bolsa de Trabajo de la Universidad en que se estudió o de la asociación profesional a la que se pertenezca, enterarse de qué empresas están buscando a alguien de nuestras características, y enviar un currículum acompañado de una carta de remisión. El candidato que practica la búsqueda pasiva concurre con otros muchos aspirantes, quizás trescientos o más para conseguir un único puesto de trabajo. Puedes imaginar que la persona encargada de la preselección, abrumada por un aluvión de cartas y currículos que tiene que leer y que valorar, intenta reducir el montón a una cifra manejable de digamos, diez o doce candidaturas. Incluso es posible que en esta criba inicial se eliminen algunas buenas candidaturas. En todo caso, el candidato no solo

tiene que demostrar que es bueno, sino que es el mejor de todos los candidatos.

La búsqueda activa es otra cosa. Consiste en que el candidato se dirija directamente a empresas en las que le gustaría trabajar y que no han anunciado previamente su deseo de cubrir puesto alguno. De este modo, si la solicitud cae en el momento oportuno, no hay que competir con nadie, y basta con ser considerado bueno para el puesto, no el mejor de un conjunto de aspirantes.

Claro —dirás— pero si no han anunciado su deseo de contratar será porque no necesitan a nadie, y entonces pocas oportunidades hay de que pasen a considerar siquiera mi candidatura.

Pues verás, tienes razón en parte, pero solo en parte. Se dice que los anuncios de prensa y las peticiones a las bolsas de trabajo constituyen el 10% (otros dicen el 20%) del total de puestos disponibles.

Si tú te diriges de una manera personalizada al responsable del departamento¹ en que te gustaría trabajar, y si tu currículum y carta gustan, es posible que piense que le interesas para un determinado puesto de trabajo, y ya se encargará él o ella de que le doten el puesto para el que te necesita. Al fin y al cabo, cuando tú compras algo, no siempre has salido de casa con ánimo de hacerlo². Pues eso mismo, lo creas o no, sucede muchas veces en la contratación de personal.

Hay dos formas de realizar la búsqueda activa:

- La campaña de *mailing*.
- La candidatura espontánea.

La campaña de *mailing*

Fundamentalmente consiste en realizar un listado amplio de empresas (alrededor de quinientas), que potencialmente puedan ofrecernos un puesto de trabajo, y remitirles una carta personali-

¹ La oferta hay que dirigirla a quien, en caso de ser contratado, sería tu futuro jefe, no al departamento de Personal o de RR HH, que si no tienen indicaciones de seleccionar a nadie te contestarán (si es que te contestan) que en ese momento no hay ningún puesto de tus características disponible.

² Es lo que se llama la «compra por impulso».

zada, pero idéntica en todos los casos, acompañada de un currículó estándar. En esta variante el énfasis recae sobre la cantidad. A mayor número de cartas remitidas, la posibilidad de recibir una respuesta positiva aumenta.



El candidato que practica la búsqueda pasiva concurre con otros muchos aspirantes, quizás trescientos o más...

La campaña de candidatura espontánea

Si el sistema de *mailing* se basa en la cantidad, la campaña de candidatura espontánea se fundamenta en la selectividad. En ella el número de cartas es menor, entre 20 y 50. Estas cartas se envían con una cadencia de unas 5 semanales. El lapso de tiempo entre remesa y remesa sirve, por una parte, para replantearse y corregir algo, si la primera oleada es infructuosa, y también para realizar el exhaustivo estudio al que hay que proceder antes de entrar en contacto con las empresas que respondan favorablemente, así como para realizar las entrevistas que puedan suscitarse.

El procedimiento de este sistema sigue los siguientes pasos:

- Estudio de mercado (Al igual que en el sistema *mailing*).
- Investigación minuciosa de cada una de las empresas objetivo.

- Remisión de una oferta clara y motivada, distinta para cada empresa: carta y currículum³. Por cierto, el currículum tiene que redactarse *a la medida* de esta empresa concreta a la que te diriges.
- Llamada telefónica a la persona a la que nos dirigimos, una semana después de haber remitido la carta, para tratar de concertar una entrevista.

En la búsqueda activa se recomienda insistir, preferentemente con una llamada telefónica, al cabo de una semana de remitida la carta

Ventajas e inconvenientes de la búsqueda activa

La campaña de búsqueda activa, tanto en su variable de *mailing*, como en la de candidatura espontánea, presenta algunas ventajas sobre la campaña de búsqueda pasiva, pero también existen algunos inconvenientes.

Ventajas

- Es una campaña dinámica, en la que tú mismo seleccionas las empresas en las que te gustaría trabajar.
- Normalmente, como no hay ningún proceso de selección en marcha, tú eres el único candidato; no tienes que competir con nadie.
- Por la misma razón, la atención y el tiempo que van a dedicarte es normalmente mayor que en la búsqueda pasiva.
- Permite asumir el rol de profesional que ofrece sus servicios, en lugar de persona que demanda empleo.

Inconvenientes

- A lo mejor la empresa puede sentirse interesada por tu candidatura, pero no tiene —de momento— ningún puesto que ofrecerte.
- A veces, tú vas pidiendo un puesto fijo y a tiempo completo, digamos de redactor de textos (*copywriter*) en una agencia de

³ En la página 153 te incluyo un ejemplo de carta personalizada de candidatura espontánea.

publicidad, y en lugar de ello te ofrecen como alternativa una colaboración como *freelance*, lo que puede no ser una mala idea, al menos como solución temporal y transitoria.

El sistema de candidatura espontánea da sus mejores frutos cuando

- El que escribe es un profesional, un especialista con rica experiencia, que ofrece sus servicios.
- Es una persona que puede aportar una nueva técnica, una idea nueva o capital.
- Se trata de una persona introducida en algún sector del mercado. Por ejemplo, una persona relacionada con los departamentos de compras de la Administración Pública, del Ejército, de los Grandes Almacenes...

Pero todos pueden esperar algún resultado si:

- Seleccionan cuidadosamente sus empresas-objetivo.
- Realizan un estudio previo, empresa por empresa, que les será de utilidad para:
 - elaborar un currículum ajustado al perfil de cada empresa a que se dirijan;
 - redactar la carta personalizada, dirigida no al cargo, sino a la persona que lo ocupa;
 - realizar una buena entrevista de selección, en la que demostrará, al manejar la información que no todos conocen, su seriedad, profesionalidad y capacidad de trabajo.

La llamada o carta de recuerdo

Al contrario de lo que sucede en la campaña de búsqueda pasiva, en la que está proscrita cualquier insistencia ante la ausencia de respuesta por parte de la empresa anunciante, en la búsqueda

Jamás llames al domicilio particular de un directivo, aunque hayas conseguido su número de teléfono

activa se recomienda insistir, preferentemente con una llamada telefónica, al cabo de una semana de remitida la carta. La llamada debe hacerse a la persona a quien dirigimos la carta, que debe ser preferentemente la persona a quien tendríamos de jefe, caso de ser contratados.

El objetivo de esta llamada es conseguir una entrevista con esta persona.

Como seguramente nuestra llamada pasará por el filtro de la telefonista y de una secretaria quienes, especialmente la segunda, nos pueden preguntar quiénes somos, de qué empresa e incluso sobre qué temas le queremos hablar, hay que estar preparado para declarar nuestro nombre y apellidos; si nos pregunta por la empresa, podemos decirle que es una llamada personal, y si nos pregunta si el Sr. X nos conoce, podemos decirle que mantenemos relación por carta (lo que en el fondo, es cierto). Con eso, si hablamos con seguridad no exenta de amabilidad, lo más probable es que franqueemos sin problemas el filtro secretarial.

Cuando se ponga al teléfono la persona a la que nos dirigimos, hay que:

Volver a repetir nuestro nombre y apellidos.

Recordarle la carta que le dirigimos hace x días, recordándole el texto de la misma.

Si nos responde que no tienen, de momento, ningún puesto adecuado para nosotros, intentemos conseguir una entrevista, para que nos oriente sobre dónde podríamos dirigirnos para conseguir el puesto al que aspiramos.

EL ARTE DE TELEFONEAR

- Elige el lugar desde donde vas a telefonar. Nunca desde una cabina pública, ni desde un lugar en que se oigan ruidos de radio o de televisión, gritos de niños o rumor de conversaciones. ¡Mucho menos el ruido de la cisterna del inodoro! Si utilizas un móvil, asegúrate de que tenga carga suficiente, así como cobertura y habla desde un lugar tranquilo, sin ruido de tráfico, claxon de coches o sirenas de ambulancias.

- Selecciona el momento más oportuno del día. La mañana es, en general, preferible a la tarde: la gente suele estar más despejada, pero también es la hora en que hay más trabajo, y más posibilidad de que la persona que busques esté en alguna reunión.



El arte de telefonear

Los peores días suelen ser los lunes y los viernes. Los lunes, por motivos obvios, y los viernes porque la gente ya está pensando en el próximo fin de semana.

- Jamás llames al domicilio particular de un directivo, aunque hayas conseguido su número de teléfono. Lo consideraría una impertinencia. Aún en el supuesto de que él mismo, en una conversación previa te hubiera autorizado para llamarle a su casa, ten en cuenta las horas de las comidas para no importunar en esos momentos; tampoco es conveniente llamar después de las diez o diez y media de la noche. En verano piensa que tu interlocutor puede ser un adicto a la venerable institución del yoga hispánico (vulgo, siesta).
- Antes de llamar, haz un breve esquema de los asuntos que deseas abordar, para no dejar ningún tema sin tratar. Procura, igualmente, tener a mano los documentos que puedas precisar, así como papel y bolígrafo (¡Que no esté agotado...!).

Aunque no lo creas, la sonrisa se oye por teléfono

- No llares desde la cama: la voz toma un tono cavernoso. Siéntate bien derecho y ponte cómodo. La voz traduce los problemas posturales, así como el cansancio y los estados de ánimo. No llares inmediatamente después de subir una escalera, o de haber corrido: la agitación, la respiración entrecortada harían pensar a tu interlocutor que está tratando con un perturbado.
- No te atropelles al hablar. Pronuncia clara y distintamente, a menor velocidad de la que empleas habitualmente. Piensa que en la conversación telefónica falta la presencia física, la comunicación no verbal; en ella todo el peso de la comunicación descansa sobre las palabras. No grites, pero tampoco hables para el cuello de tu camisa.

Siempre que te den una cita, no te contentes con anotar, repite el lugar, día y hora para hacer saber a tu interlocutor que no lo has entendido mal, y también para que él se persuada a su vez de que no se ha equivocado

- Sonríe al hablar. Aunque no lo creas, la sonrisa se oye por teléfono.
- Dirígete siempre a la persona por su nombre. Si no lo sabes, dile resueltamente a la telefonista: *Deseo hablar con el Director de Marketing el Sr. Mmmmm...* (y aquí un titubeo, como si lo tuvieras en la punta de la lengua y no acertaras a decirlo). Lo más probable es que la telefonista te diga su nombre. Otro procedimiento: *Deseo hablar con el Director de Marketing, es el Sr. ¿Valdés?...* Seguramente te dirán *¿Valdés? No. Es el Sr. Martínez.*
- Nunca te refieras a ti mismo como a Don Fulano de Tal o al Sr. Fulánez. Es de un efecto desastroso.
- Procura que tu llamada siga un orden lógico: Presentación, motivo de la llamada, conclusión, expresión de agradecimiento y despedida.
- En el caso de una llamada de recuerdo, el esquema podría ser el siguiente:

- Buenos días/tardes...
- Mi nombre es ..., hace... días le dirigí una carta en la que ...
- Recordará que en ella le decía...
- Me agradecería mucho, si Vd. no tiene inconveniente tener una entrevista con Vd., para.....
- (Concertación de la cita).
- Muchas gracias por...
- Hasta el próximo (día de la semana), a las ..., en (lugar).

- Siempre que te den una cita, no te contentes con anotarlo, repite el lugar, día y hora para hacer saber a tu interlocutor que no lo has entendido mal, y también para que él se persuada a su vez de que no se ha equivocado.
- Si tienes algún conocido común con la persona a quién llamas, házselo saber inmediatamente después de mencionar tu propio nombre. Es lo que los vendedores llaman *una entrada*.
- Si tu interlocutor no se decide a darte una cita, (*de perdidos al río*), intenta la técnica de la alternativa. Dile, por ejemplo, *¿Cuándo le vendría mejor recibirme: por la mañana a primera hora, o más bien por la tarde?* Como los vendedores saben bien, la técnica de la falsa alternativa es un buen truco para forzar una decisión.
- En el supuesto de una llamada de recuerdo consiguiente a la remisión de una candidatura espontánea, es posible, incluso probable que tengas que vencer el *filtro* de su secretaria. No te indispongas con ella tratándola con brusquedad. Si te pregunta por el objeto de tu llamada, no está mas que cumpliendo con su obligación. Pero si le dices que estás buscando trabajo, te remitirá al Departamento de Personal, y habrás perdido tu oportunidad. Sin faltar a la verdad, puedes decirle que deseas hablar con el Sr. Mengano en relación con una carta que le has remitido.
- Un consejo para toda tu vida profesional: Apréndete los nombres de las secretarías de las personas a quienes llamas. Pueden ser tus mejores aliados, o tus peores enemigos. No es lo mismo llamar diciéndole secamente: *Póngame con D. Fulano de Tal*, que decir *Buenos días, Asunción, ¿cómo está Vd.?* y después de un breve intercambio de saludos decirle: *¿Puede pasarme con el jefe?*

Tipos de empresa en que se puede trabajar		
Tipos	Puntos positivos	Puntos negativos
Grandes empresas	La notoriedad. Un buen lugar para aprender y hacer currículo. Fortaleza y solidez.	El narcisismo. La despersonalización. La burocracia.
La pequeña empresa	La cercanía de trato entre la dirección y los empleados. Rapidez y agilidad en adoptar decisiones y llevarlas a la práctica.	Falta de planificación. Cambios de última hora. Exigencia no solo de eficiencia profesional, sino expectativa de que los empleados se casen con la empresa.
Empresas medianas	Un buen lugar adonde ir después de haber trabajado en una gran empresa. Un buen lugar para los individualistas, los innovadores y los buscadores de acción, que se sienten constreñidos por la rigidez de las grandes empresas, y la excesiva exigencia de integración de la pequeña empresa.	Los autores consideran que las empresas medianas suelen reunir las mejores características de las grandes y de las pequeñas, y muy pocos de sus defectos. Para Rosabeth Moss Kanter, en un libro famoso ⁴ , reúnen las cuatro f: <i>more focused</i> , <i>more flexible</i> , <i>more friendly</i> and <i>more fun</i> .
Empresas públicas	Carrera lenta, pero segura y predecible. Comprensión por los problemas personales del empleado.	Compensación por categorías, no por resultados. Mentalidad burocrática (en el mal sentido de la palabra). Politización de los puestos directivos. Baja eficiencia. Las empresas privadas desconfían de quienes provienen de una empresa pública: <i>Es un funcionario</i> .
Empresas familiares	Cercanía dirección/empleados. Empresa humana.	Problemas de sucesión. Problemas de crecimiento. Problemas entre los miembros de la familia y los ajenos a ella.

⁴ When Giants Learn to Dance. Simon & Schuster. Londres. 1989. Hay muchas ediciones, incluso en español.

Tipos de empresa en que se puede trabajar

Tipos	Puntos positivos	Puntos negativos
		Asignación de puestos directivos a miembros de la familia no siempre bien dotados para desempeñarlos.
Empresas cooperativas	Excelente para quienes tengan espíritu cooperativista.	Sueldos modestos de los directivos, y por tanto, gran rotación en la cumbre.
Empresas ligadas a partidos políticos, sindicatos, congregaciones religiosas,	Muy parecidas a las empresas familiares, en lo bueno y en lo malo.	Es más importante ser (de los nuestros) que hacer .
Empresas multinacionales	Posibilidad de una carrera internacional. Oportunidad para quienes hablen a nivel bilingüe la lengua oficial de la compañía. Retribución, en general, alta.	Jefes de alto nivel suelen ser del país de origen. Políticas del país de origen, no siempre compatibles con la cultura local. Problemas culturales de gestión de la diversidad.
Empresas jóvenes	Posibilidad de innovar, de crear, de ver crecer algo en lo que se ha participado... Equipo de gente motivada y entusiasta. Relaciones gratificantes. No existen demasiadas normas constrictivas.	Falta de liquidez. Inseguridad. Retribución modesta. Horarios e intensidad de trabajo exhaustivos.

ANEXO

Búsqueda de información sobre las empresas prospectadas

La empresa Nombre de la empresa Domicilio Teléfono y fax Página web Sucursales Propietarios	Evolución histórica Nacimiento Evolución Fusiones, absorciones, adquisiciones Expansiones Situación actual Evolución presumible
El sector Sector económico: características Productos Lugar en el mercado Posición en el ranking Cuota de mercado Competidores Facturación anual Cotización en bolsa	Política de RR HH Compensación Movilidad funcional Movilidad geográfica Promociones Comunicaciones Interna F + D Plantilla (nº y composición)
Tecnología Productos manufacturados Tecnología mecanizada Tecnología automatizada Tecnología robotizada	Política Comercial Vende a: Grandes clientes Almacenistas Detallista Consumidores Exporta a (países) Administración pública
Notoriedad De la empresa De sus productos	Hace publicidad en Prensa Radio TV Mailing Etc. Ejes de las campañas en curso

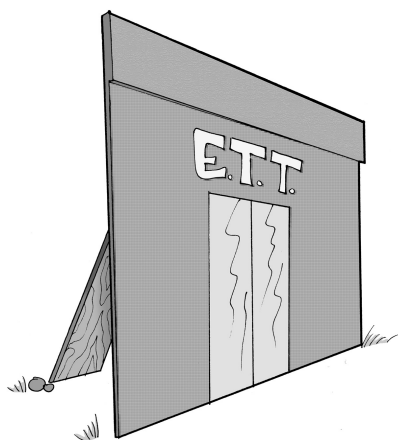
Organización Organigrama Departamentos Métodos de gestión Lengua(s) de trabajo Nombre de los principales directivos	La decisión de emplearme corresponde: Al Director General Al Director de... Al Jefe de... Al Director de Personal
¿Existe alguna <i>bomba de tiempo</i>? Problema estructural, de sucesión, de absorción, de obsolescencia del producto, de envejecimiento del management, de competencia agresiva en el sector...?	

Trabajo temporal

El recurso al trabajo temporal (contrato por unos días o unas semanas; o contrato a tiempo parcial puede ser una elección o una necesidad.

- Como elección es una solución para estudiantes, que de este modo aprovechan el tiempo libre o las vacaciones, quizás como un medio que les permite sufragar sus estudios; también lo puede ser para amas de casa, que no pueden o no quieren un trabajo continuado, pero que les viene bien desde el punto de vista económico e incluso personal el trabajar de vez en cuando. Otras personas lo hacen porque no necesitan realmente mucho dinero para vivir, pero sí para atender a sus caprichos o gastos extras. Incluso algunas personas buscan en el trabajo temporal una manera de salir de casa y relacionarse. También puede ser un remedio de elección para personas que no han trabajado nunca, o que hace tiempo que dejaron su trabajo, para volver a coger el pulso a la situación laboral.

Una gran parte de los contratados temporales, si trabajan convenientemente, acaban siendo contratados por las empresas



No todas la E.T.T. son serias y solventes

Te interesa saber cómo conseguir convertir ese contrato temporal en un contrato fijo y por tiempo indefinido

- Como necesidad, es una solución para personas que desearían encontrar un trabajo permanente, pero que no lo han logrado todavía, y que saben que una gran parte de los contratados temporales, si trabajan convenientemente, acaban siendo contratados por las empresas.

¿A quién puede interesar un trabajo temporal?

- Profesionales jóvenes, en general menores de 30 años, que desean realizar un alto en su camino para realizar un Master, un doctorado o desarrollar alguna otra actividad, pero que no quieren o no pueden desconectarse mientras tanto por completo del trabajo.
- Parejas *alternativas* o poco convencionales que, al igual que se dividen las tareas del hogar, comparten aportar el dinero necesario para mantenerlo.
- Jubilados jóvenes que necesitan, incluso para su estabilidad emocional, mantenerse en activos⁵.
- Personas que compaginan una actividad de tono menor con la administración de sus bienes, o una actividad tipo portfolio.
- Deportistas que practican deportes poco subvencionados y que precisan disponer de tiempo para el entrenamiento, pero que no pueden vivir con la modesta subvención o padrinaje que se les otorga.
- Mayores de cincuenta años que no desean jubilarse todavía, pero que piensan que la vida tiene otros alicientes aparte del trabajo.

⁵ Si le dicen que esto no es legal, tienen razón, pero como las *meigas* en Galicia, *haber-las haynas*. En todo caso la realidad siempre precede a la norma, y el Ministerio de Hacienda tendrá que elegir entre admitir que los jubilados trabajen en determinadas condiciones (y que paguen sus impuestos por ello) o que trabajen igualmente y no los paguen.

- Mujeres con una familia que atender y que desean disfrutar de tres meses de vacaciones en verano, sin renunciar por ello a un trabajo remunerado.
- Personas con alguna ocupación por cuenta propia que, de momento, llenan los huecos que esta actividad les deja con una ocupación por cuenta ajena.
- Personas cuya salud les permite realizar un trabajo de vez en cuando, o de unas pocas horas al día, pero que no desean fatigarse en exceso.
- Personas (generalmente sin demasiadas responsabilidades familiares) que, como consecuencia de un despido o de una reducción de jornada han descubierto que se puede vivir con menos dinero y disfrutar con más intensidad de una vida que no es eterna.⁶
- Personas que tienen otros medios de fortuna, pero que desean tener unos ingresos complementarios o tener cubierta la Seguridad Social.⁷
- Estudiantes con pocos recursos económicos y que por medio del trabajo a tiempo parcial o en época de vacaciones, se financian en todo o en parte sus estudios.

Se encuentra mejor un trabajo fijo si ya tienes este mismo trabajo a tiempo parcial; se encuentra mejor un buen trabajo si se esta ocupado, aunque sea en un puesto inferior, que si se está en el paro

Si tu situación es la de contratado temporal *a falta de otra cosa mejor*, te interesa saber cómo conseguir convertir ese contrato temporal en un contrato fijo y por tiempo indefinido.

- La primera norma es la de estar dispuesto a aceptar distintos trabajos en distintas empresas, con el fin de conocer a fondo

⁶ O como dice el refrán: *No es más rico el que más tiene, sino el que menos necesita*,

⁷ En este y otros casos, no es raro que las personas completen por su cuenta la cotización a la Seguridad Social.

a varias organizaciones hasta encontrar aquella en la que te gustaría trabajar.

- Una vez encontrada esta empresa soñada, hay que procurar superar sus expectativas, mostrándose profesionalmente competente, personalmente agradable, prestándose voluntario para hacer un trabajo temporal, quedándose más allá de la hora de salida, siendo polivalente...
- Este esfuerzo no pasará desapercibido, y es posible que algún jefe nos pregunte por nuestros deseos de trabajo. Para cuando esa posibilidad se presente es necesario tener un currículum actualizado para poderse lo entregar sobre la marcha, y sobre todo, una respuesta preparada ante el ofrecimiento de quedarnos a trabajar en la empresa.
- El trabajo temporal no es en general muy agradable, ni muy selecto. Pero si quieres convertirlo en un trabajo permanente tienes que hacer unas cuantas cosas:

– Abandonar los sentimientos negativos hacia el sistema: *No hay trabajo; El paro es pavoroso; Piden gente con experiencia, y, si no me dan una oportunidad, ¿cómo voy a adquirir esa experiencia?*

– Abandonar los sentimientos negativos hacia los demás: *Hay quien nace con estrella y quien nace estrellado; El que tiene padrinos lo bautizan; La sociedad es injusta...*

– Abandonar los sentimientos negativos hacia ti mismo: *No he tenido suerte; No he aprovechado las ocasiones que he tenido; a mis treinta años y sin trabajo...*

– Tratar de pensar objetiva y positivamente: *Puede que haya tenido problemas, pero lo importante es levantarse una vez más de las que se cae. O como decía el otro: El que tropieza, si no se cae, adelanta.*

– Quizás el puesto de trabajo al que opta, incluso con un contrato por tiempo indefinido, no sea una maravilla, pero acuérdate de esta sencilla proposición: se encuentra mejor un trabajo fijo si ya tienes este mismo trabajo a tiempo parcial; se encuentra mejor un buen trabajo si se esta ocupado, aunque sea en un puesto inferior, que si se está en el paro.



Se encuentra mejor un trabajo si se está ocupado...

En ningún caso hemos supuesto que este trabajo de tipo temporal se realizara precisamente a través de una ETT. Pero es una posibilidad, que tiene algunos inconvenientes (se cobra menos que cuando paga directamente la empresa en la que prestas tus servicios) y algunas ventajas, entre las que la más importante, quizás, es el alto porcentaje de trabajadores de la ETT que acaban siendo contratados por la empresa usuaria, y el que una vez contratado por la ETT, no tienes que ir perdiendo el tiempo enviando currículos y haciendo entrevistas con muchas empresas, sino que ellos mismos te van buscando un lugar para trabajar cuando acabas un contrato. Especialmente si eres bueno en tu desempeño, la posibilidad de que encuentres un trabajo más firme y seguro aumenta.

CURSO RÁPIDO PARA REDACTAR TU CURRÍCULO

Este esquema no pretende suplir a indicaciones más amplias, más precisas y más diversificadas sobre redacción de currículos que encontrarás en otros libros, sino simplemente darte unas indicaciones para salir del paso elaborando un currículum sencillo, redactado con un criterio cronológico, así como una carta de acom-

pañamiento o de remisión de tipo estándar. Para currículos más complejos, o más ajustados a tus circunstancias y redactados con criterios más selectivos, y por tanto más eficaces, harás bien en remitirte al libro que te reseño a pie de página⁸, donde además de distintos modelos de currículos y de cartas de remisión encontrarás instrucciones para redactar tu CV en inglés, alemán y francés.

De igual modo vamos a abordar el tema de la redacción de una carta estándar de acompañamiento o de remisión.

Un currículum no sirve para que te ofrezcan un puesto de trabajo. Lo máximo que puedes conseguir es que te ofrezcan la posibilidad de una entrevista personal

El currículum

El currículum se utiliza en distintas ocasiones en que el buscador de empleo se pone en contacto con las empresas:

- cuando se responde a un anuncio de prensa, en el que ofertan un puesto de trabajo;
- cuando el candidato se dirige espontáneamente a una empresa, en la que, piensa, es probable que puedan contratarle;
- como continuación de una entrevista personal, en la que se ha percibido en el interlocutor la posibilidad de que nos pueda ofrecer un trabajo;
- cada vez que, en el curso de la búsqueda de empleo, el candidato se encuentra con alguien que, potencialmente, puede ofrecerle un empleo.

QUÉ CONDICIONES DEBE REUNIR UN CURRÍCULO PARA SER EFECTIVO

Lo primero que tienes que tener en cuenta es que un currículum no sirve para que te ofrezcan un puesto de trabajo. Lo máximo

⁸ Luis Puchol. *El Libro del Currículum Vitae*. Díaz de Santos. Madrid. 2002.

que puedes conseguir es que te ofrezcan la posibilidad de una entrevista personal. Por consiguiente, antes de aburrir al destinatario con una memoria autobiográfica extensa y prolija, procura redactar un currículum que, simplemente, despierte en la otra persona el deseo de conocerte mejor.



*Procura redactar un currículum que despierte
el deseo de conocerte mejor*

**El currículum debe ocupar una, a lo sumo dos,
hojas tamaño DIN A-4**

CÓMO REDACTAR TU PROPIO CURRÍCULO

Aunque el esquema que se comenta seguidamente no es el único posible, al menos es bastante habitual; consta preceptivamente de los apartados siguientes:

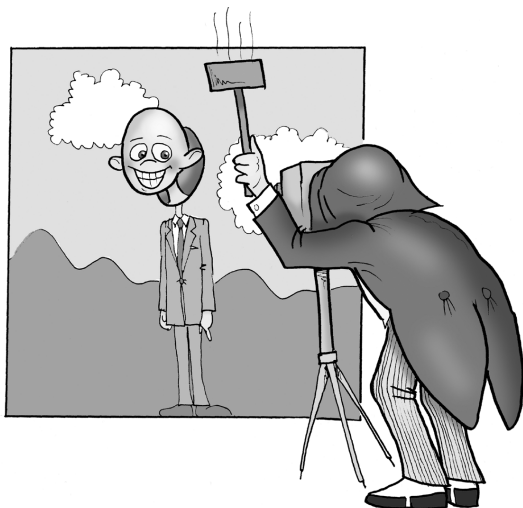
- Nombre y dirección del candidato.
- Objetivo profesional.
- Datos de formación.
- Experiencia profesional.
- Idiomas.
- Informática.
- Datos personales.

Aparte de los reseñados, y según las circunstancias, se pueden incluir optativamente los siguientes apartados:

- Referencias.
- Organizaciones a las que se pertenece.
- Aficiones.
- Otros (Publicaciones, becas, distinciones etc...).

Una regla empírica que conviene tener en cuenta es que el currículum debe ocupar una, a lo sumo dos, hojas tamaño DIN A-4. Nunca una hoja y unas pocas líneas de la página siguiente. Si necesitas más de una hoja y no hay *material* para dos, distribúyelo para que ocupe una hoja y media⁹.

No voy a decirte cómo tienes que redactar cada apartado, confiando con que el ejemplo que te acompaño te sirva para redactar el tuyo, pero hay un apartado que quizás requiera una explicación. Me refiero al objetivo profesional.



Procura que en la foto aparezcas vestido formalmente

⁹ En la mayor parte de tratamientos de texto existe una tecla muy útil (Reducir hasta ajustar) que intenta que un texto ocupe una página menos, reduciendo un poco el tamaño de la letra o reduciendo el interlineado.

Objetivo profesional

El objetivo profesional, ya lo hemos visto, es una afirmación en la que se establece de forma clara, concreta y concisa, a qué tipo de trabajo se opta. Es como un resumen de todo el currículum en tres o cuatro líneas.

Su utilidad radica en que, dado el poco tiempo que los seleccionadores invierten en decidir si admiten o rechazan un currículum, este apartado es una especie de titular periodístico, en el que queda claro lo que el candidato pide y cuáles son sus puntos fuertes para lograrlo.

Un objetivo profesional puede incluir cuatro elementos:

- tipo de empleo que se desea conseguir;
- tipo de empresa en que se desea trabajar;
- puntos fuertes del candidato, o habilidades y destrezas que se poseen en relación al puesto;
- desarrollo que se desea conseguir con el paso del tiempo.

Veamos un ejemplo:

OBJETIVO PROFESIONAL

Un empleo en la Asesoría Jurídica de una empresa de *export-import*, que utilice mi licenciatura en Derecho, mi dominio de inglés y francés, mi conocimiento de técnicas de Comercio Internacional, así como mi capacidad negociadora y que me capacite, con el tiempo, para acceder a la jefatura de dicho departamento.

En el ejemplo anterior podemos distinguir claramente las cuatro partes:

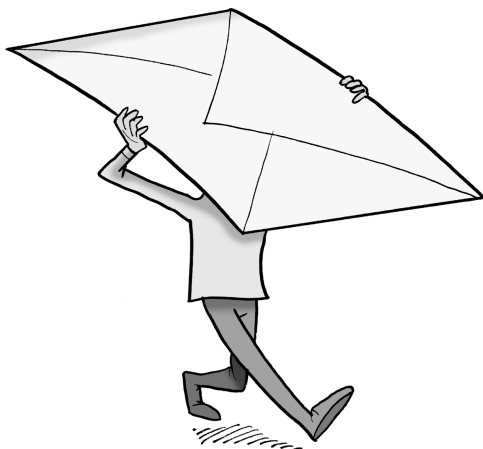
- *Un empleo en la asesoría jurídica* (tipo de puesto que se desea conseguir);
- *en una empresa de export-import* (tipo de empresa en la que se desea trabajar);

El currículum no lleva firma, pero sí fecha

- *que utilice mi licenciatura en Derecho, mi dominio del inglés y francés, mi conocimiento de técnicas de Comercio Internacional, así como mi capacidad negociadora* (puntos fuertes del candidato el tiempo en relación con el puesto que se pretende);
- *y que me capacite, con el tiempo, para acceder a la jefatura de dicho departamento* (desarrollo ulterior que se desea alcanzar en la empresa).

PRESENTACIÓN DEL CURRÍCULO

- Papel de buena calidad, tamaño DIN A-4, blanco o también marfil, crema claro o *beige* claro.
- Mecanografía profesional. Mejor de impresora de alta definición.
- Amplios márgenes, espaciado.
- Sin errores de ortografía, terminología, sintaxis, mecanografía...
- Destacar con caracteres más gruesos, letra cursiva o subrayado los titulares, así como los aspectos más relevantes.
- Jamás, jamás, envíes una fotocopia de tu currículum.



Envía tu carta en un sobre grande

- Si tu carta va a competir con muchas más, caso de respuesta a un anuncio, todo el mundo doblará su currículum para introducirlo en un sobre normal. Enviar tu currículum en un sobre tamaño grande, sin doblar, es algo más caro, pero es seguro que no va a pasar inadvertido.
- En el supuesto de utilizar dos hojas, no usar grapas ni clips para unirlos. Las hojas van sueltas, pero para evitar el peligro de que se separen, y no saber de quién es aquella hoja suelta, en la segunda hoja se pone en el ángulo superior derecho el nombre y apellido o apellidos, y además las hojas se numeran.
- El currículum no lleva firma, pero sí fecha. Lo usual es poner al final: Currículum cerrado a 20 de diciembre de 2004.

Si tu trabajo va a exigir ir de corbata, no se te ocurra enviar una foto en la que estés en camisa de verano o polo

Algunos errores que conviene evitar

- Informar sobre dónde se cursaron los estudios de grado inferior. Si posees un título superior, está claro que antes habrás pasado por los niveles inferiores. Claro que si la persona que va a leer tu currículum, es antiguo alumno del Colegio donde cursaste tus estudios, entonces quizás puede merecer la pena el mencionarlo.
- Hablar del salario que deseas percibir.
- Utilizar frases en 1ª o 3ª persona. Emplea el estilo impersonal que se muestra en el ejemplo de currículum.
- Nunca menciones militancia política, sindical o religiosa.
- En un currículum cronológico, no dejes espacios en blanco. Si aparece un vacío entre 2001 y 2002, el lector se preguntará: ¿desempleo?, ¿larga enfermedad?, ¿condena penal?, ¿dos años sabáticos?...
- No incluyas en tu currículum nada que pueda *desvenderte*.. Pero, por supuesto no puedes mentir en esto, ni en ningún otro aspecto, aunque no es necesario que digas toda la verdad, a menos que te lo pregunten directamente.

- No menciones los estudios que no guarden relación con el puesto al que aspiras. Si solicitas un puesto de *Controller*, al seleccionador no le interesa saber que has cursado Solfeo, Piano y Armonía y Composición en el Conservatorio de Madrid. Más bien, este dato le puede inducir a pensar que hay en ti cierta dispersión.¹⁰

Cosas que hay que hacer

- Presenta tu currículum a alguna persona de tu confianza para que te lo critique.
- Comprueba que tu currículum tiene una orientación unitaria, que no da idea de dispersión.
- Usa palabras completas, en lugar de siglas que pocos comprenden.
- En algunos anuncios se indica que se remita foto reciente. Nada te impide poner tu foto escaneada e impresa en el ángulo superior derecho de tu currículum. Eso sí, procura que se trate de una foto formal. Si tu trabajo va a exigir ir *de corbata*, no se te ocurra enviar una foto en la que estés en camisa de verano o polo.
- Muestra el lado más favorable de tus experiencias profesionales. Hay que ser honesto y veraz, pero trata de *iluminar* la realidad.
- Envía tu currículum siempre con una carta de remisión, y guárdate copia en el diskette tanto de uno como de la otra. Las necesitarás cuando te convoquen a entrevista, ya que esta, o al menos una parte de ella, se basa en el análisis del currículum.

Seguidamente se reproduce un currículum ficticio, redactado bajo el criterio cronológico, en el que se reflejan todos los aspectos que hemos considerado. En la realidad no debería ser tan extenso, pero prefiero incluir este modelo para ejemplificar todos los apartados que hemos mencionado.

¹⁰ En otros países, por ejemplo en Alemania, este hecho, por el contrario les daría la impresión de que eres una persona diversificada o equilibrada.

EJEMPLO DE CURRÍCULO CRONOLÓGICO

JUAN CARLOS DEL EURO
C/ Inversiones, 130, 4º D
28099 M A D R I D
Tel. (91) 123 45 67
e-mail: juancareu@euromail.com

OBJETIVO PROFESIONAL

Un puesto como *broker* en una empresa de gestión de patrimonios, que exija conocimientos de inversiones en el extranjero y experiencia en mercados de futuros, dominio del inglés y habilidad para trabajar en condiciones de presión.

DATOS DE FORMACIÓN

a) Formación reglada

- (1995-2001) Licenciado en Administración y Dirección de Empresas (ADE) Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Pontificia Comillas. ICADE.
Nota obtenida en la prueba de conjunto: Sobresaliente.
Mejores calificaciones obtenidas en Comercio Exterior, Relaciones Económicas Internacionales y Derecho Fiscal.
- (2001-2003) Master in Finance Business School. University of Denver, Colorado (USA).
Final Dissertation: Selecting Investments. *Criteria used by American stock-holders.* Calificación final: *Summa cum laude.*

b) Formación no reglada

- (2000) Seminario sobre *Análisis de Carteras de Valores*. Colegio de Economistas de Madrid.
- (2001) Jornadas sobre Mercados de Futuros. Cámara de Comercio de Valencia.

EXPERIENCIA LABORAL

- Verano de 2001 Preventa telefónica en Seguros Reunidos S.A. Prospección de clientes potenciales para posterior visita de los agentes.
- Verano de 2002 Prácticas en GB&Partners, agencia de inversiones en Londres. Habilidades adquiridas. Dominio del inglés financiero. Conocimiento de mercados de valores.

IDIOMAS

Español-Nativo.

Inglés-Alto nivel tanto hablado como escrito.

Francés-Buen nivel, tanto de lectura y escritura como conversacional.

INFORMÁTICA

Dominio de Windows, Office, especialmente de las aplicaciones Word, Excel, PowerPoint y aplicaciones específicas de *charting*.

ASOCIACIONES

Miembro de la American Financial Association.

REFERENCIAS

A presentar caso de ser solicitadas.

AFICIONES

Jogging, lectura, música *country* y colección de valores antiguos (acciones, obligaciones y billetes de banco).

DATOS PERSONALES

Nacido en Madrid el 23 de octubre de 1979

Disponibilidad para incorporación inmediata.

Currículo cerrado a 30 de septiembre de 2004

Una carta de remisión no ocupa más de una página, de la misma calidad y color del currículum al que acompaña

LA CARTA DE REMISIÓN

Un currículum debe ir siempre acompañado de una carta de remisión. La carta de remisión no debe en modo alguno ser una repetición del currículum, sino una interpretación y expansión de los aspectos más relevantes de aquél, para esta situación concreta.

Típicamente, una carta de remisión no ocupa más de una página, de la misma calidad y color del currículum al que acompaña. En ella el texto está ordenado en tres o cuatro párrafos.

Existen básicamente dos situaciones en las cuales es necesario redactar una carta de remisión:

- a) Cuando se envía un currículum como consecuencia del anuncio de un puesto de trabajo disponible.
- b) La carta de candidatura espontánea.

Las del primer tipo van dirigidas normalmente a la Dirección de Recursos Humanos de la empresa que anuncia la vacante, mientras que las del segundo se dirigen a la persona concreta (a ser posible con nombres y apellidos) responsable del departamento en que se desea obtener un empleo. Los departamentos de Recursos Humanos, como ya quedó dicho, generalmente no se ocupan de las solicitudes de trabajo, a menos que haya un proceso de selección en curso. Sin embargo, los jefes de los departamentos suelen estar interesados en conocer empleados potenciales, y pueden saber anticipadamente cuándo es probable que se produzca una vacante, o incluso pueden pensar en la conveniencia de crear un nuevo puesto de trabajo, si la persona que tienen delante les parece ser un buen *fichaje*.

Seguidamente figura un esquema de carta de remisión:

MEMBRETETu propio nombre y apellido/s¹¹

Profesión (optativo)

Domicilio

C.P.-CIUDAD

Teléfono

e-mail

Ciudad, día, mes y año de la carta¹²

Persona o cargo a quién se escribe

Empresa

Domicilio

C.P.-Ciudad

Entrada (Muy Sr. Mío, o similar):

Despedida

(Firma y rúbrica)

Anexo: Currículo

¹¹ Si pretendes trabajar en un contexto internacional, es mejor que utilices solo un apellido. La razón es que somos los únicos en utilizar dos, y en otros países interpretan que el último (*last name*) es el apellido por el que te deben llamar. Así, si te llamas, por ejemplo, Juan Luis Currante Martínez, puedes optar por: Juan (o Luis, uno solo de los dos) Currante; Juan o Luis Currante-Martínez; Juan o Luis C. Martínez.

¹² Ojo: el año no lleva punto de millar.

Ciudad y fecha

Ejemplo: Madrid, 26 de enero de 2004. Observa: detrás del nombre de la ciudad se pone una coma; el nombre del mes va en minúscula; el año no lleva punto de millar.

Destinatario

El nombre del destinatario debe ir precedido del tratamiento: Sr. D., Sra. Da o Srta. Da. Algunos suelen escribir el nombre propio con minúsculas (excepto la inicial, naturalmente), y los apellidos enteramente en mayúsculas: Sr. D. Francisco JUÁREZ RODRÍGUEZ. Aunque es obvio, aprovecho la ocasión para decirte que delante de tu propio nombre nunca se te ocurra poner Sr. D. El darse a sí mismo el tratamiento es de una pedantería insufrible.

**Delante de tu propio nombre nunca se te ocurra poner
Sr. D. El darse a sí mismo el tratamiento
es de una pedantería insufrible**

Entrada

El tratamiento de respeto habitual en España es Muy Sr. mío, o Muy Srs. míos, si se escribe a un colectivo. Detrás del tratamiento pon dos puntos. No se te ocurra poner, como hacen algunos que han estudiado inglés hasta el punto de olvidar el español, Querido Señor. Cuando se conoce a la persona y se tiene cierta confianza, se puede optar por el Estimado Sr. (poco habitual), o Muy Sr. mío y querido amigo. Pero en la duda opta por el tratamiento clásico de respeto. Nadie ha perdido un puesto de trabajo por ser demasiado respetuoso, y sí por tomarse demasiadas confianzas. Si te diriges a una mujer, nada te impide poner Muy Sra. Mía:, pero parece mejor poner Distinguida Sra.

Primer párrafo

Concreta la razón para escribir esta carta; di algo acerca de la propia empresa a la que te diriges; indica el puesto concreto o tipo de trabajo que deseas conseguir; indica la fuente (amigos de la persona a quien escribes; un artículo, un anuncio), por la que has conocido su nombre, y/o has sabido que existía un puesto vacante.

Segundo párrafo

Indica por qué estás interesado en el empleo; la empresa sus productos o servicios y sobre todo, qué puedes hacer por tu cliente. Si tus estudios y formación complementaria son idóneos, resalta tu cualificación en ese campo determinado. Si tienes alguna experiencia laboral o extralaboral coincidente o semejante con el trabajo, ponlo de relieve. Subraya tus habilidades o puntos fuertes, y cómo estos son apropiados para desarrollar el trabajo que deseas conseguir. Da detalles que no figuran en tu currículum.

**Nadie ha perdido un puesto de trabajo
por ser demasiado respetuoso,
y sí por tomarse demasiadas confianzas**

Tercer párrafo

Menciona el currículum adjunto que resume tu formación, experiencia, etc. Asegura a tu cliente potencial que eres la persona indicada para el puesto.

Cierre

Di a tu cliente qué esperas de él. Pide claramente lo que deseas que haga. Si quieres una entrevista, indícalo así. Establece claramente tu disponibilidad, repite tu número de teléfono que ya figura en el currículum, o da un número distinto donde puedes ser localizado a determinadas horas. Cierra la carta con un elemento de presión: Puedes decir que la semana próxima tienes pensado visitar la ciudad en donde se encuentra la empresa y que desearías arreglar tu viaje de modo que pudieras aprovecharlo para visitar al destinatario de tu carta, o si es una empresa local, indica una fecha en la que telefonearás para concertar una entrevista.

Despedida

Pon una de las fórmulas usuales. Por ejemplo: *A la espera de sus noticias, le saluda atentamente.*

Firma y rúbrica

No te voy a pedir que firmes de una manera determinada. Pero las firmas españolas no siempre son de recibo. Algunos tienen una firma excesivamente infantil; otros excesivamente historiada. En cualquier caso, no firmes con el nombre solo. Nombre y primer apellido, es de rigor. Las empresas multinacionales quedan desconcertadas, hasta que se acostumbran, con las rúbricas españolas¹³. En la mayor parte de países se firma simplemente poniendo nombre y apellido, sin más detalles ornamentales, pero en fin...

Adjunto

Cuando se incluyen en el mismo sobre otros documentos, hay que reseñarlos aquí.

Algunas observaciones sobre la carta de remisión

- No te subestimes. Algunos candidatos mal aconsejados comienzan la carta de remisión diciendo: *Aunque no poseo la experiencia que Vds. piden...* ¿Adivinas adónde van a parar estas solicitudes?
- No te lamentes ni cuentes tus *penas*. Por muy necesitado que estés no vas a *ablandar* al seleccionador con expresio-



No intentes ablandar al seleccionador con una carta lacrimógena

¹³ Te pongo un ejemplo: ¿Eres capaz de firmar en el rectángulito blanco que hay para este menester en las tarjetas de crédito? Seguro que no. La razón es que los promotores del dinero de plástico están pensando en las firmas de otros países en los que firmar significa escribir de puño y letra el nombre y el apellido, sin adornos más propios de un notario.

Nunca solicites dos puestos diferentes en una misma empresa

nes lacrimógenas del tipo *después de seis meses en busca infructuosa de empleo...*

- Tampoco conviene caer en el extremo opuesto. Hay quien presenta su candidatura, poco menos que perdonando la vida al seleccionador. Algún candidato poco delicado dice cosas tales como *aunque considero que el empleo que Vds. ofrecen está algo por debajo de mis posibilidades...*
- No empieces tu carta con un gerundio: *Habiendo leído en el periódico El País...*
- Nunca solicites dos puestos diferentes en una misma empresa. No se puede optar simultáneamente por un empleo de marketing y otro en finanzas sin parecer un irresoluto, o el clásico *aprendiz de todo, oficial de nada*.
- Al igual que en el currículum, cuidado con la ortografía, la mecanografía y la presentación.
- El nombre y dirección del sobre debe ser idéntico al que has inscrito en la carta.

La correspondencia consume una gran parte del tiempo consagrado al buscador de empleo. No obstante, las cartas pueden ser planificadas de antemano, y con pequeñas modificaciones pueden utilizarse en ocasiones muy diversas.

EJEMPLO DE CARTA DE CANDIDATURA ESPONTÁNEA

Rafael Boticario
Ldo. en Farmacia
c/ Comprimidos, 321
18099-GRANADA
Tel. (958) 123 456-móvil: 629 123 654
rboticario@aspirimail.com

Granada, 15 de abril de 2004

Sr. D. Juan José Píldoras
Director de Producción
Laboratorios Reunidos
Avda. del Supositorio, 27
28098-MADRID

Muy Sr. mío:

El año pasado terminé mis estudios de Farmacia en la Facultad correspondiente de la Universidad de Granada. Por otra parte, mi hobby de siempre es la informática. Con las aplicaciones habituales (Excel, Word) he conseguido producir programas aplicables a la producción farmacéutica (Control de calidad de materias primas, gestión de inventarios, planificación de producción, gestión de la distribución...). Dichos programas fueron ampliamente celebrados por algunos de mis profesores en la Facultad.

Pienso que mis estudios universitarios y mi capacidad informática podrían encontrar acomodo en un laboratorio farmacéutico como el de Vds., preocupado tanto por la calidad de los específicos como por la eficiencia y productividad del proceso industrial.

Acompañando a la presente encontrará Vd. una copia de mi currículum. Me agradecería mucho tener una entrevista personal con Vd., con el fin de comentarle algunos datos que estos pueden ser de su interés.

Estaré en Madrid la semana del 25 de mayo, y quisiera tener la oportunidad de hablar con Vd. o con algún otro directivo de Laboratorios Reunidos, si ello es posible. Llamaré a su secretaria el próximo 4 de mayo para intentar concertar esta entrevista. Si, mientras tanto, desea Vd. ponerse en contacto conmigo, no dude en telefonarme al (958) 12 34 56.

A la espera de conocerle personalmente,
le saluda

Adjunto: Currículum.

EJEMPLO DE CARTA RESPONDIENDO A UN ANUNCIO

FELIPE TUERCAS DEL HIERRO
Ingeniero Industrial (ICAI)
c/ Metales, 127, 1º dcha.
28097 - M A D R I D
Tel. (91) 765 43 21/669 13 57 92
fth@ironmail.com

Madrid, 3 de septiembre de 2004

Sr. Director de RR HH
Camiones Ibéricos S.A.
Pº Castellana, 821
28099-MADRID

Refª Ingeniero

Muy Sr., mío:

En respuesta a su anuncio aparecido en el diario El País del pasado domingo, me es grato manifestarle mi interés por el puesto de Ingeniero de Mantenimiento allí convocado.

Como puede comprobar por el adjunto currículum, soy Ingeniero Superior Industrial de ICAI, especialidad Mecánica, y mi Proyecto Fin de Carrera (que obtuvo la máxima calificación) versaba sobre la instauración de un sistema de mantenimiento preventivo en una empresa de automoción industrial. Para realizar dicho proyecto estuve documentándome sobre el terreno en el servicio de mantenimiento de Autocares y Furgonetas S.A. durante un periodo de seis meses. Por todo ello creo reunir los requisitos que Vds. mencionan para el futuro ocupante del puesto.

Deseo tomar parte en el proceso de selección convocado. Especialmente me agrada-
ría poder mantener una entrevista con Vds. para ampliar personalmente las referencias de mi currículum, así como para comentarles mis experiencias e ideas acerca del manteni-
miento preventivo.

A la espera de sus noticias, le saluda atentamente,

Adjunto: Currículum

CURSO RÁPIDO PARA REALIZAR UNA BUENA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Existen entrevistas de muchos tipos: directivas, no directivas; realizadas por una o varias personas; llevadas a cabo por un psicólogo externo, un miembro del departamento de RR HH, tu futuro jefe; entrevistas individuales o colectivas... Lo mejor es que te prepares para cada tipo de entrevista con un libro apropiado¹⁴. Pero si tienes que presentarte mañana mismo a una entrevista y no has tenido tiempo de prepararla concienzudamente, este esquema puede, quizás, sacarte de apuros.

Factores de alto riesgo en las entrevistas

- Mala presentación: vestido inadecuado, aire descuidado, estilo poco profesional...
- Llegar tarde a la entrevista (o llegar con una hora de anticipación).
- Falta de preparación de la entrevista.
- Falta de colaboración con el entrevistador. Negativa a responder a algunas preguntas...
- Falta de cortesía, de tacto, de saber estar...



*Si te hacen esperar un poco antes de ser recibido,
no montes un pollo*

¹⁴ Uno de ellos puede ser Luis Puchol. *El libro de la entrevista de trabajo*. Díaz de Santos Madrid. 2003.

- Falta de control emocional (temblor de la voz, tartamudeo, agitarse, rebullirse en el asiento, frotarse las manos, dar vueltas al anillo o alianza, tocarse continuamente la cara, pestañear frecuentemente, tics diversos,...)
- Motivación poco clara por el puesto; falta de entusiasmo...
- Deficiente expresión verbal (voz, vocabulario, sintaxis, emplear vulgarismos, tacos...).
- Falta de madurez personal (resentido, extrapunitivo, conflictivo, dificultad para ajustarse al ambiente empresarial, incapacidad para llevarse bien con la gente...).
- Actitud defensiva ante los factores menos favorecedores de su currículo y/o de su pasado.
- Carencia de objetivos profesionales concretos y razonables.
- No plantear preguntas sobre el trabajo y sobre la empresa (o plantearlas mal).
- Negativa a viajar y/o a fijar la residencia en otra localidad.
- Personalidad egoísta, centrada en sí mismo.
- Agresividad excesiva, o, al contrario, personalidad aquiescente (Sí, *bwana*).
- Poca iniciativa, baja creatividad.
- Mirada huidiza...

En la entrevista, más importante que tener muchos aciertos es no tener fallos. Por consiguiente, sé prudente, lo que no quiere decir reservado (una señal negativa), ni reticente (peor todavía).

¿Cómo se desarrolla una entrevista tipo?

Esta es una pregunta algo difícil de contestar, porque no hay dos entrevistadores que realicen su trabajo de la misma manera, e incluso un mismo entrevistador acomoda su esquema mental de lo que debe ser una buena entrevista al interlocutor concreto y al momento preciso en que la entrevista se plantea.

Vamos, por consiguiente a analizar un tipo de entrevista, que es, con mucho, la más frecuente.

En la entrevista, más importante que tener muchos aciertos es no tener fallos

Etapa introductoria

Recepción

Antes de la entrevista, seguramente te harán esperar algunos minutos hasta que alguien, una secretaria posiblemente, te acompañe al despacho del entrevistador.

Este se levantará, si estaba sentado, te saludará por tu nombre, te estrechará la mano y te indicará que te sientes, te quites el abrigo y que dejes la cartera; que te pongas cómodo en suma.



El entrevistador saldrá a la puerta y te saludará

Establecimiento del rapport

El entrevistador tratará de crear una atmósfera relajada, al tiempo que profesional. Seguramente te entrevistará sentados ambos, uno enfrente del otro, en su propia mesa de despacho; aunque también es posible que os sentéis, uno al lado del otro en una mesa cuadrada o redonda; incluso cabe que os sentéis en un tresillo, ocupando tú el sofá y él uno de los sillones laterales.

Comunicación de las reglas del juego

Una vez creado el clima de relativa confianza y tranquilidad, te hablará acerca del propio proceso de selección. Quizás te diga que han sido muchos los solicitantes y pocos los preseleccionados (no preguntes cuántos; no te lo dirá) y quizás te explique las fases de que va a constar el proceso completo.

Te invitará a *abrirte* en la entrevista, haciéndote ver que su función es conseguir el mejor candidato, pero también ayudarte a tomar una decisión válida en relación con tu futuro profesional. Es posible que te pida ayuda para aclarar algunos puntos de tu currículum que no entiende, o que desearía completar...

En algún momento de la entrevista te pedirá que plantees las preguntas que estimes oportuno

Intercambio de información

El principio de la entrevista propiamente dicha, según los casos, tomará una de estas cuatro formas:

- Una pregunta amplia: *Háblame de ti, o, cuéntame tu trayectoria vital desde que acabaste los estudios hasta la fecha.*
- Una observación sobre tu currículum: *he leído en tu currículum que....., ¿podrías explicarme esto?*
- Una información: *En primer lugar voy a hablarte del puesto que deseamos cubrir, y de las principales funciones del mismo.*
- Una *banderilla* en todo lo alto: *Te he citado a entrevista, a pesar de que no cumples el requisito de la experiencia que figuraba en el anuncio....*

En cualquiera de los casos, se trata de un estímulo para conseguir de ti una respuesta. Utilizando tu currículum, que probablemente tendrá a la vista, encima de la mesa, te hará preguntas de ampliación del tipo: *según leo en tu currículum..... ¿qué quieres decir.....?, ¿por qué razón? ¿cuándo.....?, ¿cuánto tiempo.....?, ¿cómo.....?*

Es posible que, de vez en cuando, anote algo en un bloc de notas.

En algún momento de la entrevista te pedirá que plantees las preguntas que estimes oportuno.

En un momento determinado, bien sea en respuesta a una pregunta tuya, o por propia iniciativa, tu interlocutor, dando por sentado que eres un candidato con las suficientes calificaciones para optar al puesto, te hablará del trabajo, de su situación orgánica, de las relaciones jerárquicas y funcionales del mismo, etc. En esta etapa normalmente no te dará más información que la que tú mismo le pidas. Aunque no lo creas, te está evaluando, porque, por las preguntas que plantees, y por las que omitas está extrayendo conclusiones acerca de tu motivación, capacidad de integración responsabilidad, etc. No es lo mismo responder ante la invitación del entrevistador: *No se me ocurre nada que preguntar*, que *Si fuera contratado en febrero, ¿tendría derecho a disfrutar las vacaciones en el mes de agosto?* (ambas inadecuadas), que *¿Qué espera la empresa de la persona que ocupe el puesto?* (adecuada).

Si el entrevistador eventualmente cree que puedes ser la persona que está buscando, percibirás un cambio en su actitud. Ahora intentará *venderte* el puesto, hablándote de lo importante que es la empresa, la magnífica carrera profesional que espera a quién sea seleccionado... Pero incluso en esta fase, cuando menos te lo esperes, te planteará preguntas que, de no ser adecuadamente contestadas pueden hacerte perder la oportunidad que casi habías conquistado.

Cierre de la entrevista

Percibirás que la entrevista ha concluido cuando tu interlocutor te dé una nueva cita para otro día, o bien cuando te deje hablar sin darte la escucha activa, o cuando recoja sus papeles y los guarde en una carpeta. Si no te enteras, a lo mejor recurre al procedimiento de decirte: *¿Quieres hacerme alguna pregunta final?* Es la hora de despedirse, darse de nuevo la mano... etc.

Después de la entrevista, tu interlocutor dedicará un buen cuarto de hora, o incluso más, a cumplimentar un informe acerca de ti y de su opinión sobre tu idoneidad para ocupar el puesto al que optas.

¿Cómo debo prepararme para hacer buenas entrevistas?

Cualquiera que sea la forma de realizar la entrevista, los objetivos de tu interlocutor son claros:

- Descubrir si la persona que tiene delante (tú) posee las aptitudes que requiere el puesto (*puede*); tiene los conocimientos y/o experiencia necesarios para desempeñar correctamente el trabajo (*sabe y sabe hacer*), y si está motivado para su ejercicio (*quiere*).
- Averiguar si esta persona es capaz de ulterior desarrollo para, con el tiempo, poder desempeñar puestos de mayor complejidad en la Organización.

Por otra parte, tus objetivos también están perfectamente establecidos:

- Demostrar que tu formación, tu experiencia y tus aspiraciones coinciden con el perfil del puesto.
- Probar que estás realmente interesado por el mismo.
- Poner de manifiesto tu capacidad para crecer en el puesto y, eventualmente, ser capaz de asumir mayores responsabilidades.

Para alcanzar sus objetivos, el entrevistador dispone de una serie de recursos técnicos y profesionales, adquiridos mediante una larga preparación teórica y práctica, a través de un ejercicio profesional. Para conseguir los tuyos es necesario que prepares sistemática y cuidadosamente los puntos siguientes:

- Conocimiento de tu propio currículum.
- Conocimiento de la empresa.
- Conocimiento de tu interlocutor.
- Preparación del dossier.
- Conocimiento de la jerga.
- Conocimiento del producto.

Si el puesto al que optas exige el dominio de alguna lengua extranjera, prepara las respuestas también en ese idioma

¿Qué preguntas me pueden hacer?

El listado de posibles preguntas frecuentemente planteadas en las entrevistas excede a las posibilidades de este apartado. En el libro que te he comentado una extensa lista de preguntas así como de indicaciones acerca de cómo preparar las respuestas adecuadas. Si quieres hacer una buena preparación para la entrevista, conviene que te leas el listado de preguntas y que te las prepares, por si acaso salen, que es casi seguro que sí que saldrán, en un 80% al menos.

Si el puesto al que optas exige el dominio de alguna lengua extranjera, prepara las respuestas también en ese idioma.

No es improbable que tu interlocutor a mitad de la entrevista cambie súbitamente de lengua de conversación.

EL ENFOQUE CONDUCTUAL DE LAS ENTREVISTAS

En los años ochenta un grupo de psicólogos industriales norteamericanos estudiaron el valor predictivo de las entrevistas clásicas, y encontraron que, en ocasiones, no eran muy eficaces para predecir el futuro éxito profesional de un candidato. La razón de este fracaso se debía, al parecer, a que la mayor parte de preguntas eran de carácter teórico, y reflejaban lo que el candidato *sabía* acerca del problema, pero no decían lo que en realidad *haría* cuando se enfrentara realmente con aquel.

Un ejemplo aclarara lo que pretendo decir. En una entrevista clásica el entrevistador puede preguntar: *Cómo solucionaría usted un problema que se ha producido por un error suyo y que, de momento, nadie sabe*. Lógicamente el entrevistador contestaría



¿Qué preguntas me pueden hacer?

algo así como: *Intentaría solucionarlo en primera instancia por mí mismo, y si no lo lograba lo pondría inmediatamente en conocimiento de mi jefe directo, explicándole las circunstancias en que se había producido el tal problema, para que él adoptara las medidas oportunas.* La respuesta suena bien, es convincente y ética. El problema es que no sabemos si, llegado el caso, el candidato se comportaría de acuerdo con la teoría enunciada o trataría más bien de esconder la basura debajo de la alfombra, o quizás intentaría culpar a otro de su error.

Un entrevistador que conozca y practique el enfoque conductual preguntaría más bien: *Cuéntame una ocasión durante la práctica de verano que realizaste el curso pasado en el que cometeras un error que ocasionó pérdidas a la empresa.* Después de que el sujeto confiese su *metedura de pata*, el entrevistador continuará implacable: *¿Fue este el peor error que cometiste en esa práctica? ¿Cómo reaccionó tu jefe al enterarse? ¿Cuáles fueron las consecuencias para ti?...*

Como verás, se trata de sustituir preguntas teóricas, que solo producen respuestas teóricas, por preguntas conductuales que averigüen qué es lo que tú hiciste en esa ocasión (y lo que probablemente volverás a hacer cuando surja una de esas situaciones).

El enfoque conductual en la entrevista trata de averiguar datos concretos acerca de las actuaciones y reacciones del entrevistado en determinadas situaciones problemáticas, tratando de detectar algunos factores de su comportamiento tales como asertividad, toma de decisión, implicación, habilidades de comunicación, organización del propio tiempo, dependencia, etc.

Otros ejemplos de este tipo de preguntas: *Cuéntame un ejemplo específico de una situación en la que tuviste que atender la reclamación de un cliente iracundo. Dime qué sucedió la última vez en que no pudiste terminar el proyecto que se te había encomendado en la fecha en que tenía que ser presentado al cliente...*

En general el enfoque conductual en la entrevista trata de averiguar datos concretos acerca de las actuaciones y reacciones del entrevistado en determinadas situaciones problemáticas, tratando de detectar algunos factores de su comportamiento tales como asertividad, toma de decisión, implicación, habilidades de comunicación, organización del propio tiempo, dependencia, etc.

Para prepararse para este tipo de preguntas, lo mejor es repasar los errores cometidos en el pasado, tanto en la vida profesional como extraprofesional, y tratar de darles un enfoque positivo. Por ejemplo, ante una situación en la que tu falta de planificación y de empleo del tiempo ocasionó un perjuicio a la empresa, una salida inteligente podría ser el decir algo así como: *Mi falta de planificación, debida a mi inexperiencia, ocasionó un retraso del proyecto, pero me sirvió para aprender la lección, y desde entonces siempre planifico colchones de tiempo, con lo que creo que la posibilidad de que me pueda volver a suceder algo semejante es bastante remota.*

Quizás pienses que este enfoque conductual solo es válido para entrevistados con experiencia profesional previa. No lo creas. Piensa que, por ejemplo, la pregunta anteriormente citada: *Dime qué sucedió la última vez en que no pudiste terminar el pro-*

yecto que se te había encomendado en la fecha en que tenía que ser presentado al cliente, puede ser sustituida por otra como esta: Cuéntame la situación en la que, por un retraso tuyo, no fue posible al equipo realizar la presentación de Estrategia Empresarial en la fecha en que estaba prevista...

Se pregunta porque no se sabe, pero quien nada sabe no puede plantear ninguna pregunta

¿Qué preguntas puedo plantear?

La pregunta es una auténtica paradoja: se pregunta porque no se sabe, pero quien nada sabe no puede plantear ninguna pregunta, porque no es ni siquiera consciente de su propia ignorancia. Así es que quien más pregunta es, precisamente, quien conoce más. De la misma manera, en una entrevista, los mejores candidatos inquietan por las cuestiones más relevantes y significativas, al tiempo que los aspirantes menos cualificados se interesan por obviedades o piden precisiones sobre datos irrelevantes.

Si ya has realizado cuidadosamente la investigación de la empresa, es posible que no necesites preguntar por muchos datos concretos, porque los conoces ya. En todo caso, y sin la pretensión de ser exhaustivo, solo por vía de ejemplo, te incluyo una cuantas preguntas de las que, además de informarte de algunos aspectos que desconozcas, darán a tu interlocutor una buena imagen de ti:

- *Me gustaría conocer, dentro del organigrama general, cuál es la posición del departamento del que yo formaría parte, de quién dependería jerárquica y funcionalmente, y cuáles serían mis funciones en él.*
- *¿Qué edad tienen los otros miembros del departamento? ¿Cuál es su formación?, ¿llevan mucho tiempo en la empresa?*
- *¿Se trata de un puesto que existía ya, o es un puesto de nueva creación?*
- *¿Hay posibilidades de acceder a una formación permanente?*

Hay una pregunta que no debes hacer, al menos en la primera entrevista, y en tanto no quede claro que el puesto es para ti: cuánto van a pagarte

- ¿Qué espera la empresa de la persona que ocupe el puesto?
- ¿Trabajan Vds. por objetivos, por presupuestos?
- ¿Existe algún sistema de evaluación del desempeño?
- ¿Existe un plan de rotación para los titulados de nuevo ingreso?
- ¿Cuál ha sido el puesto al que ha pasado mi predecesor?
- Etc...

Hay una pregunta que no debes hacer, al menos en la primera entrevista, y en tanto no quede claro que el puesto es para ti: cuánto van a pagarte. Por supuesto que todo el mundo trabaja por dinero, y tu entrevistador el primero, pero no es conveniente que des la imagen de que lo único que te interesa es el dinero. De ahí a ser calificado como un *pesetero* no hay más que un paso.

Normas para hacer buenas entrevistas

Quizás este apartado debería titularse *Cómo no cometer errores irreparables en las entrevistas*. No creo que haya nadie capaz de definir lo que es una buena entrevista. Buena entrevista es aquella que te proporciona el puesto al que aspirabas, y a esto se puede acceder por caminos muy variados. Sin embargo, hay una serie de equivocaciones que pueden arruinar definitivamente una entrevista que discurría por el mejor de los caminos, es justamente de estas pifias que no debes cometer de lo que quiero prevenirte.

Quizás algunos lectores mayores encontrarán algunas de estas recomendaciones innecesarias, pero serán sin duda útiles para aquellos más jóvenes y, por tanto, poco familiarizados con la etiqueta empresarial.

Las primeras impresiones

Cada vez que nos encontramos con un desconocido, tras un breve reconocimiento que puede incluir, o no, algún intercambio

Todo el mundo tiene una tendencia instintiva a etiquetar a cuantos se ponen a su alcance

verbal, emitimos un juicio rápido y sin matizar (y, por consiguiente, frecuentemente erróneo) acerca de tal persona. Estos veredictos casi inapelables se fundamentan a veces en hechos tan irrelevantes como la voz de la persona, su acento, sus gestos, su ropa, la manera de sentarse, etc.

El caso es que todo el mundo tiene una tendencia instintiva a etiquetar a cuantos se ponen a su alcance.

Un entrevistador experimentado, lógicamente no va a dejarse guiar por estos indicios superficiales, pero no sería un ser humano si no se sintiera influenciado por ellos. El hecho es que la gente tiende a valorar el libro por su portada; por consiguiente ¡ojo con las primeras impresiones! Seguidamente se relacionan algunas de las cosas que debes o no debes hacer para no arruinar tu entrada en escena.

- Llega puntual a la entrevista. Cinco o diez minutos antes de la hora es lo adecuado. El tiempo de espera te servirá para situarte. No conviene que llegues con demasiada anticipación: darías la impresión de ser un ansioso.



- No fumes durante la espera: darías la impresión de estar nervioso. Pero si lo haces, no se te ocurra entrar en el despacho de quien te recibe con el cigarrillo en la mano, ni —por supuesto— mascando chicle.
- No seas el primero en extender la mano para saludar a tu interlocutor, pero si él (o ella) insinúa el gesto, estréchale la mano con firmeza, sonriendo y mirando a los ojos, sin agresividad. El apretón de manos no debe ser del tipo quebrantahuesos, pero tampoco de estilo fofo o *pez muerto*. Si te sudan las manos, antes de entrar en el despacho sécatelas disimuladamente con un pañuelo.
- Saluda al entrevistador por su nombre, con una fórmula convencional: *Buenas tardes Sr. Parra, encantado de saludarle*.
- No te sientes hasta que te lo indique. Si llevas algún efecto de uso personal en la mano (gabardina, cartera, etc.) deposítalo en un lugar que no invada el espacio territorial de tu interlocutor.
- Por joven que sea tu entrevistador, y por cordial que sea su acogida, no le tutees, a no ser que él te lo pida expresamente, incluso aunque él sí te tutee a ti.
- Cuando te sientes, hazlo bien derecho. Derecho no quiere decir envarado, recuerda.
- Ni sentarte en el borde de la silla, ni *desparramarte* en ella.
- No fumes, a menos que tu entrevistador te ofrezca. En todo caso, si estás nervioso, no aceptes: te delataría el temblor del cigarrillo al encender y al aspirar.
- Si te ofrecen de beber, pide un refresco o un café. Jamás, escúchalo bien, jamás, pidas una bebida alcohólica.
- No apoyes los codos en la mesa del entrevistador.
- No te muestres nervioso ni impaciente: permite a tu entrevistador que fije las normas del juego, y aprovecha los minutos del tanteo inicial para estudiar a tu interlocutor, lo que te permitirá modular la entrevista a su medida.

La indumentaria

Forma parte de las primeras impresiones, pero por su entidad merece ser tratada por separado. Nadie ha perdido un puesto de trabajo por vestir demasiado conservadoramente, pero muchos lo

Vístete como se visten los que ocupan en la actualidad puestos similares a los que tú optas, y si acaso, un poco mejor

perdieron por ser excesivamente laxos en este aspecto. Ya no eres un estudiante, ahora eres un profesional, o al menos un aspirante a ocupar un puesto profesional. Trata, pues, de asemejarte a los profesionales.

- Para los puestos directivos y ejecutivos, la corbata es de rigor en los varones. El resto puede ser un traje de dos o tres piezas (la tercera es el chaleco), o bien un conjunto de chaqueta oscura, tipo *blazer*, y pantalón a juego. Zapatos negros o marrones, según. Nada de *blue-jeans*, zapatillas deportivas, o prendas *casual-wear*. La mejor norma para vestirse es la siguiente: Vístete como se visten los que ocupan en la actualidad puestos similares a los que tú optas, y si acaso, un poco mejor. Nadie ha perdido un puesto de trabajo por ir demasiado bien vestido, y muchos lo perdieron por lo contrario.
- No voy a caer en la trampa de aconsejar a las mujeres cómo deben vestirse. En general te diré que la mayor parte de las empresas prefieren que las mujeres lleven faldas en lugar de pantalones, que su maquillaje no sea demasiado llamativo, que sus tacones no sean demasiado elevados y que su peinado sea convencional. Personalmente detesto que lleven esas pulseras que hacen un ruido infernal al menor movimiento. Los escotes pronunciados, las minifaldas provocativas, las blusas ajustadas, a punto de reventar, no son prendas adecuadas para buscar un empleo.
- Las joyas (esclavas, anillos con pedrusco...) no causan una buena impresión si las luce un varón. Se puede, por supuesto, llevar una alianza, o una sortija de sello discreto... todo ello dentro de lo admitido como de buen gusto. Las mujeres pueden permitirse alguna mayor libertad en este extremo, pero sin traspasar los límites de la discreción.

- ¡Ojo con los perfumes! Si los usas, que sean discretos. En todo caso, especialmente en verano, cuida de que *no te abandone el* desodorante. Ya me entiendes.
- Aunque las cosas están cambiando rápidamente, aún hay empresas donde las barbas no están bien vistas. No voy a pedirte que sacrifiques tus ornamentos pilosos, pero, al menos, llévalos cuidados. Si eres de los de *cara limpia*, preséntate impecablemente afeitado.

Las melenas de profeta, el rapado tipo *skinhead*, los piercing, las crestas de punky y los pelos de color rojo o verde están rigurosamente proscritos

- Excuso decirte que las melenas de profeta, el rapado tipo *skinhead*, los *piercing*, las crestas de punky y los pelos de color rojo o verde están rigurosamente proscritos. Pero tampoco tienes que ir con el pelo esculpido a navaja. La discreción, una vez más, es la mejor norma.
- No lles insignias deportivas, ni menos aún políticas, en el ojal de tu chaqueta, o en tu llavero. ¿Imaginas lo que pensaría tu entrevistador, partidario acérrimo del Barça, si ostentas el escudo del Real Madrid al día siguiente de haber perdido su equipo frente al tuyo a consecuencia de un penalty injusto?

El lenguaje

- Procura que tu voz sea calmada, sin atropellarte, pero sin caer en una lentitud exagerada. Cuando estamos nerviosos, tendemos a elevar el tono de voz y hablamos más deprisa. Tu voz debe sonar firme, segura, pero sin vocear, ni mostrar agresividad.
- No uses palabras rebuscadas; habla con sencillez, pero evita el uso de vulgarismos, de tacos, de palabras de dudoso gusto.
- Procura conocer de antemano la jerga profesional de ese determinado ramo de la industria, y empléala con sencillez, sin hacer alarde de ello .

- Construye tus frases de una manera lógica, huyendo de rodeos, circunloquios, digresiones. No abrumes, (ni aburras) a tu entrevistador con un exceso de detalles superfluos.
- Huye de afirmaciones dogmáticas del tipo: *Yo siempre consigo lo que me propongo, nunca olvido una faena*, o similares. Piensa que tu interlocutor puede intentar arrastrarte a declaraciones de este tipo.
- No emplees muletillas del tipo: *Bueno...este..., o sea*, tómate el tiempo que necesites antes de responder, pero procura no pensar en voz alta.
- No te dejes arrastrar a controversias.
- Si te hacen preguntas de tipo íntimo (*Cuando vas con tu novia a pasar un fin de semana a la sierra ¿tomáis una habitación o dos?*), responde que, en tu opinión, ese asunto es irrelevante para deducir tu idoneidad para el puesto al que optas. Dilo con seriedad, pero sin agresividad, y sin expresiones del tipo *¡Pero que se cree Vd. Yo hago lo que me da la gana y a Vd. no le importa!* Aunque no son frecuentes, este tipo de preguntas trata de comprobar tu control emocional.
- Sustituye las muletillas del tipo *¿Me entiende?*, por *No sé si lo he explicado suficientemente claro*. En el primer caso expresas tus dudas acerca de la capacidad mental de tu interlocutor, en el segundo insinúas que si aquel no lo ha entendido, seguramente se debe a un defecto tuyo al explicarlo.
- Contesta a lo que te pregunten, pero escucha bien antes de contestar. Tu interlocutor te dará claves precisas acerca de cómo debes tratarlo, acerca de la empresa y acerca de él mismo, todo lo que tienes que hacer es escuchar atenta y cortésmente.
- Vigila tu lenguaje corporal: nada de muecas, de morderte las uñas, de tocarte la cara, de jugar con el anillo, de darle golpes a un bolígrafo (o de hacerlo girar entre tus dedos a toda velocidad, para desesperación del profesor...).
- Es mejor mantener los pies en el suelo (los dos) que cruzar las piernas. Si estás nervioso, lo más probable es que empieces a mover el pie o a mecer la pierna. Esto distraerá a tu interlocutor, y seguramente te calificará como falto de control emocional.

**Nunca hables mal de tu actual empresa,
de tus anteriores jefes o de tus compañeros.
Pensarán que lo mismo harás el día que te marches
de esta empresa**

Algunos puntos generales

- No vayas suplicando. La entrevista de selección es una reunión de negocios; ellos tienen tanta necesidad de ti como tú de ellos. Si te dan el puesto no será por benevolencia ni por caridad; sencillamente es porque piensan que les vas a dar más dinero a ganar de lo que ellos te van a pagar.
- Nunca hables mal de tu actual empresa, de tus anteriores jefes o de tus compañeros. Pensarán que lo mismo harás el día que te marches de esta empresa.
- Si te preguntan, por ejemplo, cuántos clientes de tu anterior empresa calculas que puedes traer a esta nueva, tu respuesta debe ser: *Ninguno. De la misma manera que si algún día me marchó de aquí tampoco robaré clientes para mi nueva empresa.* Estas preguntas suelen buscar poner a prueba tu ética profesional. En el supuesto de que no fuera así, si esta respuesta te hace perder el puesto, felicítate a ti mismo por no haber entrado en aquella cueva de Alí-Babá.
- Para los más jóvenes, conviene recordarles que lo anterior vale también para la facultad o escuela en que cursaron sus estudios. Puede que a estas alturas estés más que harto de estudiar allí, de los planes de estudios, del decano, de los profesores y hasta de los bedeles, pero piensa que el lugar en el que has cursado tus estudios es tu etiqueta identificativa, y si dices que allí los profesores eran unos mantas, que las prácticas no funcionaban bien, y que no se aprendía nada, lo que queda perjudicada es tu candidatura, porque si has estudiado en un sitio muy malo, tu formación tiene que ser forzosamente un desastre. De modo que si el entrevistador te tiende una pregunta-trampa del tipo *He oído que últimamente tu Facultad no funciona muy bien.*

Cuando sea evidente que la entrevista ha concluido puedes intentar un esfuerzo final para decantar la balanza a tu favor

Tu respuesta debe ser del tipo siguiente: *Bueno, no todos los profesores son igual de buenos, pero yo he tenido buenos profesores, serios y capaces, y además, el sistema de tutorías (o la biblioteca o las conferencias de Extensión, o lo que sea), son realmente buenas:*

- No te presentes como un incomprendido, como un tipo que no ha tenido suerte, tampoco acuses a la sociedad, que no da oportunidades, o que no permite progresar a quienes no tienen padrinos. Nadie contrata a amargados.

El cierre de la entrevista

- Cuando sea evidente que la entrevista ha concluido puedes intentar un esfuerzo final para decantar la balanza a tu favor. Como sabes, el entrevistador tiene que cumplimentar un informe acerca de tu candidatura tan pronto como salgas de su despacho. Pues bien, ayúdale a redactarlo, resumiendo y destacando lo fundamental de la entrevista, subrayando sutilmente los puntos que hayas detectado que le han impactado positivamente, y silenciando los momentos más débiles de tu presentación. Del mismo modo que las primeras impresiones son muy importantes, las últimas son igualmente duraderas. En las primeras interviene la ley de primacía en las segundas, la ley de recencia.

Un esquema que suele dar buenos resultados para cerrar las entrevistas, es el siguiente:

- Demuestra que has entendido sus necesidades: *Permítame resumir mis impresiones. Según entiendo, el puesto que Vds. ofrecen requiere una persona que.....*



En el último minuto puedes decantar la balanza a tu favor

- Muestra cómo tu propio perfil coincide con el puesto: *Sin duda, Vd. ha percibido que mi formación, mi experiencia, mis intereses....*
- Contrarresta los aspectos negativos: *Mi capacidad de adaptación y mi entusiasmo pueden obviar esa limitación en mi experiencia previa. Las cosas que no sé, las aprenderé tal y como Vds. quieren que se realicen, sin vicios anteriores.*
- Infórmate sobre la etapa siguiente: *¿En cuánto tiempo cree Vd. que podrá informarme acerca de mi permanencia o no en el proceso de selección?*

Al llegar a casa

Escribe un resumen de la entrevista. Lo que te dijeron, lo que dijiste, las cosas de las que te enteraste, tus impresiones, el nombre de la persona que te recibió... Todos estos datos los necesitarás para la próxima reunión, si es que te vuelven a llamar.

Dentro de las primeras veinticuatro horas, manda a tu entrevistador una carta cortés de agradecimiento (o un e-mail) por sus atenciones

Cuando se participa en varios procesos de selección, este resumen es indispensable. Llega un momento en que no sabes quién te dijo qué, ni en dónde lo hizo.

Prepara tu próxima entrevista a la luz de los nuevos datos que has averiguado.

Dentro de las primeras veinticuatro horas, manda a tu entrevistador una carta cortés de agradecimiento (o un e-mail) por sus atenciones. Esto es algo que casi nadie hace. Al menos una cosa es segura: tu candidatura no va a pasar desapercibida.

Qué hacer en el supuesto de haber sido despedido, si el entrevistador te pregunta por qué razón prescindieron de ti

- Lo primero, no te obsesiones con la idea de que por haber sido despedido nunca vas a obtener un buen trabajo en otra empresa.
- No te pongas nervioso durante la respuesta, lo que haría pensar que tienes algo que esconder.
- No adoptes posturas defensivas (cruzar los brazos, las piernas, echarte para atrás en la silla...).
- Responde con sinceridad, mirando a los ojos del entrevistador.
- No entres en pormenores y detalles. Esto siempre suena a *marujeo*. Sé sintético, pero si el entrevistador te insta a entrar en datos concretos, no rehuyas el hacerlo.
- Evita utilizar el término *despedido*¹⁵.
- No expreses rencor en tu explicación hacia tus jefes *por la injusticia que cometieron* contigo.
- Menciona los éxitos que alcanzaste en la empresa.
- Habla de tu lealtad para con la empresa.
- Muestra que, después del lógico disgusto, has superado el desánimo y que te encuentras lleno o llena de ilusión por emprender una nueva etapa en tu vida profesional.

¹⁵ Decidieron prescindir de mí, me indicaron la necesidad de amortizar mi puesto...

IV

¿Y si no quiero trabajar por cuenta ajena?

Si no quieres trabajar *para otro*, quizás optes por una fórmula de autoempleo, quieras crear tu propia empresa, asumir una actividad independiente como agente comercial, profesor, o puede que desees jubilarte, dedicarte a una actividad benévola, administrar tus bienes (si los tienes) o quizás quieras combinar varias de las posibilidades anteriores, asumiendo lo que se ha dado en llamar una actividad tipo *portfolio*.

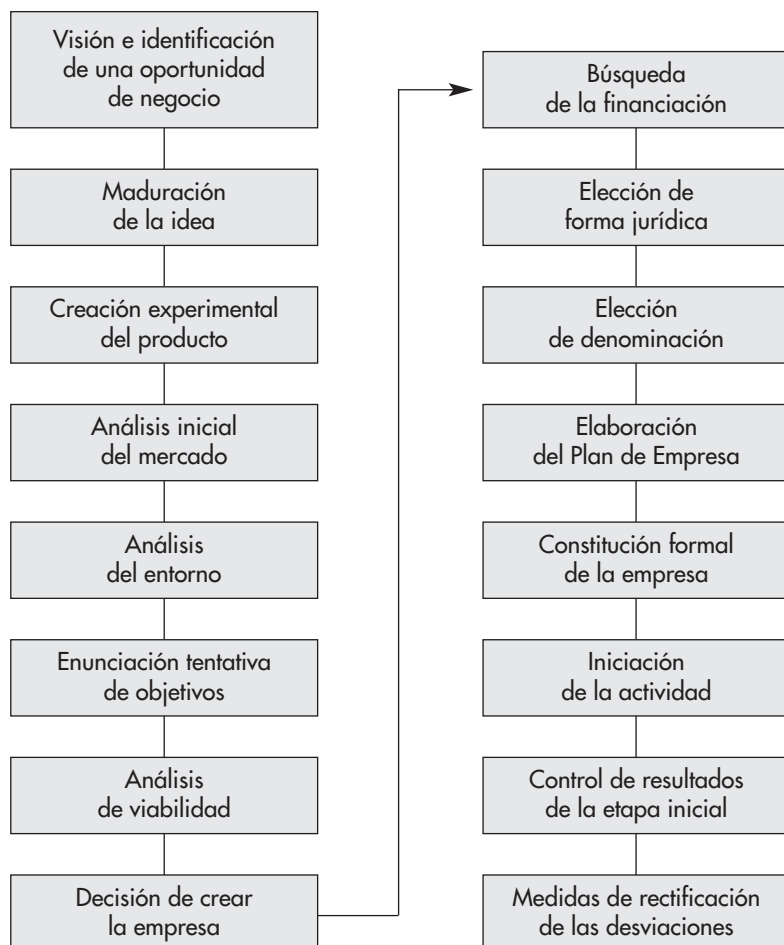
Creación de la propia empresa¹

Para convertirte en tu propio jefe son imprescindibles seis cosas:

- una idea realista;
- ciertas cualidades específicas;
- un capital inicial;
- una disposición a trabajar sin descanso en todo momento, especialmente en la dura etapa inicial;
- una formación, al menos básica, en finanzas, contabilidad, marketing, ventas, recursos humanos, etc;
- y después, seguir el proceso lógico de creación de empresa.

¹ Si realmente quieres crear tu propia empresa, te será útil sin duda mi libro: L. Puchol. *El Libro del Emprendedor. Cómo crear tu empresa y convertirte en tu propio jefe*. Díaz de Santos. Madrid. 2001.

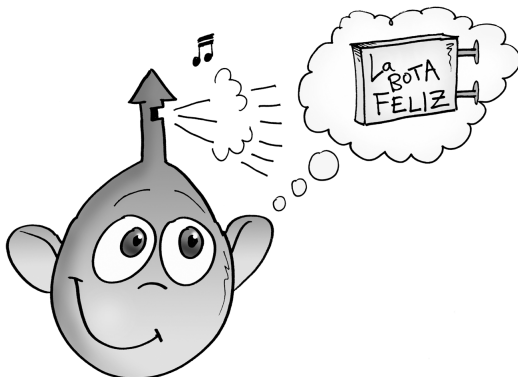
La creación de una empresa, por pequeña y básica que esta sea, requiere un proceso largo y prolijo, que vamos a resumir en el gráfico siguiente:



No siempre una buena idea conduce a un buen negocio

1. Visión e identificación de una oportunidad de negocio

Algunos orientadores en tema de emprendedores suelen denominar a esta etapa con nombres tan sugerentes como *Fase del ¡Aha!* o *Hallazgo de una idea feliz*.



La visión de una oportunidad de negocio

Sin embargo los autores preferimos denominarlo como lo hemos hecho, por varias razones: la primera porque no siempre una buena idea conduce a un buen negocio. Además, el tener una idea feliz no es garantía de ser capaz de llevarla a la práctica, e incluso, aún suponiendo que se consiga disponer lo necesario para conseguir que la idea se convierta en una oportunidad de negocio, si la idea es realmente buena, hay que defenderla de los imitadores, protegiéndola hasta donde se pueda con marcas y patentes e introduciendo las barreras de entrada que sean posibles.

Hay varios procedimientos para detectar necesidades de negocio, pero en la base de todos ellos está en aplicar el viejo principio del Marketing: *detectar y satisfacer las necesidades de un segmento de mercado*.

**Una de las cosas que mejor caracteriza
a los emprendedores es que saben reconocer
oportunidades donde los demás no ven nada**

Muchos emprendedores *a la antigua usanza* han encontrado una oportunidad de mercado sencillamente ejerciendo como empresarios la misma actividad que ya venían desempeñando como asalariados, o como continuadores independientes de la empresa paterna o familiar. Otros, en la actualidad, disponen de impulso emprendedor, y también de cierto capital pero, o no son capaces de buscar por sí mismos la oportunidad de negocio, o quieren minimizar los riesgos de todo tipo que la creación de una empresa comporta, y optan por la fórmula de la franquicia.

Quizás una de las cosas que mejor caracteriza a los emprendedores es que saben reconocer oportunidades donde los demás no ven nada, y —lo que es más importante todavía— saben cómo capitalizarlas y obtener un beneficio de ellas.

La evaluación inicial de una idea de negocio² debe hacerse, al menos a la luz de los siguientes enfoques:

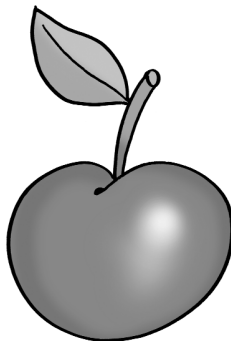
- *Opiniones de familiares, amigos, profesores, empresarios amigos (que no sean concurrentes en el mismo producto o segmento de mercado)...*
- *Personas pertenecientes al público objetivo al que se dirigirá nuestro producto.*
- *Servicio de ayuda a emprendedores de las Comunidades Autónomas.*

Tener la idea no es suficiente, se necesita, además, identificarla como una posible fuente de negocio

2. Maduración de la idea

Tener la idea no es suficiente, se necesita, además, identificarla como una posible fuente de negocio, como una oportunidad empresarial. Y una vez identificada como tal, debe ser madurada.

² Que no hay que confundir con el estudio de viabilidad del negocio, etapa bastante posterior, y también más profunda y cuantitativa.



Hay que esperar a que madure

El proceso de clásico de maduración comprende actividades tales como:

- Lectura de libros y de revistas especializadas.
- Búsquedas en Internet sobre el tema de nuestro interés.
- Participación en foros de discusión pertenecientes a páginas de emprendedores o del tipo de negocio en que proyectamos *atterrizar*.
- Visitas a Ferias, Exposiciones, Demostraciones, Salones Monográficos, para ver que es lo que se está haciendo en ese sector concreto de nuestro interés.
- Petición de datos a entes oficiales, tales como Cámaras de Comercio, Asociaciones de Industriales de ese sector, Ministerio de Industria, Institutos oficiales o privados, datos de la Unión Europea.
- Conversaciones con personas introducidas en el sector objeto de nuestro interés.
- ...

De este modo se puede conjurar en gran medida el riesgo de fracaso en nuestro proyecto de creación de una empresa, fracaso que la mayor parte de las veces se debe a:

- Desconocimiento del mercado en que queremos introducirnos.
- Inadecuación del producto o servicio a las necesidades de los usuarios.

- Carencia de la formación básica en técnicas de administración y gestión de empresas.
- Problemas en la producción, distribución, comercialización, cobro del servicio, etc.

3. Creación experimental del producto

Si el producto es algo tangible, por ejemplo, un aparato, herramienta, dispositivo, etc., hay que crearlo físicamente. Hay que producir el prototipo, y también protegerlo mediante las oportunas patentes.

A veces el producto no es tangible, como en el caso de los servicios, entonces hay que definir exactamente en qué va a consistir dicho servicio, y hacerlo por escrito.

Lo que redactemos ahora, con leves modificaciones, servirá para ser incluido en una parte del Plan de Negocio, y de momento, y no es poco, nos servirá para *aclararnos* nosotros mismos y poder explicar nuestro proyecto a otras personas (posibles clientes, socios, inversores).

4. Análisis inicial del mercado

Cuando se le pregunta a un emprendedor en qué consiste el objeto de su empresa, suele contestar cosas así como *diseño páginas web para empresas, fabricamos tacos de plástico para fijar tornillos en la pared, distribuimos fast food a domicilio...*

Las tres respuestas pueden reflejar una realidad, pero al mismo tiempo las tres presentan un rasgo común: están orientadas al producto, no al mercado.

El éxito de nuestra futura empresa no depende tanto del producto como del grado en que este sea capaz de satisfacer las necesidades, preferencias y deseos de nuestros clientes

El problema de tomar como referente único al producto es que dejamos de pensar en las personas a las que va destinado. La gente no compra pizza porque le encante el producto, sino porque es una solución rápida, cómoda y barata de improvisar una comida o cena cuando de improviso se presentan en casa unos amigos, o no queremos cocinar, porque ello supone dejar de ver la final de la Copa del Rey que retransmiten por televisión. Es decir, la gente no compra productos, compra lo que el producto le proporciona.



La gente no compra pizza porque le encanta el producto...

El éxito de nuestra futura empresa no depende tanto del producto como del grado en que este sea capaz de satisfacer las necesidades, preferencias y deseos de nuestros clientes. De modo que vale la pena dedicar un tiempo a conocer a nuestros clientes actuales o potenciales y sus inclinaciones.

Todo producto se crea para un mercado. Por bueno que sea un producto, necesita que un número suficiente de clientes esté dispuesto a adquirirlo. Por debajo de un umbral mínimo, el mejor producto es inviable.

El análisis inicial del mercado busca asegurarse de que existe una demanda para un producto dado, y que esta demanda, convenientemente cuantificada, es suficiente para alcanzar el mínimo de ventas que harán al producto viable y rentable.

Es importante identificar bien al cliente, porque los errores se pagan caros. En este sentido es importante diferenciar al

consumidor del comprador. Por ejemplo, los consumidores de corbatas de marca son hombres urbanos, profesionales o empleados de nivel medio-alto y alto, pero una gran parte de estas corbatas, por no decir que la mayor parte de ellas, son compradas por mujeres como regalo a sus esposos, novios, amigos u otras alternativas erótico-sentimentales. Por consiguiente, a quien nos hemos de dirigir es tanto al comprador como al usuario.

También es importante distinguir al prescriptor del usuario. El médico no compra medicinas. Cuando las necesita para sí, las pide a un laboratorio, pero se pasa el día diciendo a otros lo que se deben tomar. El consumidor aquí es irrelevante, el importante es el prescriptor, salvo para aquellas medicinas (vitaminas, antiácidos, pastillas para la tos, *frenadoles* y demás) que no necesitan de receta médica y que el usuario se autorreceta.

5. Análisis del entorno

Vivimos en un aquí y en un ahora, pero este entorno nuestro cambia constantemente, y además los cambios son cada vez más rápidos. El estudio más exacto de las condiciones del mercado de hoy puede desactualizarse al cabo de muy poco tiempo. Por ejemplo, tú fabricas un artilugio que se vende muy bien, pero de la noche a la mañana, una importación masiva de productos de la República Popular China, de los que se venden en las tiendas multiprecio, puede dejarte sin un solo cliente.

No existe, desgraciadamente, ningún procedimiento infalible para protegerse de estos cambios en el entorno. Pero la lectura de lo que se publica sobre nuestro sector, el enterarse de lo que está sucediendo en otros sitios, la relación con personas de nuestro propio oficio a través de asociaciones empresariales, la formación constante, el visitar ferias y exposiciones y procurar hablar con muchas personas distintas son los remedios de andar por casa para evitar muchas sorpresas desagradables.

En el momento de constitución de tu empresa, por consiguiente, debes informarte sobre la realidad de hoy, pero también acerca de las tendencias del mañana.

Algunos tipos de cambios en el entorno que pueden afectar positiva o negativamente al funcionamiento de las empresas

- Cambios demográficos
- Cambios en la coyuntura económica
- Cambios legales
- Cambios fiscales
- Cambios en los ingresos de las personas
- Cambios en el nivel educativo
- Cambios en las actitudes y en los valores de la sociedad
- Cambios en los temas de salud
- Cambios en los horarios de trabajo y en la utilización del tiempo libre
- Aparición de nuevos productos
- Aparición de un competidor poderoso
- ...

6. Búsqueda de una localización

A menos que tu trabajo lo desarrolles en tu propio domicilio, necesitarás un lugar físico como taller, o almacén o tienda u oficina, o una combinación de dos o más de las alternativas nombradas.

El local puede ser tuyo propio, o de alguno de tus socios, si los tienes, o puede ser comprado o alquilado.

Antes de decidirte por una localización deberías tener en cuenta una serie de factores tales como la adecuación del servicio de agua, electricidad, gas, teléfono, facilidades de aparcamiento

**Tener una tienda junto a una parada de autobús
garantiza un flujo importante de personas,
que además están allí esperando varios minutos,
lo que les da ocasión de ver tu escaparate
y decidir una compra por impulso**

Huye como del mismo diablo de un emplazamiento en que haya habido varias tiendas que hayan fracasado. Por algo será

o de carga y descarga, seguridad, coste del metro cuadrado, facilidad de contratación de personal de la zona, facilidad de acceso por carretera, ferrocarril, autobús o metro, normativa municipal sobre el tipo de empresa que quieres implantar.



Si tienes un local propio, quizás no sea adecuado para desarrollar tu futuro negocio

En el caso de un comercio hay que estudiar si la zona no puede estar demasiado saturada de negocios similares al tuyo, la composición de la población: ¿aumenta, disminuye, está estabilizada? ¿cuál es su poder adquisitivo? ¿Es una población joven, de media edad, de jubilados? ¿españoles o inmigrantes?...

Incluso en una misma calle no son iguales todas las localizaciones. Las esquinas son más visibles y accesibles. Tener una tienda junto a una parada de autobús garantiza un flujo importante de personas, que además están allí esperando varios minutos, lo que les da ocasión de ver tu escaparate y decidir una compra por impulso.

Tampoco es lo mismo la acera derecha que la izquierda. En verano la gente busca la parte de la calle sombreada, y si tú vendes productos de verano, de baño o similar, puedes esperar una disminución en el número de viandantes, y por consiguiente, de ventas.

Si me lo permites te diré una fórmula que casi nunca falla: huye como del mismo diablo de un emplazamiento en que haya habido varias tiendas que hayan fracasado. Por algo será.

En el supuesto de que vayas a alquilar el local, y tengas que realizar algún tipo de obra, puedes intentar pactar con la propiedad: a) que no te cobre el alquiler de los dos o tres primeros meses, puesto que tú no vas a tener ingresos, ya que estarás realizando las obras de adaptación necesarias; b) que el alquiler del primero o de los dos primeros años sea más bajo, puesto que las obras que vas a realizar se quedan en el local después de que tú te vayas.

En cuanto al tiempo por el que se firma el contrato, es un arma de doble filo. Verás: si te firman el contrato por solo uno o dos años, al cabo de ellos te pueden exigir que te vayas a otro sitio, con todos los inconvenientes que eso representa, o pedirte un incremento de la renta muy sustancial. Pero si te lo dan por un periodo de, digamos, cinco años, pueden incluir en el contrato una cláusula que diga que cualquier incumplimiento del contrato por tu parte, incluido el del tiempo de vigencia del mismo, se sancionará con la retención del depósito (dos meses de alquiler), o alguna otra penalización.

7. Enunciación tentativa de objetivos

Para que captes rápidamente lo que se pretende hacer ahora, te diremos que se trata de redactar un documento de dos o tres folios de extensión en el que, de una manera concisa, se exponga lo que tú (y quizás tus socios) pretendéis hacer, de modo que si se lo das a leer a otra persona, esta entienda a grandes rasgos tu proyecto.

Esta enunciación tentativa de objetivos podría hacerse contes-tando en dos o tres párrafos como máximo a cada uno de los enunciados que le reseño en el cuadro siguiente:

Objetivos tentativos

- La empresa que proyecto crear se dedicará a ...
- Mis clientes previsibles serán...
- En el mercado me encontraré como competidores a...

- No obstante, confío en mi éxito debido a...
- Mi producto tendrá las siguientes características...
- Mis puntos fuertes son...
- Mis puntos débiles son...
- La venta estimada en el primer mes, trimestre, año, y cinco años sucesivos estimo que se situará en torno a... (detallar)
- El producto lo elaboraré del siguiente modo...
- Utilizaré el siguiente sistema de distribución...
- Lo serviré en las siguientes condiciones...
- El cobro lo realizaré del siguiente modo...
- El dinero que precisaré para establecer la empresa oscilará en torno a...
- Esta suma la obtendré de las siguientes fuentes...
- El negocio requerirá, aparte de mí mismo la colaboración de...

Algunas de estas preguntas es posible que no te sean fáciles de contestar de momento. Sin embargo, cuanto más claras tengas las respuestas a estos puntos, más fácil será adoptar posteriormente una decisión juiciosa, minimizando el riesgo de fallos debidos a falta de investigación previa.

8. Análisis de viabilidad

Una vez elaborada la enunciación previa de objetivos, ya estás en condiciones de consultar con otras personas de tu absoluta confianza y que no vayan a *pisarte* el invento. También se requiere que estas personas sean discretas y no se dediquen a pregonar a los cuatro vientos tus ideas.

Además de tu cónyuge o pareja, quizás de tus padres o hijos u otros familiares, debes incluir en la lista de personas a las que consultar: a un abogado; a uno o varios empresarios, si es posible introducidos en el sector, pero no pertenecientes al grupo de los que serán tu futura competencia; a un director de sucursal bancaria de tu confianza; quizás también a un asesor fiscal; sin olvidar a esa persona de buen juicio en la que confiamos plenamente (un antiguo profesor, un amigo que nos conozca bien...).

Escucha a todos. Modifica los errores que te hagan ver que has cometido. Pero recuerda que este es **tu proyecto**, no el de otros, y si después de haber estudiado cuidadosamente su viabilidad sigues convencido o convencida del éxito, toma las precauciones oportunas, pero no lo dudes más y embárcate con decisión, aunque alguno no esté del todo convencido de la viabilidad del proyecto.

9. Decisión de crear la empresa

Te recomendaríamos un medio sencillo, y que ha demostrado su eficacia en la dirección estratégica de las empresas. Estoy hablando del análisis DAFO.

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) o SWOT en inglés (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) se emplea para establecer el diagnóstico estratégico, que junto con el financiero y el funcional, integran el chequeo a la estructura de una empresa.

Aquí lo vamos a utilizar como sistema de toma de decisión acerca de la conveniencia o no de la creación de una empresa.

EL DAFO pretende recoger en un gráfico o tabla única las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas. De este modo, al contemplar los cuatro puntos juntos, es fácil compararlos y ver si existe un equilibrio entre fortalezas y debilidades, si las fortalezas son suficientes para anular o contrarrestar las amenazas, y si las oportunidades pueden ser desaprovechadas por culpa de nuestras debilidades.

El esquema es el siguiente:

		Análisis Externo	
		Amenazas	Oportunidades
Análisis Externo	Fortalezas	1 DEFENDER	3 ATACAR
	Debilidades	2 SOBREVIVIR	4 REORIENTAR

- El cuadrante superior izquierdo, esto es, cuando las amenazas externas están contrarrestadas con fortalezas internas, nos permite emplear estrategias defensivas.
- El cuadrante superior derecho, esto es, cuando existen oportunidades en el entorno, y tenemos fortalezas correspondientes, nos permite estrategias ofensivas.
- El cuadrante inferior izquierdo, que muestra la coincidencia de amenazas externas con debilidades internas, nos da la medida del peligro que podemos correr, y da lugar a estrategias de supervivencia.
- Por último, el cuadrante inferior derecho, en que coinciden las oportunidades del entorno con debilidades nuestras, indica el riesgo de desaprovechar dichas oportunidades, y nos conduce a estrategias de reorientación.

Todo lo que hay que hacer para desarrollar un DAFO es analizar primero el entorno y clasificar las amenazas y las oportunidades.

Posteriormente se analiza el *dintorno*, el interior, y se anotan las fortalezas y las debilidades, y después se comparan entre sí. El desarrollo de este análisis con frecuencia es esclarecedor, y en cualquier caso ayuda mucho a la hora de adoptar una decisión tan importante como lo es el seguir adelante con el proyecto o arrojar la toalla.

10. Búsqueda de la financiación

De este tema poco voy a decir, porque debes tener este problema resuelto desde el principio si realmente quieres crear tu propia empresa.

Este punto implica varios más:

- *¿Cuento con dinero suficiente para iniciar el proyecto y resistir la etapa inicial en que, previsiblemente, no habrá beneficios?*
- *Si no es así ¿de dónde obtendré el resto?*
- *A qué me comprometo como máximo, si el proyecto fracasa.*



11. Elección de la forma jurídica

En ocasiones se escucha a algunos emprendedores decir: *Quiero fundar una Sociedad Limitada*, o bien: *Mis amigos y yo queremos crear una S.A.L.* La respuesta adecuada es decirles: *Hombre, lo que querrás decir es que quieres crear una empresa, y luego ya veremos cuál es la forma jurídica más adecuada.*

La elección de la forma jurídica de la empresa consiste en encontrar de entre las formas existentes en nuestro país, cuál es la que mejor se adapta a la naturaleza del proyecto profesional en cuestión.

Algunos de los criterios que deberían tenerse en cuenta para adoptar esta decisión son los siguientes:

- El número de promotores.
- La responsabilidad que se esté dispuesto asumir en caso de fracaso.
- El capital de que se disponga en el momento de la constitución.
- El planteamiento fiscal.
- La disposición a permitir la entrada a nuevos socios.

**En una sociedad dominada por las marcas,
hay nombres que venden y nombres que repelen**

Cualquier papel que el cliente reciba de ti debe mostrar la imagen de tu empresa, y esto es válido a todos los niveles

Además de estas consideraciones, hay que tener en cuenta que la normativa autonómica limita la forma jurídica que se puede asumir cuando se desempeñan ciertas actividades.

12. Elección de la denominación y el logotipo

a) La denominación

El nombre de una empresa o producto es algo de más importancia de lo que a primera vista puede parecer. Hay nombres simpáticos, antipáticos, graciosos, que invitan a conocer el producto. En una sociedad dominada por las marcas, hay nombres que venden y nombres que repelen.

Por otra parte, si vas a registrar tu marca, cosa que te recomiendo, es posible que te encuentres con que otro tuvo la idea antes que tú.

Los pasos que debes seguir para nombrar tu empresa o producto son los siguientes:

- Crear tu propio nombre.
- Formular una consulta al Registro de la Propiedad Industrial para comprobar si dicho nombre u otro similar con el que pudiera confundirse está ya registrado. Esta consulta se hace por sectores de actividad, por lo que puede existir el mismo nombre, por ejemplo, para una tienda de electrodomésticos y una empresa de instalación de aire acondicionado.
- Comprobado que el nombre no está registrado, registrarlo.

b) El logotipo

Cualquier papel que el cliente reciba de ti debe mostrar la imagen de tu empresa, y esto es válido a todos los niveles.

Si tú, o un empleado suyo ha de llevar ropa de trabajo, en el *mono* debe figurar igualmente el logotipo. Y si necesitas despla-



El logotipo es la imagen de tu empresa

zarte en furgoneta, recuerda que la portezuela o la parte trasera de la misma es un lugar ideal para que figure tu publicidad.

En todos estos casos, junto al nombre de tu empresa, tiene que figurar necesariamente un logotipo que la identifique, singularice y diferencie de las demás empresas.

Varias son las funciones que cumple el logotipo:

- Actuar como factor reforzador del recuerdo de un nombre comercial;
- ayudar a distinguir unas empresas (o unos productos) de otros;
- personalizar una empresa o producto;
- ser identificado por personas que no saben leer, que emplean un sistema distinto de escritura o, simplemente, que no llevan las gafas puestas.

Un Plan de Empresa correctamente elaborado y presentado es de vital importancia a la hora de conseguir un préstamo bancario, una ayuda oficial, o para captar a un socio capitalista

13. Elaboración del Plan de Empresa

El Plan de Empresa es un instrumento cuya principal utilidad reside en el clarificar ante uno mismo las metas específicas, no genéricas, que se desea alcanzar, y que al mismo tiempo sirve para explicar a otras personas de manera sintética cuál es el proyecto de la empresa que nos proponemos crear.

Se entiende por misión una definición de lo que la empresa es y hace hoy, resumida en una frase sencilla y corta, la visión es lo que la empresa se propone ser en el futuro

Un Plan de Empresa correctamente elaborado y presentado es de vital importancia a la hora de conseguir un préstamo bancario, una ayuda oficial, o para captar a un socio capitalista.

Todas las instancias nombradas quieren tener la certeza de que el negocio en el que se disponen a arriesgar su dinero es viable, y también desean saber si tú que lo has redactado eres una persona responsable, concienzuda, conocedora del terreno que pisas, o bien si se trata de uno de tantos soñadores, incapaces de llevar a la práctica con éxito un proyecto empresarial.

El Plan de Empresa debe ser lo suficientemente amplio como para demostrar que todo ha sido pensado y valorado, y al mismo tiempo tiene que tener una extensión tal que permita ser leído y comprendido *en una sentada*.

Su redacción debe ser esquemática, sin retórica rebuscada, y debe emplear un léxico lo suficientemente técnico para ser riguroso, pero sin caer en la jerga incomprensible para el profano. Debe incluir gráficos y esquemas aclaratorios para facilitar su comprensión, pero sin caer en el extremo de incluir todos los planos o representaciones gráficas posibles. Recuerda que tu objetivo es informar de los detalles suficientes para que un eventual inversor o cliente prospectivo se interese en el proyecto, pero sin dar tanta información que alguien se decida a poner por su cuenta el negocio, pisándote la idea.

ESQUEMA DE UN PLAN DE EMPRESA

Para empezar cabe decir que no existe un modelo único de Plan de Empresa, al igual que no existe un modelo único de *curriculum vitae*. En la Red encontrarás varios modelos³ perfectamen-

³ Por ejemplo, en www.intercom.es, o en <http://hbsworkingknowledge.hbs.edu>, www.tuguia.com.ve, www.ajemad.es, www.winred.com etc.

te válidos. El que te ofrezco a continuación es, en ese sentido, uno más, aunque he procurado incorporar aspectos interesantes de otros modelos.

Para la creación de muchas pequeñas empresas el presente Plan puede resultar excesivamente extenso y prolijo. Para empezar, se ofrece el caso de una empresa industrial, más complejo que el de una empresa comercial o distribuidora, ya que incluye apartados acerca del proceso industrial, etc., innecesarios en el supuesto de tratarse de una empresa que no fabrica nada.

Por otra parte, se incluyen departamentos que no tienen por qué existir en el supuesto de una pequeña empresa en la que de momento solo van a trabajar los propietarios de la misma. Sin embargo, he pensado que es más fácil suprimir apartados de un esquema extenso que no al revés.

1. Resumen ejecutivo de tres o cuatro páginas de extensión que recoja las ideas y datos fundamentales del Plan de Empresa.

Este resumen es lo último que se redacta, pero lo primero que se coloca en el Plan de Empresa. En muchos casos, este breve resumen será suficiente para explicar las líneas fundamentales del proyecto. Si el lector desea ampliar la información, puede dirigirse a las páginas concretas que amplían el apartado de su interés. Como verás la idea es similar a la de una página web. El resumen ejecutivo sería la página principal, y si se quiere ampliar datos concretos se abren los sucesivos hipertextos que en ella se mencionan. Esta parte es muy importante porque tiene que conseguir atraer inicialmente la atención del lector y retenerla para que se lea con interés el resto del documento.

2. Misión y visión de empresa.

Se entiende por misión una definición de lo que la empresa es y hace hoy, resumida en una frase sencilla y corta, por ejemplo: *Vendemos zapatos de calidad de fabricación propia, para toda la familia, en nuestras cinco tiendas a precios competitivos.*

La visión es lo que la empresa se propone ser en el futuro. Por ejemplo: *Deseamos convertirnos en una empresa de distribución de calzado, alcanzando cincuenta puntos de venta propios en cinco años, y creando una cadena de franquiciados en todas las capitales españolas de provincia en el mismo lapso de tiempo.*

A veces la misión y la visión se complementan con una declaración de principios. Por ejemplo:

- *Queremos mantener una calidad alta, compatible con un precio asequible para nuestra clientela.*
- *Para nosotros el cliente será siempre el rey.*
- *Queremos que nuestros empleados se sientan orgullosos de trabajar con nosotros.*
- *Etc.*

3. El producto

- Explicación de las necesidades, carencias o problemas existentes, y de cómo nuestro producto (o servicio) solventa aquellas.
- Descripción del producto, sus características y ventajas sobre otros productos existentes.
- Representación gráfica del producto, si es representable.

3) La empresa

- Objeto social.
- Objetivos a corto, medio y largo plazo.
- Nombre de la empresa o producto.
- Logotipo.
- Forma jurídica seleccionada.
- La implantación física. Análisis del lugar en el que se radicará la empresa, ventajas e inconvenientes.

4) Los clientes

- Clientela a la que se dirige: actual y potencial.
- Análisis de la clientela a la que se dirige: edad, sexo, clase social, hábitat, etc.

5) La competencia

- Barreras de entrada en el mercado.
- Empresas o productos competidores existentes en el mercado.
- Ventajas competitivas sobre los anteriores: precio, servicio, servicio post-venta; garantía; cercanía...
- Análisis DAFO de los principales competidores y de nuestra propia empresa.
- Cuota de mercado que se estima poder alcanzar a corto, medio y largo plazo.

5) Organización

- Organigrama de la empresa.
- Objetivos y funciones de cada departamento: Producción, Marketing, Financiero/Administrativo, Recursos Humanos...

5.1. Producción

- Descripción del sistema productivo.
- Materias primas y análisis de proveedores.
- Máquinas, repuestos.
- Mantenimiento y Servicio Técnico.
- Transporte.
- Control de inventarios.
- Control de calidad.

5.2. Marketing

- El producto, el precio, la promoción.
- La comunicación.
- Plan de ventas.
- Plazos de entrega.
- Sistemas de comercialización.
- Precios, descuentos y condiciones de pago.
- Fuerza de ventas: su reclutamiento, contratación, formación, control, zonificación, retribución, motivación...

5.3. *Financiero/Administrativo*

- Procedencia y destino de los recursos.
- Inventario inicial.
- Plan financiero.
- Sistema contable.
- Política financiero/administrativa.
- *Cash flow*.
- Balance general previsto.

5.4. *Recursos Humanos*

- Cálculo de la plantilla inicial prevista, y proyección de la misma en el tiempo.
- Perfil profesiográfico de cada uno de los puestos a cubrir
- Perfil psicoprofesional del o de los propietarios o socios.
- Tipo de contratos que se ofrecerán a los posibles trabajadores.
- Sistemas de retribución.
- Importe de la nómina (costes directos + costes indirectos de personal).

6. *Análisis de Impacto*

Análisis de impacto ambiental en el que se pongan de relieve las políticas para minimizar los impactos negativos.

Análisis de impacto social.

7. *Sistemas de seguimiento de la gestión económica, financiera, ambiental y social.*

Indicación de los indicadores que van a emplearse para controlar estas variables.

8. *Currículum vitae del o de los promotores.*

Este currículum es algo distinto del que tiene como finalidad la búsqueda de empleo por cuenta ajena. Es importante destacar en

el la formación reglada o no reglada, especialmente si se llevó a cabo en un centro reputado, la experiencia previa, especialmente si se consiguió en una empresa notable, los logros profesionales, las habilidades específicas que cada uno tiene, mostrando cómo entre todos constituyen un equipo equilibrado y compatible.

Habitualmente la presentación del Plan de Empresa se suele hacer oralmente ante una o varias personas (banqueros, evaluadores para la concesión de subvenciones, inversores, socios prospectivos, etc.). Por ello es conveniente preparar una presentación en PowerPoint, bien sea sobre transparencias para retroproyector, o para cañón de proyección. Por supuesto, dicha presentación tiene que seguir todas las reglas del arte, que no voy a mencionar aquí.



Firmando ante notario la constitución de la empresa

La creación de las Ventanillas Únicas ha pretendido con un éxito relativo simplificar la tramitación, mediante la constitución de centros integrados de tramitación y asesoramiento al emprendedor

14. Constitución formal de la empresa

La constitución de la empresa conlleva una serie de trámites legales ante diferentes organismos: Registro Mercantil, Delegación de Hacienda, de Sanidad, de Trabajo, Ayuntamiento, etc.

La creación de las Ventanillas Únicas, que es una iniciativa conjunta de todas las Administraciones Públicas (Ministerios de Justicia, de Economía, de Hacienda, de Trabajo, de Asuntos Sociales, de Administraciones Públicas, las Comunidades Autónomas, los Ayuntamientos), y además de las Cámaras de Comercio y el Consejo superior de Cámaras de Comercio, ha pretendido con un éxito relativo simplificar la tramitación, mediante la constitución de centros integrados de tramitación y asesoramiento al emprendedor.

En una Ventanilla Única se pueden realizar la mayoría de los trámites administrativos, con el fin de evitar el trasiego de una dependencia administrativa a otra⁵.

Excepuando la fórmula empresarial más sencilla, que es la de empresario individual, para la constitución de cualquier tipo de sociedad son necesarios los siguientes trámites:

- 1) Redacción de la escritura de constitución y de los estatutos de la sociedad. Normalmente el texto es redactado por un abogado. En el supuesto de tratarse de una Sociedad Cooperativa, el texto, presentado por los promotores, ha de ser aprobado y refrendado por la Asamblea Constituyente.
- 2) Obtención de una certificación del Registro General de Sociedades Mercantiles, o del Registro de Sociedades Cooperativas, en el que conste que el nombre propuesto para la sociedad no coincide con el de otra preexistente y que opere en el mismo sector económico.
- 3) Firma ante notario de la escritura de constitución. A continuación el notario informa al Registro correspondiente del otorgamiento de la escritura pública, para que se proceda a la inscripción de la nueva sociedad.

⁵ Para mayor información <http://www.ventanillaempresarial.org>, o en el teléfono de información general de la DG de Política de la Pyme 902 100 096.

- 4) Liquidación, dentro de los treinta días hábiles subsiguientes a la firma de la escritura, del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados. El tipo que se aplica es del 1% sobre el capital, excepto en el caso de las cooperativas, que es del 0,75%, y en el de las Sociedades Anónimas Laborales, que están exentas del 99% de la cuota resultante a ingresar.
- 5) Las sociedades mercantiles han de ser inscritas en el plazo de un mes, a partir de la fecha de firma de la escritura de constitución en el Registro Mercantil.
Las Cooperativas se han de inscribir en el Registro de Cooperativas, para lo que cuentan con un plazo de dos meses a contar a partir de la fecha de constitución.
Las Sociedades Anónimas Laborales, por su parte, han de inscribirse en el Registro de S.A.L.
- 6) Solicitud, en el plazo de treinta días hábiles, ante la Delegación de Hacienda correspondiente al domicilio fiscal de la empresa del Código de Identificación Fiscal (CIF).
- 7) Presentación en el Registro Mercantil de los libros de contabilidad, amén de los exigibles para cada tipo concreto de sociedad. Las sociedades cooperativas tienen que presentar estos libros ante el Juzgado correspondiente.

15. Iniciación de la actividad

Con posterioridad a las formalidades de constitución, y con carácter previo a la iniciación de las actividades, las empresas deben cumplir con una serie de requisitos, entre los que figuran los siguientes.

- Alta en el censo de etiquetas y opciones IVA, ante la Delegación de Hacienda correspondiente, donde —además— se hará la declaración previa al inicio de la actividad, para poder deducirse el IVA soportado con anterioridad a la fecha de iniciación de la actividad.
- Alquiler, compra, y en su caso, solicitud de Licencia de Obras de los locales y de la Licencia de Actividades e Insta-

laciones. Para solicitar esta licencia, hay que dirigirse a la Gerencia Municipal de Urbanismo del Ayuntamiento en cuyo término municipal esté enclavada la empresa.

- Inscripción en el Registro Industrial. Para realizar este trámite se requiere obtener previamente una certificación de aptitud de la Dirección General de Industria, Energía y Minas.
- Declaración de Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE), en el Ayuntamiento correspondiente.
- Inscripción de la Empresa en la Seguridad Social, trámite a realizar ante la Tesorería Territorial de la Seguridad Social.
- Legalización de Libros Oficiales, ante la Delegación de Hacienda correspondiente.
- Declaración de Apertura del centro de Trabajo, ante la Dirección Provincial del Ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social, o ante el ente autonómico equivalente en aquellas Comunidades con competencias transferidas.
- Adquisición y sellado en la Dirección Provincial del Ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social de los libros de Matrícula y Visitas.
- Altas de suministro de electricidad, butano o propano, agua, teléfono, etc., lo que en determinados casos requiere la firma de un instalador autorizado, ingeniero técnico o superior, etc.

Si el futuro empresario dispone de tiempo suficiente y la burocracia no le marea, puede realizar la mayor parte de estos trámites por sí mismo

En el supuesto de que la empresa necesite contratar trabajadores, es necesario realizar, además, otras gestiones, como son:

- Solicitud de los trabajadores (oferta de empleo genérica o nominativa) ante la Oficina de Empleo del INEM, que corresponda al lugar en que se halle emplazada la empresa.

- Formalización de los contratos de trabajo, trámite que la empresa debe estudiar cuidadosamente para elegir de entre las diversas posibilidades que se le ofrecen las más convenientes para sus intereses.
- Afiliación a la Seguridad Social de los trabajadores que no lo estuvieran, y en cualquier caso, dar de alta a todos los trabajadores que ingresen en la empresa. Los empresarios individuales tiene que darse de alta en el régimen especial de Trabajadores Autónomos.
- En algunos casos concretos, por ejemplo, en el de los manipuladores de alimentos, los trabajadores han de obtener el Carnet que los habilita como tales, y que es expedido por la Jefatura Territorial de Sanidad. En todo caso han de sufrir un reconocimiento médico, y en ocasiones tienen que superar un examen de conocimientos sobre higiene de la manipulación de alimentos.

Algunos empresarios confían todas estas gestiones a una gestoría, lo que resulta un ahorro de tiempo, pero encarece sensiblemente estos trámites. Si el futuro empresario dispone de tiempo suficiente y la burocracia no *le marea*, puede realizar la mayor parte de estos trámites por sí mismo. Ahora bien, un buen gestor puede ahorrar mucho tiempo, y su consejo es probable que ahorre algo de dinero en más de una situación concreta. Sin embargo conviene que sepas que el hecho de confiar a un gestor la realización de estos trámites no te libera de responsabilidad en el supuesto de infracción u omisión sancionable de algún requisito.

A modo de orientación diremos que todo el proceso burocrático que la creación de una empresa suscita puede ocupar un mes y medio de tiempo. En cuanto a su coste, una abogado puede reclamar unas 1.500 € para la creación de una Sociedad Limitada, cantidad que puede elevarse a 2.400 € en caso de tratarse de una Sociedad Anónima. De estas cantidades, los honorarios del gestor son aproximadamente de 750 € y 1.200 € respectivamente. El resto lo constituyen los gastos de notaría (entre 450 y 750 €, inscripción en el Registro Mercantil (entre 25 € y 60 €), la liquidación del Impuesto de Actividades Económicas (no menos de 600 €) etc.

El mejor control resulta perfectamente inútil si no se traduce en medidas prácticas

16. Control resultados etapa inicial

Todo proceso empresarial concluye con la etapa de control, que básicamente consiste en medir los resultados obtenidos en todos y cada uno de los procesos, para comprobar si se han cumplido o no, y en qué medida, los objetivos establecidos inicialmente.

Por consiguiente, se han de disponer unos sistemas de control que verifiquen el grado de cumplimiento de los objetivos de producción, de ventas y distribución, de cobros, de beneficios...

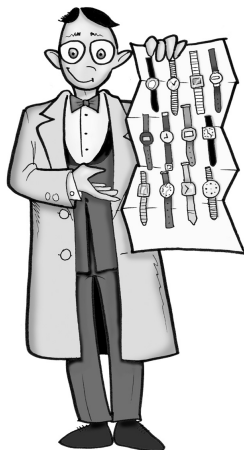
17. Medidas de rectificación de las desviaciones

El mejor control resulta perfectamente inútil si no se traduce en medidas prácticas, lo que normalmente supone el corregir las desviaciones observadas cambiando los medios empleados por otros más idóneos, o aumentando su aplicación.

Además del trabajo como empresario, existen otras posibilidades menos complejas que suelen incidir en el campo de lo que se ha dado en llamar autoempleo.
Aquí mencionamos algunas de las más frecuentes

Agente Comercial

Me refiero al caso específico de autoempleo integrado por los vendedores, comisionistas y representantes que no son empleados de la empresa, sino trabajadores autónomos, con los que la organización establece un contrato mercantil (no laboral).



El caso específico de autoempleo...

Tradicionalmente a este grupo de personas se les ha venido denominando agentes libres, o representantes de comercio, y se distingue entre los placistas que trabajan una plaza (población) y a los viajeros (que recorren una zona).

Si posees cierta experiencia en un sector (textil, informático, del mueble...), conoces a bastantes personas dentro de este mismo sector y tienes facilidad para la venta, es posible que encuentres la respuesta a tus necesidades convirtiéndote en Agente Comercial.

Desde un punto de vista legal, todo lo que hay que hacer es darse de alta como representante de Comercio de un sector determinado en el Impuesto de Actividades Económicas⁶ y como Autónomo en la Seguridad Social. Es conveniente, aunque no imprescindible inscribirse en el Colegio de Agentes Comerciales de la zona en que vayas a desarrollar tu actividad⁷.

Desde un punto de vista práctico, los pasos que hay que seguir son los siguientes:

- Conseguir una (mejor, varias) empresas que necesiten representantes libres dentro del sector que usted domina.

⁶ Mientras dure, que parece que va a ser poco.

⁷ El estar colegiado te da acceso a información que puede serte útil, te puede servir para encontrar empresas que buscan representantes, te permite recibir formación comercial, etc.

- Establecer con la empresa el correspondiente Contrato Mercantil de Representación.
- Familiarizarte con los productos de la empresa.
- Visitar a los clientes potenciales y conseguir los pedidos⁸.

Ser formador incluye tanto el saber, como el saber hacer, pero muy especialmente el saber enseñar

Profesor

Si posees la titulación necesaria para ello (Licenciado, Ingeniero, Arquitecto...) y tu especialidad son los temas técnicos, las lenguas extranjeras, la informática y los temas empresariales, puedes conseguir trabajar como profesor asociado o como profesor visitante en facultades y escuelas universitarias y también en escuelas de negocios o centros de formación profesional públicos y privados.

También puedes dedicarte a esta especialidad específica que es la formación y desarrollo de los recursos humanos de las empresas, creando tus propios cursos *in-company* o montando cursos o seminarios abiertos a los que puede concurrir cualquiera que pague los honorarios correspondientes.

Ser formador incluye tanto el saber, como el saber hacer, pero muy especialmente el saber enseñar.

Ser un buen profesional de, digamos, importación y exportación, es un buen comienzo para ser un buen profesor, pero no es en absoluto garantía de éxito. Para ser profesor o formador se requiere poseer o adquirir determinadas aptitudes didácticas, como son saber atraer y retener la atención de los formandos; conseguir orden y silencio; expresarte bien en público, utilizar con destreza los medios audiovisuales; preparar, administrar, corregir exámenes; redactar casos y supuestos; contar bien anécdotas, sin caer en el vicio de contar *batallitas*; distribuir bien el tiempo docente...

⁸ ¡Y conseguir que paguen! La venta no termina hasta que el cliente paga.



El profesor no debe caer en el vicio de contar sus «batallitas»

La formación de formadores (*Training the Trainers*) excede con mucho las finalidades de este libro, pero existen multitud de libros sobre el tema que pueden ser de gran utilidad para quienes se proponen rentabilizar su experiencia profesional trabajando como docentes.

Aunque no pienses en trabajar exclusivamente como profesor, un trabajo de tres o cuatro horas a la semana en calidad de tal, sin abandonar tu trabajo principal, te pueden representar algunos beneficios:

- Obligarte *a estar al día*.
- Enriquecer tu currículum profesional cara a un cambio de empleo.
- La satisfacción, en este mundo en que nadie escucha a nadie, de hablar a una audiencia cautiva que ¡encima toma notas!

Jubilarse

Los que leen este apartado seguramente tienen memoria histórica para recordar que en los años de la transición política en España se quería pasar de la jubilación obligatoria a los 65 años,

a la jubilación a los 60. La razón era que, de este modo los puestos de trabajo liberados por los mayores servirían para ser cubiertos por los jóvenes.

Actualmente, sin embargo, se quiere pasar de la jubilación a los 65 años a la jubilación a los 70. La razón ahora es que, de otro modo, ante las expectativas de vida de los jubilados y el cambio de la composición de la pirámide de edades de los españoles, en pocos años no habrá dinero para abonar las pensiones, y eso que se piensa abaratarlas por el procedimiento de utilizar para el cálculo de la base todo lo cotizado por el trabajador, y no solo lo cotizado en los últimos 15 años.

Charles Handy, en su obra *The Empty Raincoat*⁹ aporta el dato de que la Asociación Geneva, una fundación dedicada a la investigación de las empresas de seguros, menciona los cuatro pilares que son necesarios para enfrentar con cierta comodidad la perspectiva de la jubilación:

- Una pensión estatal.
- Un fondo de pensiones personal o de empresa.
- Ahorros personales.
- Algo de trabajo retribuido.

Por su parte Peter Drucker¹⁰ dice: «Antes del siglo xix no había edad de retiro ni plan de jubilación. Cuando se estableció por primera vez una edad de retiro (la Alemania de Bismarck en el decenio de 1880 es la iniciadora de este concepto) se esperaba que la gente no sobreviviera y menos que llegara a esta edad en buena salud y en condiciones de trabajar. Los sistemas tradicionales de pensiones (...) se proponían atender a las viudas y a los hijos menores sobrevivientes, en lugar de proporcionar al jubilado una pensión».

Más adelante el mismo autor nos dice que existen dos posturas por parte de los estados frente a la jubilación entendida como cesación absoluta de toda actividad remunerada.

⁹ «La edad de la paradoja: cómo afrontar los cambios del mundo» o «La edad de la paradoja: dar sentido al futuro». Ambas de Handy, Charles, de la Editorial Apóstrofe, años 1995 y 1996 respectivamente.

¹⁰ *La Gerencia en tiempos difíciles*. Orbis. Barcelona. 1987.

- Aceptar que las edades tradicionales de retiro han dejado de tener sentido.
- Pretender que existe un retiro obligatorio oficial a determinada edad, y luego cerrar los ojos ante el hecho de que los jubilados continúen trabajando y no declaren sus ingresos.

Actualmente, por una serie de razones: la creciente longevidad de las personas, el creciente grado cultural de la población, la consideración de la jubilación como un derecho, no como una obligación; el creciente valor del voto de los jubilados para los partidos políticos, en función del creciente peso numérico de sus componentes y también el imparable valor de los jubilados como consumidores, todo ello nos llevar a pensar que la jubilación es un momento privilegiado para emprender una nueva carrera *sui generis*.



Jubilados trabajando en Banca y Bolsa

La jubilación es vivida frecuentemente de una manera traumática, con diferencias sin embargo en función del nivel socioeconómico de las personas

No trabaja el que cobra, trabaja el que trabaja

La jubilación, especialmente cuando no es el resultado de una opción personal libre, sino impuesta por las circunstancias, es vivida frecuentemente de una manera traumática, con diferencias sin embargo en función del nivel socioeconómico de las personas.

Los trabajadores manuales suelen aceptar la jubilación bastante bien (al menos al principio), ya que ven en ella la ocasión de descansar y de dedicarse a sus aficiones favoritas. Sin embargo el grado de aceptación disminuye conforme ascendemos en la escala de formación y en la ocupacional. Los jubilados que han alcanzado niveles directivos, aunque estén bien física y psíquicamente, se sienten con frecuencia deprimidos, rechazados por la sociedad.

¿Cuáles son las opciones que se ofrecen a aquellos jubilados que desean permanecer activos?

- Ampliar su formación.
- Arte y artesanía.
- Administración de sus bienes.
- Trabajo en el propio domicilio.
- Consultoría.
- Enseñanza.
- Trabajo benévolo.
- Trabajos ocasionales¹¹

El hecho de que estas actividades sean o no retribuidas es irrelevante. Se trata de que son actividades. Aunque pueda sonar a tautología *No trabaja el que cobra, trabaja el que trabaja*¹².

¹¹ Conozco a un antiguo encargado de obras que se dedica a *llevar* los jardines de tres o cuatro personas en una urbanización. Esto incluye regar, cortar el césped, echar el abono, plantar y replantar... Para las tareas más pesadas ha *contratado* a un ayudante joven (un inmigrante) que le recorta los setos, cava cuando es necesario, etc. Una antigua ayudante de enfermería cuida bebés en su propia casa a dos o tres madres que tienen que ir a trabajar, y que se los llevan por la mañana y los recogen por la tarde. Como ella dice, es *abuela de alquiler*.

¹² Si cobran o no por ello es su problema, y si se lo cuentan o no al inspector de Hacienda, también.

Los jubilados tienen cuatro puntos a su favor para poder trabajar:

- Disponen de mucho tiempo para pensar, hablar con personas, realizar gestiones...
- Conocen a mucha gente: sus antiguos jefes, compañeros y subordinados, más los antiguos proveedores y clientes...
- No están urgidos por la necesidad imperiosa de conseguir dinero para comprar una casa y formar una familia, ni tampoco les presiona el prurito de mostrar a los demás, y demostrarse a sí mismos, su valía.
- No les importa asumir una tarea de nivel inferior al trabajo que desempeñaban antes: el mantenerse activos y útiles es para ellos más importantes que la pequeña vanidad de pilotar una carrera ascendente.

Por consiguiente, las ocasiones de trabajar para los jubilados que lo deseen son muchas siempre que:

- Sus proyectos sean realistas, ajustados a su capacidad física y de salud en general.
- Sean compatibles con los de su cónyuge.
- Sean significativos y deduzcan de ellos una satisfacción importante.
- No necesiten para ello la ayuda de otras personas.

El trabajo voluntario se puede realizar a cualquier edad y simultanearlo con cualquier tipo de ocupación, pero es quizá después de la jubilación uno de los momentos más adecuados para ello

Trabajo voluntario o benévolo

Existen muchas razones por las cuales las personas entregan una parte de su tiempo y de su esfuerzo en beneficio de los demás.

En el dar (mejor darse) a los demás existe una extraña combinación de sentimientos. Por una parte la alegría de ayudar a quie-

nes lo necesitan; por otra, el convencimiento interno de que son ellos los que verdaderamente nos están ayudando a nosotros.

El trabajo voluntario se puede realizar a cualquier edad y simultanearlo con cualquier tipo de ocupación, pero es quizá después de la jubilación uno de los momentos más adecuados para ello, ya que se dispone de bastante tiempo libre y no se está sometido a la necesidad de ganar mucho dinero para pagar una casa y formar una familia.

No se deben meter todos los huevos en una sola cesta

Las razones que llevan al voluntariado son muchas:

- Religiosas o filantrópicas.
- Deseo de ocupar el tiempo libre.
- Relacionarse con otras personas.
- Tener una actividad que libere a la persona del autoabandono y de las ideas negras del *no sirvo para nada, nadie me quiere...*

En otros países se favorece el trabajo voluntario de los jubilados desde la propia Administración. Y esto es así porque los voluntarios, incorporados a equipos de trabajadores remunerados son un medio muy barato y muy efectivo de mantener abiertas instituciones y servicios de bienestar social, que de otra manera habría que clausurar por falta de presupuesto. Sin embargo, aunque no perciban un salario, los voluntarios no salen de balde a la Administración: hay que darles una formación, una organización y un soporte administrativo, que en cualquier caso es infinitamente más barato que pagar a un personal convencional.

En España, lamentablemente casi lo único que se les ocurre a las autoridades de Bienestar Social es organizar costosísimos viajes del Inerser que satisfacen a los jubilados durante una o dos semanas, para luego abandonarlos a la rutina de cada día.

Algunos jubilados, a pesar de la falta de apoyo oficial colaboran en obras parroquiales, o en obras de ayuda al Tercer Mundo.

Médicos, enfermeras y otros profesionales jubilados de la Sanidad dedican unas horas a cuidar de la salud de quienes lo necesitan. Antiguos profesores y profesionales dan clase a los jóvenes, o se incluyen en programas para apartar a estos de la droga.

No obstante, como queda dicho anteriormente, no hay una edad única para ser voluntario: lo puede ser un adolescente de 15 o 16 años, al igual que un jubilado.



*La edad de la jubilación es idónea para realizar algún proyecto:
por ejemplo hacer el Camino de Santiago*

Actividad tipo portfolio

Algunas personas a quienes les gusta la variedad y el cambio optan, a la hora de establecer su proyecto personal, por una actividad de tipo portfolio, en que el tiempo disponible se reparte entre una serie de actividades no exclusivas y, en algunos casos, se consigue un interesante efecto de sinergia.

Algunos, y no pocos, profesores universitarios, optan (mejor diría, optamos) por una dedicación no exclusiva a la Universidad, contentándonos con una plena o una parcial; lo que puede representar, pongamos, un 40% de su tiempo de trabajo; dedican un 20% a actividades ocasionales de consultoría; otro tanto para redacción de libros, y la asesoría de una empresa les puede repre-

sentar otro 20%. De este modo el profesor puede explicarles a sus alumnos la realidad de la empresa, al tiempo que aportan a la empresa el rigor universitario. Sus libros le sirven para darse a conocer en otros ambientes y para que le soliciten colaboraciones, conferencias y cursos.

Aparte del efecto de sinergia está el de seguridad. Como dice el refrán: *No se deben meter todos los huevos en una sola cesta*. Si nos dedicamos a una sola actividad y esta fracasa, los efectos sobre nuestra economía y nuestra moral pueden ser desastrosos. Si tenemos una actividad portfolio, el fracaso en un ámbito se relativiza. Del mismo modo que no es probable que no todo funcione bien al mismo tiempo, tampoco es esperable que todo funciona mal simultáneamente.

Un empleado o trabajador por cuenta ajena puede (casi nos atrevemos a decir que debe¹³) simultanear el trabajo para una empresa con una o varias ocupaciones independientes.

Despedida

Los autores de este librito nos sentiríamos muy satisfechos de saber que hemos contribuido positivamente a encontrar un trabajo mejor para ti, y te rogamos que si así es, tengas la amabilidad de hacérselo saber enviando un e-mail a luispuchol@luispuchol.com.

De igual modo, si detectas en nuestra obra algún error, o crees que falta algo, nos lo dices igualmente.

Te aseguramos la respuesta.

Con nuestros mejores deseos, recibe un saludo cordial de

LOS AUTORES

¹³ Si tenemos en cuenta a las empresas que se han venido abajo o que han tenido que despedir a una parte importante de sus efectivos, el tener una o varias ocupaciones suplementarias constituye una medida de prudencia, como trabajar en el trapezio con red.

ACERCA DE LOS AUTORES



Luis Puchol es Profesor Propio Ordinario (Catedrático) de Recursos Humanos del Departamento de Gestión Empresarial de las Facultades de Ciencias Económicas y Derecho de la Universidad Pontificia Comillas en Madrid (ICADE), y profesor visitante de la Escuela Nacional de Sanidad del Instituto de Salud Carlos III.

Autor de libros, articulista, conferenciante, formador de directivos y consultor de empresas en materia de Recursos Humanos.



Isabel Puchol es Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE).

Ha trabajado como consultora en Alfa Corporate (Investment Banking) y Towers Perrin (Recursos Humanos).

En la actualidad es Directora de Compensación para el Sur de Europa de Lucent Technologies.

Es profesora de Recursos Humanos en la Escuela Nacional de Sanidad, organismo integrado en el Instituto Carlos III del Ministerio de Sanidad.

ACERCA DE LUIS PUCHOL Y ASOCIADOS®

¿Quiénes somos?

Luis Puchol y Asociados® somos una agrupación de profesionales reunidos en torno a la figura de Luis Puchol. Algunos de nosotros ejercemos la docencia de Recursos Humanos y Gestión de Personas en universidades públicas y privadas de España, y simultaneamos nuestra actividad docente con la consultoría de Empresas, tratando de elevar a la máxima expresión nuestro lema LLEVAR LA PRÁCTICA A LA TEORÍA / LLEVAR LA TEORÍA A LA PRÁCTICA.

Nuestros campos de actuación abarcan desde los temas tradicionales de Recursos Humanos (creación o reforma de Departamentos de Recursos Humanos, transformación de unidades departamentales de personal en Departamentos de Recursos Humanos, establecimiento de sistemas de selección, organización de assessment centers, implantación de sistemas de compensación, planes de acogida, evaluación del desempeño, estudios de clima y moral...), a las más actuales (implantación de un sistema de comunicación interna o diseño de intranets).

Consultoría: nuestras ventajas competitivas

- Nuestro trabajo lo realizamos **nosotros mismos**, no lo descargamos en personal sin experiencia.
- Ofrecemos la solución y nos comprometemos en la **puesta en práctica** de la misma.
- **Usted siempre sabrá quién va a realizar su trabajo**, y tendrá en sus manos el curriculum vitae de las personas que vayan a intervenir en el proyecto.
- La mayor parte de soluciones requiere la **formación** de las personas que vayan a aplicarlas. Nosotros nos comprometemos a impartir dicha formación.
- Compaginamos el rigor universitario con la **experiencia empresarial**.
- El no tener una estructura costosa nos permite ofrecer presupuestos **muy ajustados**.
- Para nosotros, cada proyecto es único. Siempre le ofreceremos **soluciones personales**, a la medida de las circunstancias de su empresa u organización.

- En nuestro equipo figuran economistas, doctores y licenciados en Administración de Empresas, psicólogos, sociólogos, lingüistas, matemáticos, ingenieros... Esta amplitud nos permite integrar **equipos multidisciplinarios** que pueden solucionar un gran abanico de problemas empresariales.
- **Trabajamos con el cliente**, y no sólo para el cliente.

Conferencias

Los integrantes de Luis Puchol y Asociados[®] somos invitados con cierta frecuencia a pronunciar conferencias sobre temas de Recursos Humanos en distintos foros, tales como Facultades de Administración y Dirección de Empresas, Escuelas de Relaciones Laborales, Escuelas de Sanidad, Confederaciones o Círculos de Empresarios, etcétera. También se nos encargan ponencias en congresos, seminarios, jornadas, simposios, etcétera.

Algunos de los temas de las conferencias recientemente pronunciadas son los siguientes:

- Introducción a los Recursos Humanos.
- Selección de Personal.
- Formación de Formadores.
- La toma de decisión en el medio empresarial.
- Salario, retribución, compensación.
- Evaluación del desempeño.
- La motivación de los colaboradores.
- El liderazgo: Dirección de personas y grupos.
- Técnicas de comunicación oral.
- La búsqueda de empleo.
- La Reorientación de carreras profesionales.
- La negociación internacional.
- La entrevista de despido.
- Gramática Parda de la Negociación.
- Normas de Calidad y Recursos Humanos

Si usted o su organización desea invitarnos a pronunciar una conferencia, envíenos un e-mail a luispuchol@luispuchol.com indicando lugar, tema y fecha aproximada. Trataremos de complacerlo.

Visite nuestra página web www.luispuchol.com

OTRAS OBRAS DE RR HH Y DE AUTOAYUDA DE LUIS PUCHOL



DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 5ª Ed.

(2003, 432 págs., Rústica, 17 × 24 cm. ISBN: 84-7978-580-2, 4.ª edición).



Hablar en público

Este libro va dirigido a aquellas personas que necesiten saber nuevas técnicas y recursos para influir a una audiencia en cualquier circunstancia. En esta obra se encuentran todas las respuestas para quitarte los miedos y tapujos que surgen a la hora de hablar en público. (1994, 297 págs., Rústica, 17 × 24 cm. ISBN: 84-7356-105-8).



El libro de la entrevista de trabajo 3ª Ed.

Este libro pretende ayudar a todas las personas que tienen que pasar el trance de una entrevista de trabajo. En él se encuentran todas las respuestas necesarias para superar los problemas que toda entrevista de trabajo comporta. (2002, 148 págs. 15 × 21,5 cm. Rústica. ISBN: 84-7978-535-7).



El libro del curriculum vitae

Este libro pretende ayudar a todas aquellas personas que tienen que redactar su *curriculum vitae*. En el libro se consideran varias situaciones, y se abordan todos los temas relativos al currículo. (2004, 152 págs. 15 × 21,5 cm. Rústica. ISBN: 84-7978-637-x).



El libro del emprendedor

Este libro va dirigido a aquellas personas que quieren crear su propia empresa y ser jefes/as de la misma. En el libro se encuentran todos los requisitos necesarios y las distintas maneras para crearla. (2001, 172 págs. 15 × 21,5 cm. Rústica. ISBN: 84-7978-507-1).



El libro de las habilidades directivas

Este libro va dirigido a las personas que necesiten encontrar en su interior las habilidades no descubiertas para conseguir destacar de una forma positiva en su puesto de trabajo. En esta obra se encuentran todas las respuestas para poner en práctica estas habilidades. (2003, 560 págs. 17 × 24 cm. Rústica. ISBN: 84-7978-584-6).

Cómo conseguir los libros:

- Personalmente.
- Encargándolos en su librería habitual.
- En las librerías DÍAZ DE SANTOS.

Si desea recibir información de otras áreas de la Editorial Díaz de Santos:

- Doña Juana I de Castilla, 22. Urbanización Quinta de los Molinos. 28027 Madrid. Tel. 91 743 48 90. Fax 91 743 40 23. E-mail: ediciones@diazdesantos.es



Este libro que tienes en las manos ha sido pensado para ayudar a personas, hombres y mujeres que, como tú:

Estás trabajando en una empresa, pero no te sientes a gusto en ella y quisieras marcharte por multitud de razones posibles: el salario es bajo, la empresa está muy lejos de tu domicilio; el clima que allí se respira *no te va*, has tenido enfrentamientos con otras personas; se trata de un trabajo por debajo de tus expectativas o de tus posibilidades...

Estás trabajando en una empresa, pero no sabes por cuanto tiempo: quizás tu contrato es por seis meses y no sabes si te lo van a renovar o no, se trata de una empresa en que el propietario es autónomo, y está pensando en jubilarse; han despedido a unos cuantos, y te temes que al próximo recorte, tu cabeza será una de las que rodará primero...

Estás trabajando, pero sabes que a finales del mes te despiden, bien sea por que tu contrato de obra y servicio respondía a una necesidad que ahora no se da, o por cualquier otra razón.

Has sido despedido, por los motivos que fuera, hace unas horas, unos días, unas semanas, unos meses o incluso hace unos años.

Nunca has trabajado por cuenta ajena, porque hasta ahora has sido autónomo o trabajabas en el negocio familiar, y o bien éste ha fracasado, o has tenido enfrentamientos personales con tus familiares o socios y tienes que *dar el salto*.

Nunca has tenido un trabajo en serio, porque siempre has trabajado con Empresas de Trabajo Temporal, contratos en prácticas, trabajillos ocasionales, etc.

Hay dos situaciones adicionales que sólo se dan en mujeres:

- **Eres una mujer que en los últimos años te has dedicado a las labores domésticas**, pero que debido a razones tales como una separación matrimonial, la enfermedad o invalidez del cónyuge, o incluso su fallecimiento te obligan a buscar una fuente de ingresos.
- **Eres una mujer** que has trabajado hace años, pero que lo dejaste para dedicarte a la crianza de tus hijos y ahora que ya son mayorcitos puedes salir de casa y encontrar algo que satisfaga tus necesidades económicas y de independencia.

Estas son las situaciones de partida más frecuentes entre las personas que pueden beneficiarse del uso de este libro, dando un golpe de timón a su vida y alcanzando o recuperado una situación laboral y económica adecuada.



ISBN 84-7978-638-8



9 788479 786380

E-mail: ediciones@diazdesantos.es
internet: <http://www.diazdesantos.es>